



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

HUGO ARIEL DA MATA BORBA

**GESTÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: uma análise  
sobre a inserção de pessoas com deficiência em uma  
empresa privada**

Brasília – DF

2011

HUGO ARIEL DA MATA BORBA

**GESTÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: uma análise  
sobre a inserção de pessoas com deficiência em uma  
empresa privada**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutora, Elaine  
Rabelo Neiva

Brasília – DF

2011

Borba, Hugo Ariel da Mata.

Gestão de Diversidade e Inclusão: uma análise sobre a inclusão de pessoas com deficiência em uma empresa privada / Hugo Ariel da Mata Borba – Brasília, 2011.

67 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Dra, Elaine Rabelo Neiva, Departamento de Administração.

1. Gestão de Diversidade. 2. Inclusão. 3. Pessoas com Deficiência. I. Título.

HUGO ARIEL DA MATA BORBA

**GESTÃO DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO: uma análise  
sobre a inserção de pessoas com deficiência em uma  
empresa privada**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**Hugo Ariel da Mata Borba**

Dra, Elaine Rabelo Neiva  
Professor-Orientador

Dra, Catarina Cecília Odellius,  
Professor-Examinador

Dr, Marcus Vinicius Soares Siqueira  
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

## RESUMO

Ao longo da história da humanidade, as pessoas com deficiência foram tratadas de diversas formas. Atualmente a discussão gira em torno da superação de ações coercitivas governamentais para se alcançar a Gestão da Diversidade e uma Cultura de Inclusão. O objetivo deste estudo é identificar os pontos de vista de PCDs e de supervisores quanto à Inclusão de Pessoas com Deficiência no contexto organizacional de uma empresa privada. A metodologia utilizada foi uma pesquisa qualitativa aplicada, e os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada. Para a análise dos dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Como resultado, concluiu-se a partir dos resultados obtidos que: a política de cotas é um avanço na realidade brasileira, mas insuficiente para incluir a todos; há necessidade de realizar adaptações de espaço físico e garantir instrumentos adequados às funções; deve-se investir na capacitação de funcionários e gestores, com vistas a informar sobre as deficiências e o respeito às suas especificidades; combate ao preconceito; acolhimento de PCDs, prevenção de acidentes; estímulo ao trabalho em equipe; criação de mecanismos de valorização das Pessoas com Deficiência. Propõe-se oportunizar às PCDs a ascensão na carreira profissional, dando vez e voz a grupos minoritários, que pode proporcionar soluções criativas e ideias inovadoras, e uma consequente vantagem competitiva.

Palavras-chave: Gestão de Diversidade. Inclusão. Pessoas com Deficiência.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Construindo uma Cultura de Inclusão – Os Princípios Fundadores.....22

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).....	17
Quadro 2 - Fatores de Adequação do Trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2009).....	36
Quadro 3 - Informações sobre os Entrevistados .....	42
Quadro 4 – Categoria: Política de Cotas e Inclusão de PCDs no Mercado de Trabalho; Categoria: Igualdade de acesso ao emprego. ....	45
Quadro 5 – Categoria: Capacitação para o trabalho com PCDs.....	46
Quadro 6 - Categoria: Ações de Capacitação e Acolhimento de PCDs.....	47
Quadro 7 – Categoria Ações da Empresa Anti-Exclusão.....	48
Quadro 8 – Categoria: Adequação do Espaço às Necessidades das PCDs.....	49
Quadro 9 – Categoria: Adequação dos Instrumentos de Trabalho às PCDs .....	50
Quadro 10 – Categoria: Condições de Trabalho e Segurança.....	52
Quadro 11 – Categoria: Divisão de Tarefas e as Necessidades das PCDs.....	53
Quadro 12 - Categoria: Preconceito no Ambiente de Trabalho.....	54
Quadro 13 - Categoria: Recrutamento, Seleção e Contratação de PCDs.....	55
Quadro 14 - Categoria: Possibilidades de Ascensão Profissional para as PCDs .....	56
Quadro 15 - Categoria: Remuneração, Valorização e Remoção das PCDs .....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CDPD - Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Pessoas com Deficiência

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONG X – Organização Não Governamental X

PCD – Pessoa com Deficiência

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	9
1.1	Contextualização .....	9
1.2	Formulação do problema .....	11
1.3	Objetivo Geral .....	11
1.4	Objetivos Específicos.....	11
1.5	Justificativa .....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Diversidade e Inclusão nas Organizações.....	13
2.1.1	Diversidade – Contextualização e Conceitos .....	13
2.1.2	Ação Afirmativa <i>versus</i> Gestão da Diversidade.....	16
2.1.3	Gestão de Diversidade .....	18
2.1.4	Inclusão e Cultura de Inclusão .....	21
2.1.5	Ações recomendadas para se trabalhar com Inclusão nas Organizações.....	26
2.2	Pessoas com Deficiência.....	28
2.2.1	Contextualização Histórica .....	29
2.2.2	Socialização Organizacional de Pessoas Com Deficiência.....	33
2.2.3	Dificuldades para Inserção de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho.....	38
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	40
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	40
3.2	Caracterização da organização .....	40
3.3	População e amostra .....	41
3.4	Caracterização do instrumento de pesquisa .....	42
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	59
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICES .....	65
	Apêndice A – Entrevista.....	65

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O Brasil é um país bastante heterogêneo em sua cultura, formado por pessoas de diferentes origens e com características variadas. Ao mesmo tempo, existe uma crença de que o Brasil é um país livre de preconceitos, e as oportunidades de trabalho e de educação são de alcance de todos, mas na prática o que se percebe é desigualdade social e exclusão de alguns grupos, entre eles as Pessoas com Deficiência. Isso justifica a preocupação com a Diversidade no contexto organizacional.

Quanto à inserção da pessoa com deficiência – PCD deve-se partir do pressuposto de que elas possuem diferenças em relação à população em geral, tanto pela limitação que a deficiência gera, quanto pela falta de condições que lhes deem independência e autonomia, deixando-as em desvantagem com as demais pessoas. Por isso, necessita-se averiguar a questão da inserção deste grupo em uma sociedade caracterizada pelas diferenças.

De acordo com Maria Tereza Leme Fleury (2000), devem-se considerar diversos aspectos ao tentar compreender o significado de diversidade: origem, raça, língua, grupo étnico, religião, sexo, idade, grau de instrução. Para a autora, diversidade é um *mix* de pessoas com diversas identidades, que interagem no mesmo sistema social.

Alguns autores destacam o valor de implantar políticas e práticas de diversidade no ambiente organizacional, entre eles Pless e Maak (2004). Para eles, uma equipe diversificada possibilita que uma organização expanda seu mercado consumidor, por possuir na empresa pessoas diferentes, que possuem gostos de vários grupos da sociedade. A vantagem competitiva será alcançada na medida em que a organização mantém relações com os indivíduos, dentro e fora dela.

Contudo, para que uma organização conquiste essas vantagens, é importante que ela adote práticas que incluam aquelas pessoas que foram historicamente marginalizadas do ambiente de trabalho, pois uma força de trabalho diversificada (em relação a origem étnica, cultura, escolaridade, etc.) possui um potencial criativo, que pode superar fronteiras culturais e alcançar soluções

inovadoras de problemas, como novos produtos e ações de marketing direcionadas (PLESS; MAAK, 2004).

A preocupação com a Diversidade ocorreu inicialmente nos Estados Unidos, na década de 1960, onde a luta pelos Direitos Civis despertaram o Governo americano a criar normas para amparar grupos excluídos.

Essas medidas do governo não foram suficientes para valorizar a diversidade nas organizações. Porém, as inovações das tecnologias, o mercado globalizado, e o crescimento da competitividade estimularam as organizações norte-americanas a implantarem programas para maximização de seus resultados. Nesse âmbito, as organizações foram além da imposição legal, pois perceberam que um elemento fundamental para se obter vantagem competitiva é o capital humano, e o gerenciamento da diversidade dos indivíduos e grupos.

Apesar dessa mudança na maneira de lidar com a diversidade, algumas organizações acabam utilizando-se da Gestão da Diversidade apenas para se apresentarem para o mercado como socialmente responsáveis, mas ainda faltam esforços para se criar uma Cultura de Inclusão, nas atividades e práticas do cotidiano.

No contexto brasileiro, somente a partir do fim da década de 1980 é que surgiram normas de proteção às PCDs com maiores garantias, inclusive a Lei de Cotas, que estipulou porcentagem de vagas para Pessoas com Deficiência em organizações públicas e privadas. Entretanto, segundo Alves e Galeão-Silva (2004), há necessidade de que sejam estudados mais casos de implementação de políticas e ações voltadas à diversidade, pois até hoje não há muitos estudos sobre este tema no Brasil.

O presente estudo apresentará os resultados obtidos através por uma pesquisa realizada com Pessoas com Deficiência e seus respectivos encarregados (supervisores), em um supermercado situado no Distrito Federal, para apresentar a realidade das PCDs no contexto organizacional.

## 1.2 Formulação do problema

Percebe-se que existe um espaço vazio nos estudos de diversidade, porque apenas estudar a diversidade ou impor normas sobre as organizações não é suficiente para fazer com que indivíduos e grupos excluídos ao longo da história sejam inseridos no contexto organizacional.

Detectou-se que não há uma quantidade significativa de pesquisas sobre inclusão na literatura acadêmica brasileira, e poucos estudos sobre inclusão de PCDs no ambiente de trabalho. Desse modo, não se sabe o bastante para compreender esse processo nas organizações, o que instigou o desejo para realizar este estudo.

Portanto, questiona-se: que medidas são tomadas pela organização para que ocorra uma efetiva inclusão de Pessoas com Deficiência no ambiente de trabalho? Esse grupo encontra condições de trabalho e tratamento adequados?

## 1.3 Objetivo Geral

- Identificar os pontos de vista de PCDs e de supervisores quanto à Inclusão de Pessoas com Deficiência no contexto organizacional de uma empresa privada.

## 1.4 Objetivos Específicos

- Buscar na literatura características de um modelo de gestão voltado à diversidade, algumas maneiras de implementação do modelo e os empecilhos que podem surgir para sua implantação.
- Identificar a opinião de Pessoas com Deficiência e seus respectivos gestores quanto à inclusão de PCDs, e também quanto às ações da empresa para tornar o ambiente de trabalho mais inclusivo.

- Identificar que possíveis modificações as Pessoas com Deficiência e seus supervisores sugerem para que a empresa gerencie a inclusão de PCDs e quais barreiras precisam ser vencidas, na empresa estudada.

## 1.5 Justificativa

Os estudos já realizados sobre a diversidade, que tratam sobre a inserção de PCDs, na sociedade, na educação ou no trabalho, revelam a importância social desse grupo. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), há aproximadamente 610 milhões de pessoas no mundo que possuem algum tipo de deficiência, adquirida ou não. Esse número representa quase um décimo da raça humana.

Além disso, de acordo com o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em 2011, o número de PCD's que trabalham com carteira assinada no Brasil é de aproximadamente 306 mil. A partir dos dados da OMS e do MTE, nota-se que as Pessoas com Deficiência representam um número significativo no mercado de trabalho, sendo relevante analisá-los em seu contexto.

São poucas as pesquisas de Gestão de Diversidade aplicadas no contexto brasileiro, sendo assim necessária uma maior investigação sobre o tema. Ainda, os poucos estudos realizados com PCDs, como o de Carvalho-Freitas (2010) apontam que são necessárias novas pesquisas sobre inclusão de PCDs, para ser possível comparar os resultados em diferentes organizações.

Este trabalho busca na literatura diferentes abordagens sobre Gestão de Diversidade e Inclusão, para se tentar perceber como as organizações podem conscientizar funcionários e gestores para tornar a organização um ambiente inclusivo. A partir daí, os resultados da pesquisa permitem que se analise o tratamento dado às PCDs na organização pesquisada, comparando as práticas adotadas pela empresa com o modelo de Gestão de Diversidade.

Portanto, esse estudo visa somar-se às outras pesquisas dessa área de conhecimento, para poder-se criar uma base teórica mais consistente sobre inclusão de PCDs nas organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Diversidade e Inclusão nas Organizações

#### 2.1.1 Diversidade – Contextualização e Conceitos

Até mais da metade do século XX, os gestores – sob a concepção do Taylorismo e Fordismo – esperavam uma homogeneidade de pensamento, no jeito de ser e de agir da classe trabalhadora. Nessa lógica, os indivíduos conviviam de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos, e muitas vezes escondiam-se sob a impessoalidade profissional para se manterem no emprego (NKOMO; COX, 1986).

Entretanto, a ampliação e mobilização geográfica das organizações que justificaram, de maneira geral, o crescimento da heterogeneidade demográfica das organizações no final do século XX, forçaram uma maior flexibilidade para lidar com as diferenças (NKOMO; COX, 1986).

Pereira e Hanashiro (2010) afirmam que a sociedade vem se tornando mais heterogênea a cada dia. Isto, em si, não é o desafio da gestão, mas a compreensão da dinâmica dessa diversidade.

Para compreender as diferentes abordagens, conceitos e a linguagem utilizada nos trabalhos sobre diversidade nas organizações, deve-se, primeiramente, estruturar o próprio conceito de diversidade.

Segundo o Dicionário Silveira Bueno, diversidade significa “variedade, diferença, dissemelhança”. Semelhantemente, o Dicionário Aurélio define como “caráter do que, por determinado aspecto, não se identifica com algum outro; multiplicidade de coisas diversas”. Estes são os conceitos abrangentes da palavra.

No contexto organizacional, o conceito de diversidade tem sido bastante utilizado ultimamente e não há unanimidade de definições e pontos de vista por parte dos autores que pesquisaram sobre esse tema (D’AMARIO, 2009).

Por isso, Nkomo e Cox (1999, citado por D’AMARIO, 2009) perguntam: diversidade de quê? Para responder, eles restringem o conceito à “diversidade de

identidades”, que se baseia em grupos sociais e demográficos, e de que forma as diferenças grupais afetam as relações sociais nas organizações.

A questão da diversidade tem sido uma constante na pauta empresarial mundo afora. Nela os aspectos de gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa, bem como as limitações físicas tipificam a heterogeneidade e buscam práticas que garantam lucro e justiça social. O tema emergiu como um dos mais estudados a partir da década de 1980, devido à visão de que a inclusão das minorias discriminadas ao longo da história traria melhorias ao ambiente de trabalho, tornando-o assim mais democrático e diversificado (IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

Na visão de Maria Tereza Leme Fleury (2000), deve-se considerar diversos aspectos ao tentar compreender o significado de diversidade: origem, raça, língua, grupo étnico, religião, sexo, idade, grau de instrução. Para a autora, diversidade é um mix de pessoas com diversas identidades, que interagem no mesmo sistema social.

Semelhantemente, para Nkomo e Cox (1996, citado por FLEURY, 2000), diversidade não se limita a questões de gênero ou raça; ao contrário, inclui todos os indivíduos. Abrange idade, formação educacional, história pessoal e corporativa, função e personalidade. Abarca também preferência sexual, modo de viver, lugar de origem, tempo de serviço na organização, privilégios, entre outros.

Cox (1994, citado por Fleury, 2000) afirma que as diferenças de identidade dos indivíduos, sejam elas físicas ou culturais, se relacionam com uma complexa rede de fatores organizacionais, grupais e individuais, (constituindo assim o que ele chama de clima de diversidade), para definir o impacto da diversidade nos resultados individuais e organizacionais. E Fleury (2000) declara que o tema de diversidade cultural pode ser estudado em níveis diferentes: do indivíduo, do grupo, da organização ou da sociedade como um todo.

Pless e Maak (2004) afirmam que para se respeitar a diversidade e, conseqüentemente, estimular o potencial de cada indivíduo, torna-se necessário integrar as vozes (opiniões) divergentes e, principalmente, as vozes até então marginalizadas (ou discriminadas).

Para entender melhor o que são grupos marginalizados, Alves e Galeão-Silva (2004) apresentam três tipos de definições dos grupos discriminados, a partir da literatura estrangeira por eles analisada:

- a) Identidade: uma pessoa é reconhecida como membro de um grupo ou como um ser único quando possui um conjunto de atributos que permitem reconhecê-la como tal.
  
- b) Minoria: termo sociológico que não leva em conta a quantidade de membros do grupo, mas considera sua disposição de poder na sociedade. Esse conceito transmite a ideia de dependência de um outro grupo, a maioria.
  
- c) Histórico: depende da interpretação das relações intergrupais.

Irigaray e Saraiva (2009) abordam em seu trabalho o conceito de estigma, que é estudado pela teoria da identidade social. É um processo que tem efeitos nas interações humanas, rotulando e excluindo suas vítimas, seja um indivíduo ou grupo social. É comum a existência de discriminação para com as pessoas com identidades minoritárias. Muitas minorias que se queixam de “invisibilidade”, optam por não serem vistas temendo retaliações.

Pessoas negras, com deformação facial, com deficiência física, obesas, retardadas mentais, homossexuais e cegas são estigmatizadas. É o que diversos autores evidenciam em seus estudos (IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

Com o passar do tempo, as minorias foram se mobilizando contra o tratamento homogêneo e discriminatório que enfrentaram, externamente e internamente às organizações. Nos Estados Unidos, a luta pelos direitos civis ganhou grande força, gerando a necessidade de intervenção do governo para tentar diminuir as desigualdades e exclusão social. Daí surgiu a ideia de Ação Afirmativa.

### 2.1.2 Ação Afirmativa *versus* Gestão da Diversidade

A ideia de ação afirmativa se assenta na compreensão de que os fenômenos sociais não são naturais, mas resultam das diversas interações sociais e considera que a reversão da desigualdade social carece de intervenção política, visando superar os efeitos de um passado de discriminação, vivenciado por grupos ou pessoas, e atingir a igualdade completa (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Então, segundo os autores, as políticas estipuladas para pessoas de grupos sociais atingidos por diferentes formas de exclusão, que não tiveram tratamento igualitário e acesso às oportunidades, são ações afirmativas.

Muitas medidas têm sido adotadas em diferentes países: União Européia, África do Sul, Brasil e os EUA, que desde a década de 1960, têm adotado políticas de ação afirmativa.

O que se quer com iniciativas de ação afirmativa é garantir aos grupos outrora excluídos, o direito de competir em condições de igualdade completa com membros dos grupos favorecidos. Contudo, a política de ação afirmativa se tornou uma variável externa sem controle que se contrapunha à lógica capitalista de produção e consumo de mercadorias (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Para os autores, o lado visível da contradição entre a lógica do mercado e a ação afirmativa era representado pelos mecanismos de recrutamento e seleção de funcionários: sem a qualificação exigida, os grupos antes discriminados, passam a ameaçar o sistema de mérito.

Alves e Galeão-Silva (2004) apresentam duas variáveis que distinguem ações afirmativas e gestão da diversidade: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas. Na ação afirmativa, as minorias e os grupos discriminados são os beneficiados, e as mudanças ocorrem por pressões coercitivas externas, como a lei de cotas. Na gestão da diversidade, todas as diferentes identidades são alcançadas e a diversidade é encarada como vantagem competitiva para a organização. Para uma comparação entre Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade, ver quadro 1.

VARIÁVEIS	AÇÃO AFIRMATIVA	GESTÃO DA DIVERSIDADE
Grupos Atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e Deficientes Físicos	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual, etc.
Efeitos nas Empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas/novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade da resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo

Quadro 1 – Comparação entre Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004)

As pesquisas de Alves e Galeão-Silva (2004) apontam a necessidade de substituição das políticas públicas de ação afirmativa por mecanismos de gestão da diversidade, como abordam os artigos pioneiros nos EUA sobre o tema, que defendiam a inclusão não apenas de negros e mulheres, mas, também, imigrantes latinos e asiáticos (2004).

Segundo Pereira e Hanashiro (2010), a diversidade é um fenômeno global que desafia os clássicos modelos de administração de pessoal, que valorizavam a cultura uniforme da organização. É uma prática gerencial que visa substituir as ações afirmativas, que nas últimas décadas se disseminou também no Brasil.

- **Ação Afirmativa e Gestão da Diversidade no Brasil**

O reconhecimento da discriminação de negros no mercado de trabalho como um problema social brasileiro, só se deu nos anos 1990, pelos governantes.

O interesse do governo brasileiro em combater a discriminação no mercado de trabalho foi explicitado ao buscar a cooperação técnica da (Organização Internacional do Trabalho) OIT, em 1995. A entidade foi chamada a implementar políticas para promover a igualdade de oportunidades e de tratamento no emprego e na ocupação (BRASIL, 2001).

A discriminação de gênero e raça foram as primeiras a centrar as ações no PCT OIT/ Ministério do Trabalho.

As primeiras determinações legais para a inclusão de Pessoas com Deficiência nas empresas brasileiras só ocorreram a partir do final da década de 80, o que caracteriza uma imposição do Estado visando garantir a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho (IRIGARAY, SARAIVA, 2009).

As Ações Afirmativas começaram a ser consideradas insuficientes para combater a discriminação nas organizações. Paralelamente, as empresas, principalmente norte-americanas no Brasil, se mobilizavam pela adoção de programas de gestão da diversidade, visto que as políticas de diversidade começavam a ser vistas como fonte de vantagem competitiva (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Portanto, faz-se necessário analisar algumas abordagens sobre Gestão da Diversidade e a Inclusão.

### 2.1.3 Gestão de Diversidade

Diversidade tem sido um tema bastante debatido em vários países nos últimos anos, tanto nas teorias quanto nas práticas de gestão. O que tornou esse assunto uma prioridade importante nas organizações foram, inicialmente, questões legais, como prevenção contra ações judiciais e mudanças demográficas na mão-de-obra do mercado, com o aumento da participação das mulheres e das minorias. Porém, tem crescido a consciência de que a gestão da diversidade deve ir muito além do que cumprir regras ou reagir a mudanças no mercado de trabalho (PLESS; MAAK, 2004).

Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que, em geral, a gestão da diversidade vem sendo defendida por ser socialmente mais justa do que as ações afirmativas, que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento; e por favorecer um ambiente interno multicultural que cria uma vantagem competitiva e eleva o desempenho da organização no mercado.

Segundo Davidson e Ferdman (2002), para cada proponente cujo argumento é que a gestão da diversidade é a coisa racional e correta a fazer em uma empresa, escola ou profissional organização, há também um adversário com argumentos igualmente articulados, afirmando que valorizar a diversidade é muitas

vezes uma maneira para instituir políticas injustas (por exemplo, cotas), que negam oportunidades a pessoas qualificadas, oferecem oportunidades a pessoas não qualificadas e despreparadas.

Gerir a diversidade não está relacionado a cotas, nem sobre saber a quantidade de um tipo ou outro de pessoa. Pelo contrário, refere-se à construção de uma organização de amplo escopo, inclusiva, onde a confiança e o respeito são as opções padrão para todos os membros da comunidade. (DAVIDSON; FERDMAN, 2002)

A sociedade brasileira apresenta um quadro de injustiça que, segundo alguns defensores da gestão da diversidade, poderia ser revertido por iniciativas de inclusão social (FLEURY, 2000).

A gestão da diversidade, por empresas brasileiras ou estrangeiras, pode favorecer a inclusão social por meio de práticas empresariais inovadoras, já que as poucas políticas de ação afirmativa têm eficácia questionável. Porém, a prática não deve ocorrer só pela empresa (gestores e líderes), mas por todos os integrantes da organização. É importante apresentar uma definição de “prática” no contexto da diversidade.

- **Práticas de diversidade**

Para Cox (2001, citado por HANASHIRO; PEREIRA, 2010), diversidade refere-se à variação de identidade social e cultural no convívio de pessoas em um mesmo sistema (de trabalho ou qualquer outro). O autor defende que a identidade social e cultural são afiliações pessoais como gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade, especialização no trabalho, que têm “significativa influência nas experiências de vida mais importantes da pessoa” (p. 674).

Nesse sentido, é relevante introduzir e clarear a definição de prática.

**Prática** vem do grego **praktiké**, que quer dizer uso, experiência, exercício; preceito, prescrição, amostra, exemplo, modelo, forma, molde, e protótipo. Presume serem atividades de prévia elaboração e englobam três dimensões: a) Conteúdo – o que estão fazendo as pessoas? b) processo – como fazem e em que caminho? Quem é envolvido e quem não é? Quem trata do que e de que forma? c) Significado – modelos de referências que as pessoas usam, a fim de fazer valer suas práticas (e são múltiplos).

Portanto, a ideia de práticas de diversidade nas organizações compreende as atividades desenvolvidas pelas pessoas, compartilhando os conteúdos, os processos e os significados sobre o tratamento das diferenças existentes entre elas, seja de raça, nacionalidade, gênero, ou outras (HANASHIRO; PEREIRA, 2010).

Outro aspecto a se considerar no estudo da Gestão da Diversidade é que ela pode proporcionar melhores resultados para a organização, inclusive aumento de receitas. Como afirmam Pless e Maak (2004, p. 130), a diversidade pode se tornar uma vantagem competitiva.

Obviamente, o potencial criativo e inovador inerente a uma força de trabalho diversificada (em termos de origem étnica, nacionalidade, bagagem cultural, religião, sexo, idade, escolaridade, estilo de vida, forma de trabalho, maneira de pensar, etc.) pode ser usado para ultrapassar fronteiras culturais e buscar soluções originais de problemas, ideias inovadoras de produtos e iniciativas de marketing direcionadas.

Muitas organizações implantam a gestão de diversidade, porém não alcançam os benefícios que supostamente teriam. Isso ocorre porque essas empresas estão utilizando, na verdade, uma abordagem de gestão de diversidade que é oposta a integração e inclusão: a abordagem da assimilação. Essa abordagem ignora as diferenças, e assim, não há esforços para a integração. Ao invés disso, espera-se que as minorias apenas assimilem a cultura dominante da organização (THOMAS; GABARRO, 1999, citado por PLESS; MAAK, 2004). Assim, Nicola Pless e Thomas Maak (2004) afirmam que esse ambiente de assimilação não promove a efetivação do potencial que a diversidade possui, nem a retenção de pessoas talentosas de várias origens.

Portanto, para se desencadear o potencial da diversidade da força de trabalho, é necessário o estabelecimento de uma cultura de inclusão, cultura essa que promova integração da força de trabalho, e traga para a vida potenciais latentes de diversidade; uma cultura que seja edificada sobre bases normativas claras, e que honre tanto diferenças como semelhanças dos indivíduos. Todos nós somos seres humanos, mas cada pessoa é única, sempre diferente dos outros. “Diversidade trata sobre equilibrar estas tensões naturais em diferentes contextos organizacionais e culturais” (PLESS; MAAK, 2004, p. 130).

- **A crítica da gestão da diversidade no Brasil**

A tentativa de se universalizar as práticas de gestão norte-americanas em outros contextos, é por si só, ideológica, pois desconsidera o momento histórico e social do país. Assim, segundo Alves e Galeão-Silva (2004, p. 27).

No Brasil não é possível empregar diretamente um programa de gestão da diversidade sem que ocorra uma climatização, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados.

Se antes, no Brasil, predominava a ideologia do mito da democracia racial, agora, é a ideologia da diversidade administrada. A primeira implica em negar as diferenças por meio da mistura de raças; a segunda traz a discriminação à tona, para, em seguida, ensinar a tolerância (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

De acordo com Hanashiro e Pereira (2010), há algum tempo, iniciativas organizacionais têm sido implementadas com vistas à redução do preconceito e discriminação, tais como: workshops, treinamento e programas de sensibilização, mais contratação e promoção de pessoas de grupos minoritários.

A diversidade é defendida por alguns que acreditam na vantagem competitiva que ela traz, bem como no aumento da acessibilidade a novos segmentos do mercado, na elevação do moral e incremento da criatividade e produtividade dos indivíduos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Davidson e Ferdman (2002) propõem que valorizar diversidade numa comunidade qualquer significa que deve haver o alinhamento de estruturas normas, e políticas de comportamento de tal maneira que todos os membros dessa comunidade sejam respeitados e incluídos. A verdadeira inclusão busca inserir, nos assuntos centrais da organização, os segmentos da comunidade que se sentem desrespeitados e excluídos.

#### 2.1.4 Inclusão e Cultura de Inclusão

Para Davidson e Ferdman (2002), a inclusão ocorre em dois níveis, o individual e o organizacional. O nível organizacional é tratado por meio de práticas e políticas que promovem a inclusão. Já o nível individual está relacionado com a

necessidade de se integrar ao ambiente social como um todo, que vem sendo aludido como o centro do bem-estar psicológico do ser humano.

Os dois níveis de inclusão interagem entre si. Portanto, para se criar uma organização inclusiva não basta trabalhar apenas no nível individual, se os sistemas da organização não derem apoio à inclusão. Entretanto, trabalhar utilizando apenas o nível organizacional é insuficiente, se os funcionários não tiverem sentimentos, pensamentos e comportamentos inclusivos. Para os autores, um componente chave para se alcançar uma organização inclusiva é o diálogo contínuo, não somente como uma habilidade para os indivíduos, mas também como uma disciplina para as organizações. (DAVIDSON; FERDMAN, 2002)

O conceito de cultura de inclusão, segundo Pless e Maak (2004), é quando se tem um ambiente em que pessoas com diferentes experiências, mentalidades e modos de pensar têm a possibilidade de trabalhar em conjunto de maneira eficaz, e também utilizar o seu maior potencial para atingir objetivos da organização, firmados em princípios sólidos.

A partir desse conceito, Pless e Maak (2004) introduziram princípios fundamentais que são requisitos mínimos para a integração de diferentes vozes, e que visam criar uma cultura de inclusão. A Figura 1 revela como esses princípios podem construir uma “casa de inclusão”, e serão detalhados a seguir.

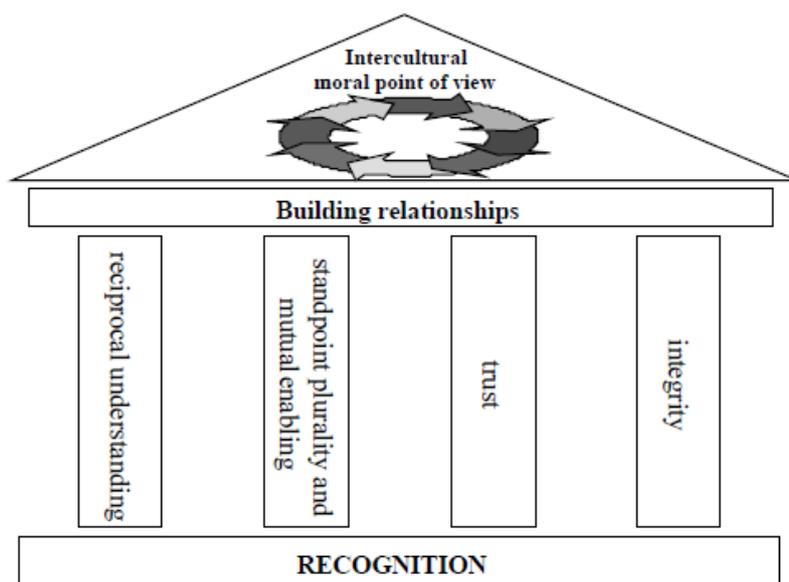


Figura 1 – Construindo uma Cultura de Inclusão – Os Princípios Fundadores

Inicialmente, tem-se um “meta-princípio”, no qual todos os outros princípios se baseiam, que é chamado Princípio do Reconhecimento.

### *Princípio do Reconhecimento*

Os seres humanos, por meio de suas experiências de vida, sabem que são dependentes de reconhecimento mútuo. Desejam obter reconhecimento dos amigos e colegas pelo que são e o que fazem, serem amados pelos entes queridos, e honrados pelo patrão pelas conquistas obtidas. Querem ser respeitados e ter seus direitos de liberdade e igualdade reconhecidos pelo governo e pela sociedade. Assim, o reconhecimento mútuo é o mais importante princípio para a coexistência humana (PLESS; MAAK, 2004).

Os autores reforçam que uma cultura de inclusão depende do nível de reconhecimento mútuo. Em um ambiente com uma cultura de diversidade inclusiva isso significa que a pluralidade das subculturas é respeitada, ninguém é excluído do discurso moral em andamento, e cada subcultura tem espaço para moldar a realidade cultural da organização, assim como suas políticas, regras e valores.

A partir do princípio do reconhecimento, derivam-se os outros princípios, que serão tratados em seguida.

### *Compreensão recíproca*

Para se criar uma cultura inclusiva em uma organização, na qual pessoas de origens diferentes se respeitem, se compreendam mutuamente e trabalhem juntas para alcançar objetivos em comum, é fundamental estimular as relações e o diálogo entre as diferentes culturas, de forma que as vozes antes excluídas não sejam apenas toleradas, mas sejam continuamente convidadas, auxiliadas e recebam poderes para exporem suas opiniões, pontos de vista e ideias.

Como os autores declaram “o ponto aqui é reconhecer um ao outro como aberto e capaz de se comunicar e, assim, como um ser comunicativo e membro de uma comunidade de fala” (PLESS E MAAK, 2004).

### *Ponto de vista da pluralidade e permissão mútua*

Inclusão demanda abertura para diferentes pontos de vista. Na prática, entretanto, é complicado alcançar essa abertura se as tradições conduzem as pessoas a encontrar apenas um caminho certo, uma única e verdadeira solução. Na verdade, pode não haver essa solução correta. Nesse caso, é provável que uma voz dominante seja admitida, e que as outras todas sejam postas de lado. Essa situação ocorre com frequência nas organizações, quando os diferentes pontos de vista convivem com uma distribuição desigual de poder. O poder pode estar na hierarquia, na posse dos recursos ou outra fonte, e possibilita impor seus interesses contra a vontade dos menos poderosos (PLESS; MAAK, 2004).

A situação citada acima ocorre com frequência em ambiente com diversidade, e para evitá-la, deve-se estimular o diálogo e extinguir algumas premissas, como a de que existe apenas uma verdade absoluta. O que vai ser dado como certo ou errado será baseado numa visão compartilhada, nas opiniões comuns, integrando as diferentes vozes para encontrar uma solução comum para a questão (Id., 2004).

Portanto, ao longo de todo esse processo, deve-se buscar a permissão mútua no ambiente de trabalho, que significa integrar ativamente os divergentes e, em particular, as vozes até então ignoradas. Tal ambiente permite tocar em assuntos das quais os outros discordam, sem correr o risco de ser punido ou excluído. O que realmente conta é o melhor argumento, e não o poder ou posição hierárquica (Ibid., 2004).

### *Confiança*

Fazer com que as pessoas de diferentes origens culturais trabalhem cooperando mutuamente e trocando experiências, conhecimentos e opiniões, é necessária uma base de confiança entre eles. Se os relacionamentos forem alicerçados na proximidade, trabalho em equipe e reconhecimento recíproco, aumenta a propensão de se confiar nos outros. Entretanto, apesar de o processo para se estabelecer confiança ser longo, ela pode ser rapidamente perdida, sendo assim necessário um esforço contínuo para sua manutenção (PLESS; MAAK, 2004).

## *Integridade*

Integridade pode ser definida como:

“a qualidade do auto-governo da moral, isto é, quando uma pessoa se submete a um conjunto de princípios e compromissos e os defende, especialmente quando está diante de um desafio, na qual ela acredita ser os motivos certos” (SHARP PAINE, 1997; MCFALLI, 1992; citado por PLESS e MAAK, 2004, p. 134).

Ao agir com integridade, as ações da pessoa se fundamentam nos princípios, e, portanto, agem de forma coerente e confiável. Esses indivíduos evidenciam totalidade, de onde vem a ideia de integridade, e assim, demonstram caráter. A noção de integridade nas organizações sustenta a ideia de que apenas se alcança sucesso se forem reconhecidas as semelhanças e diferenças de cada um.

Desse modo, Pless e Maak (2004) afirmam que uma organização deve projetar suas estruturas e processos buscando um sistema de integridade para a organização como um todo.

## *Um ponto de vista moral intercultural*

Visto que o termo diversidade significa variedade de formação cultural, gênero, valores, religião, crenças etc, os princípios fundadores abordados devem superar todas as barreiras impostas por qualquer um desses fatores. Eles precisam ser universais e basilares em sua essência, de forma que ultrapassem qualquer obstáculo para o estabelecimento de uma cultura de inclusão (PLESS; MAAK, 2004).

Os autores supracitados (2004) apontam que, apesar de se saber que são necessárias mais evidências empíricas para assegurar que os princípios abordados são suficientes, pode-se dizer que eles fornecem um importante ponto de partida. Porém, existem algumas hipóteses e mentalidades que dificultam o crescimento de uma cultura de inclusão, e precisam ser tratadas para que a mudança organizacional seja bem sucedida. Essas hipóteses serão tratadas no tópico que trata dos empecilhos para inclusão nas organizações.

### 2.1.5 Ações recomendadas para se trabalhar com Inclusão nas Organizações

Na teoria, é fácil aceitar os princípios fundamentais para se criar uma cultura de inclusão. Porém, o que se percebe é que na prática uma mudança de cultura demanda vontade e desejo de se repensar os valores existentes, hábitos, para mudar maneiras fixas de pensar, agir e se relacionar, e refletir sobre novos caminhos de pensamento. Serão destacadas a seguir três maneiras, definidas por Pless e Maak (2004) de se tentar modificar essas formas ineficazes e predominantes de pensar.

#### *Questionar estilos de pensamentos dominantes*

Embora se fale sobre pós-modernidade, os pensamentos técnico-científicos ainda estão bastante enraizados no estilo moderno de pensar. Esse estilo moderno é o pensamento ocidental de polaridade: bom/ruim, verdadeiro/falso. Ou seja, se é algo é tido como verdadeiro, todos os outros argumentos são considerados falsos, e conseqüentemente, sem importância. Opiniões contrárias raramente são ouvidas, sendo, portanto, ignoradas.

Exemplos claros dessa postura são o liberalismo de mercado e o individualismo econômico, que são uma das lógicas mais dominantes em nosso tempo. Essas lógicas dominam a maneira de pensar das pessoas sobre o mercado, dificultando assim se pensar de maneira sustentável. Qualquer lógica com tamanha dominação como a supracitada exclui as outras perspectivas. Logo, é essencial para uma organização quebrar essas lógicas dominantes, para identificar seus defeitos e dar espaço a outras abordagens (ponto de vista da pluralidade) (PLESS; MAAK, 2004).

#### *Desafiar concepções hierárquicas de liderança*

Outra concepção que atua como empecilho para a inclusão é a liderança individualista. Apesar dos esforços para a horizontalização das hierarquias, esse estilo de liderança ainda ocorre em muitas organizações.

O problema central nesse caso é uma cultura que coloca os superiores hierárquicos como os únicos seres pensantes, enquanto os subordinados são

apenas objetos de execução, subjugando assim o potencial dos empregados. Além disso, os empregados são tratados como seres moralmente inferiores (PLESS; MAAK, 2004).

### *Revelar as barreiras do trabalho em equipe*

Um ambiente com efetivo trabalho em equipe e cooperação é praticamente impossível onde há sistemas baseados na hierarquia e dominação, pois a voz da pessoa dominadora prevalece, não havendo igualdade de condições para se discutir e trabalhar (PLESS; MAAK, 2004).

Para ser possível produzir um ambiente de trabalho que busca a inclusão, que favoreça o potencial de inovação e criatividade de uma mão-de-obra diversificada, é necessário se fazer um trabalho de reflexão, pois essa reflexão pode revelar as barreiras de diversidade existentes e auxiliar na criação de um ambiente inclusivo (Id., 2004).

Essa reflexão deve pontuar: as atitudes preconceituosas em relação a colegas ou chefes beneficiados por programas voltados à diversidade; o ceticismo quanto a esses programas e sua efetividade; a dificuldade para modificar rotinas de administração de RH para incluir a questão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Os discursos empresariais disseminam uma visão coerente e unívoca da organização e de suas ações, atribuindo, no nível retórico, a modernização educacional. Mas, há divergências entre a modernização do discurso e o conservadorismo das práticas que preservam a instrumentalidade da administração ligada à performance. Se não apresentar os resultados esperados, o empregado mais dedicado pode ser descartado (AKTOVE, 2004, citado por IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

Segundo Hanashiro e Pereira (2010) o envolvimento dos empregados nas práticas de diversidade consiste em outro desafio, talvez o maior deles, pois refere-se à convivência entre similares e dissimilares – hibridismo cultural.

Alves e Galeão-Silva (2004) enumeram algumas sugestões práticas para valorizar a diversidade. Os autores apresentam mecanismos prescritivos que podem facilitar a gestão da diversidade, preconizados por Gilbert, Stead Elvancevich (1999, citado por ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 23). São eles:

uma reestruturação das políticas de recursos humanos, focalizando o desenho de planos de carreira, a valorização da família; a criação de formas de tutoria – mentoring – grupos de discussão – diversity councils – e compensações para adoção da diversidade; e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade.

A diversidade é um elemento que sempre esteve presente nas organizações. Entretanto, durante muito tempo, as pessoas eram tidas como uma massa homogênea, sem qualquer preocupação com as diferentes identidades individuais e grupais. (FLEURY, 2000)

O aumento das pressões sociais forçou os governos de alguns países a implantarem Ações Afirmativas (coercitivas), que visavam impor normas às organizações para que incluíssem grupos e indivíduos discriminados. Essas ações, porém, não se mostraram suficientes para incluir a todos.

Ao mesmo tempo, algumas empresas norte-americanas (inclusive no Brasil) se mobilizavam pela adoção de programas de gestão da diversidade, visto que as políticas de diversidade faziam com que as organizações passassem a ser percebidas como socialmente mais responsáveis e conquistassem vantagem competitiva.

Desse movimento por uma maior inserção de minorias no mercado de trabalho, elevou-se também a preocupação para se incluir as Pessoas com Deficiência, que é o objeto de investigação deste estudo.

## **2.2 Pessoas com Deficiência**

Após a análise dos diversos conceitos e abordagens que tratam sobre a diversidade, sua gestão nas organizações, os princípios para uma cultura de inclusão e as recomendações para sua implementação, far-se-á uma delimitação dos temas, com foco na Pessoa com Deficiência (PCD). Serão analisadas questões como: nomenclaturas utilizadas, o tratamento despendido às PCDs ao longo da história, dados estatísticos, a legislação brasileira de proteção às PCDs e a socialização destes nas organizações.

## 2.2.1 Contextualização Histórica

A Bíblia e a literatura da Antiguidade dão indícios de como na Grécia e em Roma a relação da sociedade com a deficiência se dava, apesar de serem poucos os registros.

Atitudes de abandono, marginalização e até extermínio eram adotadas porque as pessoas acreditavam que as PCDs eram amaldiçoadas por divindades ou pelo receio de contrair doenças.

Na Idade Média, as PCDs já não eram privadas do convívio social; passaram a ser tratadas como criaturas de Deus, possuidoras de uma alma, e por isso, eram assumidas pelas famílias e igrejas, mesmo sem a preocupação de acolhimento, proteção, treinamento ou tratamento. A sociedade tratava essas pessoas com atitudes intolerantes e punitivas. Caso evidenciassem comportamentos “irracionais”, eram perseguidas, torturadas e exterminadas por serem tidas como demoníacas.

No final do século XV, inicia-se a Revolução Burguesa marcada pela revolução de ideias, mudanças no sistema de produção traduzido pelo capitalismo mercantil, com nova divisão social do trabalho, na qual os operários passam a vender sua força de trabalho. Neste contexto, deficientes são os indivíduos não produtivos, que dependem da sociedade para sua manutenção e sustento.

A partir do século XVI, a deficiência passou a ser encarada como resultante de causas naturais, orgânicas. Surgem os primeiros hospitais psiquiátricos para confinamento dos doentes ou perturbadores da sociedade. A Alquimia, a magia e a astrologia que representavam a Medicina da época, passam a ser aplicadas.

Os avanços da Medicina corroboram para a compreensão da natureza orgânica da deficiência. No século XVII, as PCDs são confinadas em conventos, asilos e hospitais psiquiátricos.

Nos séculos XVII e XVIII, a deficiência, cada vez mais, é tida como fenômeno das áreas médica e educacional, traduzidas em atitude de institucionalização em conventos e hospício, até o ensino especial.

Os incontestáveis avanços da Medicina e de outras áreas do conhecimento que se deram nos séculos subsequentes, não trouxeram nenhuma mudança na

postura de segregação até então adotada, seja em instituições onde residiam as PCDs, seja em escolas especiais.

A necessidade de formar cidadãos produtivos e mão-de-obra para o modo de produção capitalista, impõe uma escolarização para todos e a estruturação de sistemas nacionais de ensino, no século XIX. Assim, começa a surgir uma atitude de responsabilização do poder público pelas necessidades do deficiente, apesar de ainda ficar sob iniciativa privada.

O século XX traz a perspectiva de cidadania para a PCD, que passa a usufruir de direitos e deveres sociais. “Surge a ideologia da normalização, em que se defendia a necessidade de inserir a pessoa com necessidades educacionais especiais na sociedade, com o objetivo de ajudá-la a adquirir as condições da vida cotidiana, aproximando-se do nível ‘normal’, ou seja, uma ideologia com caráter assistencialista e caritativo” (SOUZA, 2009).

Apesar de se multiplicarem as visões de deficiência, o modelo metafísico permanece, em certa proporção, coexistindo com outros modelos: o médico, o educacional, o da determinação social, e, mais ao final do século XX, o modelo sócio-histórico, ou sócio-construtivista. O fenômeno continua sendo considerado de natureza sócio-político-econômico.

Na década de 1960, a ideia da integração é defendida por familiares organizados, que questionam a segregação das PCDs. Esse momento histórico produz a ideologia da Normalização que defendia a inserção do indivíduo deficiente na sociedade mais ampla, amparando-o na aquisição das condições e padrões o mais próximo possível aos do dia-a-dia das demais pessoas.

O movimento pela desinstitucionalização e integração social do deficiente foi sustentado pelo princípio de normalização e, ainda hoje, é responsável pela mobilização para a retirada das pessoas das instituições tradicionais e implantação de programas comunitários visando atender às suas necessidades.

Em 1978, a educação especial e gratuita passa a ser garantida pela Constituição Brasileira.

A partir de 1990, o debate em torno das PCDs toma maior vulto.

O Decreto número 5.296, de 2 de dezembro de 2004 especifica que: são pessoas com deficiência aquelas que possuem limitações ou incapacidades para o desenvolvimento das atividades nas categorias: Deficiência Física – alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano; Deficiência

Auditiva – perda parcial, parcial ou total da capacidade auditiva; Deficiência Visual – acuidade visual igual ou menor que 0,05 no melhor olho; Deficiência Mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média e Deficiência Múltipla – há uma associação de uma ou mais deficiências.

As pessoas com mobilidade reduzida que tenham dificuldade de locomoção permanente ou temporária, "gerando redução efetiva da mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção" (BRASIL, 2004), também são enquadradas nesse conceito.

Carvalho-Freitas (2009) reitera essa definição e afirma que a alteração completa ou parcial de qualquer parte do corpo da pessoa pode acarretar problemas de discriminação social, perda de autonomia e dificuldade de inserção social, dependendo das contingências histórico-sociais e espaciais em que ela vive.

Outra definição de deficiência importante para esse estudo é a apresentada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT):

[...] é indivíduo cujas perspectivas de obter emprego apropriado, reassumilo, mantê-lo e nele progredir são substancialmente reduzidas em virtude de deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla devidamente reconhecida, agravadas pelas dificuldades locais de inclusão no mundo do trabalho (SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2006, p. 5).

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD) identifica os indivíduos com deficiência como os "que têm impedimentos de longo prazo de natureza física mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas."

Na população mundial, cerca de 10% das pessoas possuem algum tipo de deficiência – aproximadamente 650 milhões de pessoas, sendo que 70% delas estão em idade produtiva. Pouco menos da metade já nasce com deficiência; a maioria se torna portadora de algum tipo de deficiência após os 16 anos, durante a vida laboral principalmente.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no ano 2000 realizou um censo e constatou que 14,5% da população do país possui algum tipo de deficiência, ou seja, 24,5 milhões de pessoas.

No contexto brasileiro, as políticas de Ação Afirmativa relacionada aos PCDs surgiram primeiro com a Lei 7853, de 1989, depois com a chamada Lei de Cotas (Lei 8213, de 1991), que representou um marco para inserção das PCDs no

mercado de trabalho brasileiro. Posteriormente, em 1999, foi criado o Decreto 3298, que veio regulamentar a Lei 7853, que expandiu e detalhou ainda mais a política de proteção às Pessoas com Deficiência (BRASIL, 1999)

O Decreto 3298, de 1999 e as duas leis citadas, estabeleceram o seguinte (e daí serem denominadas Leis de Cotas):

“Art. 36. A empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência habilitada, na seguinte proporção:

I - até duzentos empregados, dois por cento;

II - de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento;

III - de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento; ou

IV - mais de mil empregados, cinco por cento.”

A partir dessa Ação Afirmativa ocorrida, as organizações com mais de 100 funcionários tiveram que obedecer à seguinte imposição legal: admitir pessoas com deficiência. Essa nova exigência trouxe para contexto das organizações a necessidade de gerenciar o trabalho das PCDs, que por si só é uma atividade complexa, porque são muitos tipos de deficiência, com intensidades diferentes, e que podem ter um impacto variado sobre as necessidades de adequação das condições e das práticas de trabalho (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Outra modificação no ambiente organizacional, que foi imposta às organizações e que também é de grande importância, é a atenção à acessibilidade ambiental e aos postos de trabalho. Essa deve ser uma das metas primordiais para ações de inclusão, para propiciar e garantir o direito de ir e vir de todas as pessoas, inclusive daquelas que possuem alguma dificuldade para locomoção (SOUZA, 2009).

Essas alterações no ambiente devem estar em conformidade com a Lei 10.098, de 2000 (regulamentada pelo Decreto 5.296, de 2004) e a Lei 10.048, de 2000 (BRASIL, 2000). Devem seguir também os padrões definidos Normas Brasileiras de Acessibilidade – NBR 9050, publicada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em todos os aspectos das peculiaridades de cada tipo de deficiência.

De acordo com essas Leis e Normas, podem-se classificar essas adaptações em dois níveis: adaptações de grande porte, que dependem da autorização da alta administração da empresa, incluindo mudanças de ampla abrangência, como a estrutura física da empresa; e adaptações de pequeno porte, de menor custo, que estão no nível de autoridade dos gestores de área. É fundamental analisar o nível de acessibilidade do posto de trabalho para que as PCDs tenham a mais ampla condição operacional e funcional.

De acordo com o Decreto 3956 (BRASIL, 2004) é proibida a reserva apenas de postos plenamente acessíveis para as PCDs como sendo as únicas disponíveis a estes. Isso significa que se deve determinar o grau de acessibilidade de todos os postos, e em seguida prover equipamentos, instrumentos e acessórios, para promover a funcionalidade dos empregados.

A regulamentação dos direitos das PCDs já é fato. No entanto, a aplicação delas ainda é algo bem desafiador e distante.

## 2.2.2 Socialização Organizacional de Pessoas Com Deficiência

Para Borges e Albuquerque (2004), “socialização organizacional é o processo de integração do indivíduo com a organização no exercício de determinado cargo.” (citado por CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010, p.265).

É também, o processo de aprendizagem de valores, crenças e formas de conceber o mundo específico de uma cultura organizacional determinada, numa visão mais ampliada.

Esse processo de socialização se mostra mais difícil no primeiro ano de trabalho (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010). Para compreendê-lo, a pesquisadora (2010) adota Dubar (1997) como referência de análise e apresentam três dimensões específicas e articuláveis entre si para a compreensão do processo de socialização das PCDs: dimensão biográfica, dimensão relacional e a dimensão organizacional.

### ***Dimensão Biográfica***

A historicidade do indivíduo em processo de socialização, as suas expectativas de ingresso no mercado de trabalho e a construção de identidade profissional vindoura são objeto dessa dimensão. Dela fazem parte, ainda, as estratégias adotadas por ele na busca de informações para minimizar as incertezas do processo de socialização (BARKER, 1995; MILLER e JABLIN, 1991; SAKS e ASHFORTH, 1997, citado por CARVALHO-FREITAS et al., 2010, p. 266).

Na revisão de literatura feita pelos autores (2009, p. 266) sobre a socialização, as principais táticas são:

Busca de informação e feedback; construção de relacionamentos, relacionamento com um tutor informal, negociação de mudança nas atividades do posto de trabalho, autogerenciamento das informações, envolvimento em atividades relacionados ao trabalho, auto avaliação, observação, e estratégias de desenvolvimento de carreira (CARVALHO-FREITAS et al., 2010, p. 266).

### ***Dimensão Relacional***

Essa dimensão, como o nome já diz, só pode ser analisada nos sistemas onde os indivíduos interagem, pois nele dá-se uma atribuição de identidade pela organização e pela interação de seus agentes (DUBAR, 1997, citado por CARVALHO-FREITAS et al, 2010).

Para que haja maior integração física e a dissolução tanto do preconceito como da discriminação no contexto social, é imprescindível minimizar as barreiras sociais (CARVALHO-FREITAS et all, 2010).

Os autores (Ibid. 2010) utilizando Vivarta (2003) propõe que esta minimização engloba a extinção de barreiras físicas, arquitetônicas e atitudinais:

- a) Físicas: arquitetônicas e mobiliários que atrapalham a mobilidade das PCDs;
- b) De comunicação: impedem uma plena comunicação interpessoal, escrita e virtual;
- c) Atitudinais: englobam os valores e concepções sobre a deficiência e unem-se à discriminação, ao preconceito, aos estereótipos e estigmas.

### ***Dimensão Organizacional***

Esta dimensão enfoca as práticas de socialização da organização com vistas à inserção das PCDs. Estas práticas compreendem o universo das ações implementadas pela organização para viabilizar o processo de socialização dessas pessoas (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Para analisar a Dimensão Organizacional, os autores definiram duas dimensões de análise: táticas organizacionais e condições de trabalho.

#### *Táticas Organizacionais*

Elas contribuem para a integração do indivíduo como integrante efetivo da organização e podem acontecer sem planejamento prévio. Abrangem uma infinidade de ações, tais como: treinamento de integração de novos funcionários, tutoria, treinamento técnico na função, atividades coletivas, dentre outras.

#### *Condições de Trabalho*

A estrutura e a vida social são expressas pela organização social do espaço. Portanto, a ocorrência das interações sociais e a estrutura delas ocorrem em um lugar. Daí se afirmar que não há neutralidade no espaço social: as formas definidas de organizar as interações são de cunho político (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Como todas as relações se dão em um tempo e em um espaço determinados, é importante situar as questões relativas à deficiência. Isto porque a organização social do espaço pode gerar a saúde ou a doença. (FREUND, 2001, citado por CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Os autores optam por outra terminologia para a organização social do espaço: “ações de adequação das condições e práticas de trabalho”, que se referem aos elementos modificadores da relação de forças entre pessoas com e sem deficiência nas organizações, definindo o lugar de cada uma.

As mudanças no espaço concreto e implementação de práticas específicas que garantam a igualdade no trabalho às PCD (CARVALHO-FREITAS, 2009).

Além disso, houve a adoção do Inventário de Ações de Adequação das Condições de Trabalho (IACPT) pela equipe de pesquisadores (Id., 2009) que utilizou 3 fatores: sensibilização, adaptações e práticas de Recursos Humanos (RH), descritos no Quadro 2 a seguir.

<b>Fator</b>	<b>Percepção das pessoas em relação:</b>
Sensibilização	Às ações da empresa com vistas a sensibilizar as chefias e funcionários e fornecimento de informações sobre saúde e segurança no trabalho às PCD contratadas
Adaptações	Às adaptações nas condições e instrumentos de trabalho realizadas pela empresa, para promover a inserção das PCD
Práticas de RH	À adequação das práticas de seleção, treinamento, promoção e transferência realizada pela empresa objetivando inserir as PCD

Quadro 2 - Fatores de Adequação do Trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 129)

A tipologia criada por Carvalho Freitas(2009) para a identificação das formas como as pessoas veem a deficiência é adotada pelos autores para averiguar como as PCDs acreditam ser vistas pelos colegas de trabalho e chefias, quando em processo de socialização. Essas se dão em três tipos: a normalidade como matriz de interpretação, a inclusão como matriz de interpretação; percepção de desempenho.

- **Concepções de deficiência**

Para Carvalho-Freitas (2007, citado por CARVALHO-FREITAS, 2009, p.135) “as concepções de deficiência são modos de pensamentos construídos ao longo de história” que fundamentam os pontos utilizados para a qualificação das pessoas com deficiência e são usadas como justificativas para as ações relativas à elas.

A literatura nacional e internacional apresenta uma diversidade de reconstruções históricas sobre a diversidade. Elas apontam a natureza contingencial da deficiência. Contudo, a autora construiu uma tipologia que

operacionaliza uma revisão histórica e “identifica invariantes ou padrões presentes nas visões compartilhadas sobre a deficiência, mesmo quando o contexto histórico varia.” (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 124).

A autora identifica quatro matrizes de interpretação da deficiência para compor as sete concepções de deficiência que foram objeto de análise (Id., 2009):

- a) A deficiência vista como fenômeno espiritual: a deficiência é atribuída a uma origem metafísica e, por vezes, é considerada uma manifestação dos desejos ou castigos de uma divindade. A pessoa com deficiência precisa de manutenção e cuidados gerados por ações de caridade e compaixão,
- b) A normalidade como matriz da interpretação: a norma é o padrão de avaliação dos que compactuam com esta concepção; a deficiência é, portanto, um **desvio ou doença** e, por isso precisa de cuidados especiais dos profissionais da saúde, visando a reabilitação e a adequação da pessoa com deficiência ao sistema social.

A maioria dos que têm esta concepção acredita que as PCDs procedem inadequadamente no trabalho, causando situações embaraçosas, acidentes, problemas relacionais e, por isto, devem ser lotadas em locais específicos. Creem, também, que as instituições especializadas são mais propícias para elas trabalharem.

- c) A inclusão como matriz da interpretação: é uma percepção da deficiência como um problema social e não individual.  
As potencialidades da PCD devem ser consideradas pela sociedade para garantir a inclusão de todos.
- d) A matriz de interpretação da deficiência: a diversidade é vista como recurso a ser gerido nas organizações e as práticas sociais e organizacionais são meios para a participação e inclusão das PCD.

### 2.2.3 Dificuldades para Inserção de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho

Para Carvalho-Freitas *et all* (2010), a inclusão social tem como um dos maiores obstáculos o preconceito em torno da capacidade contributiva dessas pessoas no contexto empresarial.

A falta de preparo social e as diversas barreiras funcionais e arquitetônicas, também, são apontadas nas pesquisas alusivas à temática. O mero cumprimento da Lei ao contratar uma PCD, sem as devidas adequações podem aumentar o preconceito de que ela não tem competência laboral (Id., 2010).

Atualmente, inúmeras pesquisas identificam as dificuldades de inserção no mercado das PCDs e cresce as que investigam a gestão do trabalho com esses indivíduos que já estão dentro das organizações. Quanto ao processo de socialização organizacional das PCDs, ainda há pouca produção (COLELLA, 1996, citado por Ibid., 2010).

Vários obstáculos para as pessoas com deficiência física se inserirem no mercado de trabalho são enumerados nas investigações: desconhecimento do que seja deficiência e da capacidade de trabalho destas pessoas, no Brasil e em outros países; despreparo do mundo industrial para absorver as PCD, considerando as adaptações em postos de trabalho que precisam ser feitas nas organizações; a maior chance de contratar pessoas com deficiência por parte das grandes empresas que tenham profissionais de recursos Humanos e à segregação das PCDs em setores específicos das organizações (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Os estudos também evidenciaram que para os grupos marginalizados ao longo da história, o trabalho vinculado a emprego tem papel fundamental e contribui para um maior engajamento político deles. Também melhoram a autoimagem das PCDs (Id., 2010).

No entanto, os autores citados acima, ressaltam a importância de se averiguar como as PCDs percebem suas condições de trabalho.

As proposições posteriores às pesquisas indicam que as organizações devem adotar políticas efetivas de diversidade por meio de normas e procedimentos práticos de seleção, que considerem as potencialidades das PCDs;

também devem fazer as adaptações necessárias para lidar efetivamente com as diferenças; promover a sensibilização das chefias e colegas de trabalho; institucionalizar estratégias de socialização, possibilitando o acesso dessas pessoas aos valores da organização de maneira efetiva: treinamentos, acompanhamentos ou tutorias; informações sobre o que esperado da pessoa em relação ao trabalho a ser executado, possibilidades de ascensão e promoção, bem como de negociação a respeito das condições e instrumentos de trabalho, garantindo mesmas alternativas dos demais funcionários (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

As dificuldades de gestão de diversidade existem, e as investigações direcionadas para as PCDs apontam três delas: a visão de deficiência dos gestores, a adequação das condições e práticas de trabalho na organização e a necessidade de avaliar o grau de satisfação dessas pessoas já inseridas no mercado de trabalho (Id., 2010).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Antonio Carlos Gil (1989, p.43) define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”, cujo objetivo é a descoberta de respostas para problemas empregando procedimentos científicos. Partindo desse conceito, define-se pesquisa como o processo que permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social, a partir da metodologia científica.

A pesquisa se baseia no desejo de conhecer para agir, motivada pela necessidade de resolver problemas reais, portanto, com finalidade prática. Por isso, ela é classificada como pesquisa aplicada (GIL, 1989).

O foco da pesquisa foi descrever e analisar o contexto organizacional de Pessoas com Deficiência, por meio da opinião dessas e de seus respectivos gestores, no caso, em uma empresa privada. Esta será, portanto, uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças desse grupo e de seus gestores.

Os dados foram tratados qualitativamente, pois evidenciam a preocupação de compreender a realidade tal qual se apresenta, sem o intuito de demonstrar o que é certo ou errado.

Os dados que foram obtidos são chamados de primários, coletados a partir de entrevista semiestruturada.

#### **3.2 Caracterização da organização**

A empresa investigada é uma unidade de uma rede de supermercados varejista, situada em Brasília, e possui outras unidades espalhadas pelo Distrito Federal.

O primeiro supermercado da rede foi inaugurado na década de 90, e hoje possui cerca de 3.000 colaboradores, dentre eles, 52 são Pessoas com Deficiência. Na unidade investigada, trabalham 12 PCDs.

Atende cerca de 40.000 clientes por dia e oferece por volta de 16.000 itens, desde produtos da cesta básica até mercadorias exclusivas e importadas.

A empresa dispõe de um setor de Recursos Humanos, responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento de seus funcionários, incluindo as PCDs.

O processo de contratação de Pessoas com Deficiência ocorre de duas formas: diretamente pela empresa ou pela mediação de uma organização não-governamental sem fins lucrativos, que neste estudo chamaremos de ONG X. A ONG X possibilita a inserção de pessoas com deficiências intelectual e múltipla no mercado de trabalho. Três das PCDs participantes deste estudo foram encaminhadas pela ONG ao supermercado.

### **3.3 População e amostra**

Os participantes do estudo foram cinco Pessoas com Deficiência, e os seus respectivos supervisores (encarregados), que lidam diretamente com as PCDs. Os entrevistados são lotados nos setores da limpeza, mercearia, depósito e frente de caixa.

As 5 PCDs entrevistadas foram indicadas pelo setor de Recursos Humanos do supermercado. O quadro 3 aponta as principais informações sobre os oito entrevistados.

Entrevistado	Sexo	Idade	Escolaridade	Estado Civil	Cargo	Deficiência
Encarregado 1	M	23	Ensino Médio Completo	Solteiro	Encarregado da Mercearia	*****
Encarregado 2	F	36	Ensino Médio Completo	Casada	Encarregada da Limpeza	*****
Encarregado 3	F	30	Ensino Médio Completo	Solteira	Encarregada da Frente de Caixa	*****
PCD 1	M	29	Ensino Fundamental incompleto	União Estável	Empacotador	Deficiência na Fala
PCD 2	M	36	Ensino Médio Completo	Solteiro	Auxiliar de Mercearia	Deficiência Intelectual
PCD 3	M	25	Ensino Fundamental Incompleto	Solteiro	Empacotador	Deficiência Mental
PCD 4	F	46	Ensino Superior Incompleto	Solteira	Empacotadora	Epilepsia
PCD 5	M	27	Ensino Fundamental Incompleto	União Estável	Deposista	Def. de Aprendizagem

Quadro 3 - Informações sobre os Entrevistados

### 3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa

O instrumento que foi utilizado na pesquisa para obtenção dos dados foi uma entrevista semiestruturada. O roteiro básico que norteou a pesquisa considerou os seguintes assuntos:

- Política de Cotas e Inclusão de PCDs no mercado de trabalho;
- Capacitação para acolhimento de PCDs;
- Adaptações de instalações e instrumentos;
- Segurança no Trabalho e divisão de tarefas;
- Preconceito no ambiente de trabalho;

- Recrutamento, Seleção e Contratação de PCDs;
- Possibilidades de ascensão profissional para PCDs;

A partir desse roteiro, foram elaboradas 11 perguntas, conforme o Apêndice A. As respostas dos entrevistados foram gravadas, para posteriormente serem transcritas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Os dados foram analisados por meio de Análise de Conteúdo, que é definida como “um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1977, citado por FRANCO, 2008).

O objetivo da Análise de Conteúdo é fazer inferências de conhecimentos relacionados às condições em que as mensagens são produzidas e recebidas. Além disso, o investigador deve analisar as mensagens visando inferir sobre as características do texto, as causas e antecedentes das mensagens, e os efeitos da comunicação (FRANCO, 2008).

A pesquisa semiestruturada foi analisada partindo-se da transcrição de entrevista. Em seguida, cada verbalização foi classificada com um tema específico, e em seguida os temas foram agrupados em categorias, de acordo com a proximidade dos assuntos. Não se levou em consideração a pessoa que falou, apenas o cargo que ela ocupa. A ordem das falas ou o momento em que foi falado também não é relevante para a pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram feitas com oito funcionários da empresa investigada. Três deles são supervisores (encarregados), e os outros 5 são Pessoas com Deficiência, também funcionários do supermercado. Após a realização das entrevistas, prosseguiu-se com a transcrição, análise e classificação das mesmas de acordo com temas e categorias.

A seguir, serão apresentadas as análises de cada categoria criada, com as principais verbalizações e seus respectivos temas.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
<p>“É, isso é bom, porque dá chance também para eles, porque eles também precisam né? (...) Acho que todo mundo tem direito de ter seu emprego.”</p> <p>“É um incentivo para as pessoas trabalharem; às vezes, elas têm até dificuldade de entrar no mercado de trabalho, e tendo essa Lei (de Cotas) abrem-se as portas pra elas.”</p>	A Política de Cotas é boa porque garante o direito de trabalho para as PCDs.	<p><b>Política de Cotas e Inclusão de PCDs no mercado de trabalho</b></p> <p>A lei gera oportunidade de emprego para as PCDs; deve-se ampliar o número de vagas para além das cotas; nem todas as empresas cumprem a lei de cotas.</p>	7
<p>“e é importante dar mais oportunidades para as PCDs que nunca trabalharam. (...) muitas delas ainda estão fora do mercado de trabalho.”</p>	A importância da criação de oportunidades para PCDs que nunca trabalharam.		
<p>“(...)algumas delas já cumprem, mas ainda falta outras empresas aderirem as cotas, para garantir que todos sejam incluídos nesse programa de Inclusão de PCDs”</p>	Nem todas as empresas cumprem a lei de cotas.		
Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
<p>“Eu acho muito importante (Inclusão de PCDs), porque todo mundo merece uma chance, né? Não é por causa da deficiência física que a pessoa não vai ter oportunidade de ingressar na sociedade.”</p>	É importante a inclusão de PCDs no mercado de trabalho, pois as deficiências não são empecilho para se trabalhar.	<p><b>Igualdade de acesso ao emprego</b></p> <p>a deficiência não impede a PCD de ser inserida no mercado de trabalho; deve-se considerar apenas a capacidade do indivíduo.</p>	2
<p>“Não. Acho que as pessoas deveriam contratar sem ter essa Lei, porque é o certo. Tem pessoa que tem deficiência e que trabalha igual uma pessoa normal, que não tem nada. Às vezes, não tem oportunidade.</p>	As empresas deveriam contratar pessoas independente da deficiência, considerando a produtividade dos trabalhadores.		

Tem uns (PCDs) que trabalham mais do que as pessoas que são normais. Elas são menos preguiçosas.”			
---	--	--	--

**Quadro 4 – Categoria: Política de Cotas e Inclusão de PCDs no Mercado de Trabalho; Categoria: Igualdade de acesso ao emprego.**

O Quadro 4 indica que, para a maioria dos entrevistados, a Lei de Cotas abriu portas para inserção das PCDs no mercado de trabalho. Contudo, as vagas determinadas ainda são insuficientes para a demanda brasileira e, algumas empresas não a cumprem plenamente.

A discussão maior a respeito de ações afirmativas e a gestão de diversidade fica explícita quando duas pessoas apontam que a deficiência não impede a pessoa de considerada capaz para exercer uma função e que , apenas isto deve ser considerado ao avaliar um candidato a uma vaga de trabalho. Ou seja, as cotas não levam em conta a questão meritocrática, e sim, o percentual de PCDs que devem ser contratados para cumprir a Lei.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“Eu acho que deveria ter um trabalho maior para conscientizar todos, os gerentes e as pessoas em geral.”	O trabalho de conscientização sobre a inclusão para gestores e funcionários em geral precisa ser aperfeiçoado.	<b>Capacitação para o trabalho com PCDs.</b> Deve-se capacitar gestores e funcionários para lidarem com as PCDs; a falta de conhecimento pode gerar problemas no acolhimento e convivência; alguns supervisores e menores aprendizes não tratam com respeito.	8
“Deveria. (...) o trabalho, por exemplo aqui no mercado é corrido, às vezes ela (PCD) não dá conta, a pessoa fala alguma coisa, aí já chora pensando que tá judiando dele. Mas, não é dessa forma. É que, às vezes não tem o conhecimento, não sabe como agir com as pessoas. Deveria ter um preparo melhor.”	É necessário orientar os funcionários da empresa para acolher uma PCD, pois a falta de conhecimento pode gerar conflitos.		
Eu acho que tem sim, tem que fazer um trabalho com eles todos, entendeu? Com psicólogo e o que mais for preciso. Eu acho que a empresa deveria fazer até programas, palestras, treinamentos.”	A conscientização gerentes e funcionários sobre inclusão é importante, e deve ser feita por diferentes profissionais, por meio de palestras e treinamentos.		
“O PCD não quer ser tratado com pena, ele quer ser tratado com respeito e igualdade também, por isso chama inclusão, né?”	A PCD necessita ser tratada com respeito e igualdade, e não com pena.		
“É importante sim. Com certeza, acho que deveria ter um trabalho de conscientização na primeira	Os encarregados sentem dificuldade ao receber uma PCD na empresa, sendo		

<p>semana que o PCD chega na empresa, porque nós também ficamos meio perdidos, sem saber o que fazer. (...) qual é o exercício que ele vai dar conta de fazer. Acho que deveria ter um pouco mais de treinamento, para a empresa e para os funcionários, para facilitar a nossa vida e a deles.</p>	<p>necessário melhorar a capacitação dos funcionários para esse momento.</p>		
<p>(...)deveria ter também uma capacitação para os menores aprendizes lidarem com os deficientes, porque alguns deles não gostam de trabalhar com PCDs.”</p>	<p>Deve-se capacitar os menores aprendizes para inclusão de PCDs.</p>		
<p>“O chefe, o encarregado, o fiscal de caixa não tá ali andando com ele, ensinando, falando o que é certo, o que é errado (...)Eles deixam essa obrigação para aquele que é mais velho de casa.”</p>	<p>As orientações iniciais para a PCD que entra na empresa é delegada a funcionários mais antigos, os supervisores não fazem esse acompanhamento.</p>		

**Quadro 5 – Categoria: Capacitação para o trabalho com PCDs**

Como pode ser observado no Quadro 5, a totalidade concorda que a capacitação de gestores é indispensável para melhorar o acolhimento e a convivência com as PCDs. Mesmo que alguns já manifestam maior sensibilidade e respeito ao se relacionarem, muitas atitudes acabam gerando conflitos devido à falta de conhecimento. Nas falas de três das PCDs ficou evidente que não foram bem recebidas por alguns colegas ou supervisores. Esses últimos, por sua vez, consideram que fazem um bom acolhimento aos novos funcionários. Uma outra PCD mencionou a dificuldade do relacionamento com menores aprendizes, pois alguns deles não respeitam as PCDs.

As observações feitas referendam as táticas organizacionais propostas por Carvalho-Freitas (2009), tais como: treinamento de novos funcionários, tutoria, treinamento técnico na função, atividades coletivas, dentre outras, visando viabilizar o processo de socialização das PCDs.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“Eles tratam muito bem, eles me deram o maior apoio, com as dificuldades que eu tive, me ensinaram, me explicaram direitinho, disso eu não posso reclamar de nada na empresa, porque eles deram todo aquele apoio para nós. Me deram toda a assistência.”	A empresa recebeu muito bem a PCD quando ela foi contratada, ensinando, explicando e dando toda a assistência.	<p><b>Ações de capacitação e acolhimento de PCDs</b></p> <p>as PCDs são bem recebidas e tratadas pelos supervisores e funcionários, devido às ações de capacitação realizadas;</p>	5
“a gente já tem a paciência de ensinar a pessoa, de saber qual a deficiência dela, perguntar o que ela tem dificuldade; aí a gente vai pegando aquilo ali com o tempo: pra saber qual a necessidade de cada um, o que tem mais dificuldade pra gente até tá ajudando, porque eles não dão conta ( tem alguns que não dão conta de fazer as coisas sozinhos; a gente tem que tá auxiliando eles).”	Os supervisores têm o preparo para ensinar a PCD que chega, o conhecimento sobre as limitações e dificuldades dela, para assim auxiliá-la.		
“(…) aqui onde eu trabalho, eu acho que eles são bem recebidos, porque nós passamos em todos os setores com eles, levamos eles a cada funcionário, apresentamos eles, também explicamos um pouco da deficiência deles, o problema, entendeu? (...) As ações da empresa são boas.”	A unidade da empresa investigada recebe bem as PCDs, pois se preocupa em apresentá-las a cada funcionário, explicar a deficiência.		
“A psicóloga chama encarregado por encarregado, explica quais as necessidades deles e aí é que a gente vai começar a trabalhar com eles, entendeu? Porque o PCD não tem que se adaptar a empresa, nós é que temos que nos adaptar a ele, entendendo a necessidade de cada um.”	A empresa realiza orientação psicológica a cada supervisor, para entenderem como trabalhar com a PCD.		
“A empresa se preocupa em conscientizar os colegas, isso eles têm até treinamento também”	A empresa oferece treinamento para conscientizar os funcionários sobre o trabalho com as PCDs		

**Quadro 6 - Categoria: Ações de Capacitação e Acolhimento de PCDs**

As repostas dos entrevistados revelam algumas ações de capacitação já realizadas pela empresa: a orientação psicológica dos supervisores para compreensão da deficiência específica do novo funcionário; apresentação da PCD aos colegas da empresa; conscientização de funcionários através de treinamentos.

Os três supervisores entrevistados ratificam a existência dessas ações, que são referendadas também nas respostas de dois PCDs contratados pela empresa, que afirmam que foram bem ensinados, acompanhados, e receberam apoio. As demais PCDs não se sentiram bem amparadas ao chegarem na empresa.

Baseado no conceito de inclusão de Davidson e Ferdman (2002), pode-se afirmar que a empresa possui algumas práticas que promovem a inclusão, no nível organizacional, e que, no nível individual, alguns funcionários têm comportamentos inclusivos.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“Na empresa eles contratam muitas mulheres, idosos, PCDs; (...) Mas eles contratam. Eles dão chances pras pessoas.”	A empresa dá oportunidades para pessoas de grupos minoritários, como PCDs, mulheres e idosos.	<b>Ações da empresa anti-exclusão</b> Ocorre contratação de grupos minoritários; há necessidade de mais iniciativas anti-exclusão;	2
Serviço ela (homossexual) faz, se ela faz as coisas diferentes, é lá fora da empresa, porque lá fora é lá fora, aqui na empresa tem norma, e se tem a norma você tem que seguir ela. (...)Mas tem que conscientizar sim, porque tem pessoas que não entendem.”	É necessário conscientizar os funcionários sobre inclusão, pois a pessoa pode ter gostos diferentes ou ser diferente, mas não pode ser discriminada por isso.		
“Deve haver inclusão de todas as pessoas excluídas, e para isso deveria ter um programa nas empresas para combater o preconceito e a homofobia.”	Há necessidade de iniciativas para combater o preconceito e a homofobia, para que não haja exclusão.		

**Quadro 7 – Categoria: Ações da Empresa Anti-Exclusão**

Retomando o conceito de minoria, de Alves e Galeão-Silva (2009), que se refere não ao número de pessoas do grupo, mas à disposição de poder na sociedade, a empresa agrega em suas práticas organizacionais a contratação de membros de grupos minoritários, tais como mulheres, idosos, além das PCDs. No entanto, verifica-se que dois dos entrevistados sentem a necessidade de ampliação dessas práticas para o combate ao preconceito, à homofobia.

Para que a organização estabeleça uma cultura inclusiva, deve-se favorecer a criação de um ambiente onde indivíduos com experiências, mentalidades e modos de pensar e agir diferentes, tenham vez e voz, sem sofrer retaliações (PLESS, MAAK, 2004).

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“(…) falta principalmente banheiros adaptados para PCDs, porque não tem banheiros que atendam os cadeirantes.”	É necessário um banheiro específico e adaptado para PCD's, pois o banheiro da empresa não é.	<p><b>Adequações do espaço às necessidades das PCDs</b></p> <p>A empresa precisa aperfeiçoar as adaptações do espaço físico: bebedouro menor, banheiro adaptado, rampas, ampliação do refeitório; analisar a necessidade de identificação da PCD auditiva.</p>	8
“(…)Falta um refeitório adaptado também, o espaço é pequeno, e as pessoas não respeitam os deficientes, deixando-as almoçar sentadas no chão, e não cedem um lugar para as PCDs.”	O refeitório é pequeno para o número de funcionários da empresa, e além disso as pessoas não levam em conta as necessidades das PCDs.		
“Acho que deve ter ajuda, deve ter alguém que ajude sempre aquela pessoa.”	A empresa deve dispor de funcionários para ajudar as PCDs sempre que precisarem.		
“São necessárias algumas rampas, porque tem setores da empresa em que o único acesso é por escadas, dificultando para os Deficientes.”	São necessárias rampas, pois algumas áreas da empresa só são acessadas por escadas.		
“nós só temos um problema com os PCD e geralmente justamente no meu setor porque assim, se a gente identificar um PCD deficiente auditivo, eles acham que é preconceito, entendeu? (...) Então, gera muito conflito	A não identificação da PCD (deficiência auditiva) traz problemas com os clientes por não perceberem a limitação dela.		
“Não acho que os bebedouros sejam adaptados. (..) ele tá muito alto, o certo era fazer um menor para o cadeirante encostar a cadeira do lado e beber sua água.”	O bebedouro é muito alto, e não há um bebedouro adaptado na empresa, para que um cadeirante possa utilizar.		

**Quadro 8 - Adequação do Espaço às Necessidades das PCDs**

Ficou corroborado pela totalidade das respostas que é preciso melhorar o nível de acessibilidade do local de trabalho pesquisado, para que sejam ampliadas as condições operacionais e funcionais para as PCDs, extinguindo barreiras físicas (arquitetônicas e mobiliários), que atrapalham a mobilidade dessas pessoas.

Houve unanimidade das afirmações sobre a necessidade de aquisição de um bebedouro mais baixo, que atenda os cadeirantes e outros. Outra afirmação unânime, dá conta da falta de um banheiro adaptado. Foi destacada a necessidade da instalação de rampas em locais onde só há escada, ou o acesso é mais complicado.

Também ficou explicitada por uma PCD a inadequação do tamanho do refeitório à quantidade de funcionários, pois ocorreu de uma Pessoa com Deficiência ter de sentar-se no chão para se alimentar.

Uma situação problemática também foi mencionada quanto à possível identificação de uma funcionária com deficiência auditiva. Por um lado, a identificação visual da funcionária como “deficiente auditiva” é considerada uma atitude discriminatória. Por outro lado, a não-identificação visual gera situações constrangedoras com os clientes.

Todas as adequações propostas visam garantir a igualdade no trabalho às PCDs (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2009).

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“Tem coisas que são adaptadas, mas tem outras que tem que melhorar”	Necessidade de adaptar melhor os instrumentos de trabalho.	<b>Adequações dos instrumentos de trabalho às PCDs</b> Deve-se melhorar o cuidado na disponibilização de instrumentos de trabalho. É necessária uma escada para alcance dos produtos no depósito, coletes para coluna, luvas e equipamentos de limpeza adaptados;	5
“Equipamento pra quem vai pra limpeza, não são adaptado pra nenhum.”	Equipamentos utilizados na limpeza não são adaptados para nenhuma PCD.		
”Podia ter também, não é só pra mim, mas pros outros que trabalham comigo, tipo um colete próprio pra coluna, porque eu pego peso, entendeu (...) o serviço força a coluna.”	Era necessário um colete para proteger a coluna, tanto para as PCDs quanto para os outros funcionários que carregam peso.		
“Uma vez eu cheguei a me cortar com vidro, uma garrafa estava quebrada, e não tem nem luva para lidar com esses materiais e produtos de limpeza. Então acho que faltam luvas para as áreas de limpeza, pois a empresa não dá luvas, e diz que quem tem que fornecer é a empresa de limpeza, uma diz que é a outra que tem que fornecer, e aí a gente fica sem.”	A ausência de equipamentos de segurança, gera acidentes, devido à indefinição de responsabilidades entre o mercado e a empresa de limpeza.		
“Algumas vezes eles colocam os produtos num local muito alto no depósito, mesmo sabendo que não podem colocar, e também não há uma escada adaptada para pegar o produto, é perigoso cair.”	Algumas vezes os produtos são armazenados em locais muito altos, sem uma escada adaptada, oferecendo risco de queda.		

**Quadro 9 - Adequação dos Instrumentos de Trabalho às PCDs**

Além de adaptações de grande porte, as leis e normas brasileiras de acessibilidade abordam adequações de pequeno porte, que são da competência dos gestores de área, por terem custos menores. A eles compete prover equipamentos, instrumentos e acessórios, que proporcionem funcionalidade dos empregados.

Como revela o Quadro 9, no supermercado estudado já existem instrumentos adaptados. Contudo, as verbalizações revelam necessidade de ampliar a disponibilidade de alguns instrumentos e a adequação de outros.

Foi relatada a não adequação de alguns equipamentos da limpeza. Há também o problema no fornecimento das luvas, que por alguma divergência entre o supermercado e a empresa de limpeza, não há o recebimento das luvas pelos funcionários.

Outra queixa de uma das PCDs é o armazenamento de produtos em locais muito altos no depósito, e a falta de uma escada que permita o acesso seguro.

Ainda, foi abordada a inexistência de coletes que garantam a integridade da coluna para funcionários que carregam peso.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“Tem que ter, por isso que aqui na empresa funciona a CIPA, que é o Conselho de Prevenção de Acidentes. (...) são sete integrantes da CIPA (...) todo horário tem um integrante.”	É importante haver um acompanhamento contínuo da segurança, que na empresa é feito por sete integrantes da CIPA.	<p><b>Condições de Trabalho e Segurança.</b> A CIPA é importante para a segurança no trabalho; há um empenho em relação à segurança no trabalho; é preciso intensificar as ações de prevenção de acidentes, pois ainda ocorrem acidentes.</p>	8
“A CIPA sempre me deu a atenção necessária quando procurei eles, mas só acho que eles deveriam fazer e palestras e debates, porque também tira as dúvidas das pessoas sobre como trabalhar em segurança no trabalho.”	A CIPA dá assistência aos funcionários quando precisam; porém, ela precisa realizar mais atividades de capacitação para segurança no trabalho.		
“No caso, o encarregado deve ver se o PCD consegue fazer o serviço sem se machucar.”	O supervisor deve acompanhar o trabalho e a segurança das PCDs.		
“O mercado dá atenção sim para a segurança, eu sei por mim mesmo, porque eu me senti mal uma vez, eu desmaiei, todo mundo deu assistência pra mim. O Bombeiro demorou chegar (...) eles pegaram a KOMBI da entrega, me colocaram numa maca e me levaram para o hospital.”	O supermercado dá atenção à segurança no trabalho, inclusive levando uma das PCDs para o hospital em um dos carros da empresa, quando ela se sentiu mal.		
“tem aquela plaquinha de um lado avisa o piso molhado, de um lado tem, mas, do outro lado não tem.”	Ocorrem falhas na sinalização de piso molhado, que pode gerar acidentes.		
Sei que quando tem uma coisa errada aqui, (...) a gente anuncia, chama o funcionário da limpeza; mas demora muito pra vir. (...) Deveria ter mais atenção. Tipo	Quando alguém avisa que há algum risco de acidente na empresa, demora-se para tomar providências.		

monitor, encarregado, essas coisas.”			
“Sim, é importante porque às vezes ainda acontecem acidentes de trabalho.”	A empresa precisa dar atenção contínua às condições de trabalho e à segurança.		

**Quadro 10 - Condições de Trabalho e Segurança.**

A exigência de admitir Pessoas com Deficiência trouxe para o contexto das organizações a necessidade de gerenciar o trabalho das PCDs, que por si só é uma atividade complexa, porque são muitos tipos de deficiência, com intensidades diferentes, e que podem ter um impacto variado sobre as necessidades de adequação das condições e das práticas de trabalho. (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010). As mudanças no espaço concreto e implementação de práticas específicas garantem a igualdade no trabalho às PCD (CARVALHO-FREITAS, 2009).

A atenção à acessibilidade ambiental e aos postos de trabalho é uma modificação no ambiente organizacional, que foi imposta às organizações e que também é de grande importância. Essa deve ser uma das metas primordiais para ações de inclusão, para propiciar e garantir o direito de ir e vir de todas as pessoas, inclusive daquelas que possuem alguma dificuldade para locomoção (SOUZA, 2009).

Destaca-se em muitas falas dos entrevistados que é importante haver um acompanhamento constante nas condições de trabalho e segurança dos empregados, em especial das Pessoas com Deficiência.

A empresa investigada possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), composta por sete integrantes que se revezam na fiscalização do ambiente de trabalho, para que não ocorram acidentes. Além disso, a CIPA dá assistência aos funcionários, sempre que solicitada.

Entretanto, aparece nas falas a necessidade de mais atividades de capacitação por parte da CIPA, para prevenção de acidentes de trabalho, indicando a seriedade da questão.

Das cinco PCDs participantes do estudo, quatro delas afirmaram que se devem intensificar as medidas para prevenção de acidentes e resolução de problemas na segurança. A sinalização de piso molhado não é suficiente, e quando

um funcionário avisa que há uma situação de risco ocorrendo, demora-se para se resolver o problema.

As respostas dos três supervisores ressaltam mais as ações que já são realizadas para garantir as condições de segurança no trabalho.

As relações sociais se dão em um tempo e em um espaço determinados e a organização social do espaço pode gerar a saúde ou a doença (CARVALHO-FREITAS *et all.*, 2010).

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“Eu acho que ainda tem uns gestores que acabam exigindo demais do funcionário, porque não entendem que o funcionário é deficiente, mas tem outros que levam em consideração.”	A falta de informação leva alguns gestores a exigir muito da PCD.	<b>A Divisão de tarefas e as necessidades das PCDs.</b> As limitações das PCDs poucas vezes são respeitadas na divisão de tarefas; alguns supervisores são mais atentos aos limites de cada PCD e auxiliam-nos no trabalho; algumas PCDs se sentem sobrecarregadas.	7
“Nem sempre. Uma vez pediram para eu sozinho carregar 20 caixas de cerveja. Então como eu ia levar sozinho essas 20 caixas?”	Nem sempre as necessidades das PCDs são consideradas na divisão de tarefas.		
“Bom teve um certo dia que eu me perdi num negócio que era pra eu fazer. (...) eu não soube fazer !(...) Eu não fiz , não, porque se eu fosse fazer eu ia pegar coisa que não era pra pegar (...) Eu não ia dá conta daquilo ali! Eu tive que pedir outro funcionário do mesmo setor onde eu tava nesse dia pra fazer pra mim. (...) Ele fez mas foi resmungando tipo, querendo xingar”	As PCDs se sentem obrigadas a pedir ajuda para outras pessoas, que nem sempre o fazem de boa vontade.		
“Toda vez que eu fui pedir ajuda para um gerente ou pra uma pessoa daqui mesmo eles sempre me ajudaram. Eles estão sempre considerando meu limite”	Os gestores levam em consideração os limites da PCD, e dão auxílio sempre que elas necessitam.		

Quadro 11 – Categoria: Divisão de Tarefas e as Necessidades das PCDs

Retomando Carvalho-Freitas *et all.* (2010), um dos obstáculos à inserção de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho é o desconhecimento do que seja deficiência e da capacidade laboral destes indivíduos, tanto no Brasil como em outros países. Se as limitações não forem consideradas ao contratá-la e não forem feitas as devidas adequações, pode-se aumentar o preconceito de que as PCDs não têm competência para o trabalho.

Na pesquisa realizada, sete pessoas afirmaram que poucas vezes as limitações das PCDs são consideradas na divisão das tarefas, o que depende da

capacidade do supervisor de selecionar a tarefa compatível, observar e acompanhar a execução do serviço e determinar se a PCD precisa ser auxiliada.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
Durante o meu trabalho eu não me sinto discriminado não. As pessoas gostam do que eu faço, ajudo as pessoas. Mas ninguém falou nada de preconceito comigo não.	A PCD nunca se sentiu tratada com discriminação durante o horário de trabalho.	<p><b>Preconceito no ambiente de trabalho</b></p> <p>O preconceito está presente na empresa, velada ou declaradamente, por parte de gestores, colegas e clientes. O preconceito influencia nas relações profissionais.</p>	6
“Ainda existem algumas pessoas preconceituosas, principalmente da parte dos gerentes.”	Os gestores evidenciam preconceito.		
“Acontece principalmente por parte dos colegas, do setor. (...) Eles sofrem muito preconceito por parte dos clientes também. Mas (...) nos dois casos dá pra contornar, tanto dos funcionários, quanto dos clientes.”	As PCDs são discriminadas principalmente por colegas e clientes, mas nos dois casos os supervisores conseguem contornar.		
“Eu acho que não influencia muito não, porque a gente tenta relevar de acordo com o dia-a-dia, tipo respeitando. Em primeiro lugar é respeito (...)”	O preconceito não influencia muito na empresa, porque há o respeito no dia-a-dia, fator importante para que se evitem atitudes preconceituosas.		
“Eu acho que o preconceito atrapalha mesmo. Porque se um superior fala “esse cara não trabalha muito bem não”, aí o outro vai pensar “eu não vou colocar uma PCD que não trabalha bem”	O preconceito atrapalha nas relações profissionais, pois se um superior tem uma visão preconceituosa de uma PCD, um outro superior também vai ter uma visão ruim dela.		
Eu acho que muita gente hoje em dia é preconceituosa, e a maioria não assume. Às vezes diz que aceita a gente, mas nem sempre aceitam mesmo. As vezes eu sinto preconceito por parte de algumas pessoas no ambiente de trabalho.	O preconceito está presente em muitas pessoas, declarada ou veladamente.		

**Quadro 12 - Categoria: Preconceito no Ambiente de Trabalho**

Como anteriormente apontado, Carvalho-Freitas (2009) reitera que iniciativas como as cotas, por si só, não garantem a superação do preconceito contra as minorias marginalizadas historicamente. É preciso investir na minimização de barreiras sociais, dentre elas as atitudinais, que englobam os valores e concepções sobre a deficiência e somam-se à discriminação, ao preconceito, aos estereótipos e estigmas.

Dos oito entrevistados, seis responderam que o preconceito está presente nas relações interpessoais de forma declarada ou velada, e geralmente parte de colegas, gestores e de alguns clientes.

Apesar disto, dois participantes com deficiência afirmam nunca terem percebido comportamentos discriminatórios evidentes, e quando eventualmente ocorrem, os supervisores conseguem amenizar a situação.

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
“(…) Foi a ONG X que me indicou pra cá. (…) A ONG X foi muito importante, porque por causa da minha idade eu não sabia se eu ia conseguir.”	A mediação da ONG X foi fundamental para a contratação da PCD, considerando sua limitação e sua idade.	<b>Recrutamento, Seleção e Contratação de PCDs.</b> Rapidez no processo de contratação, realizado diretamente pela empresa ou mediado pela ONG X; a ONG X tem papel importante na mediação PCD/empresa; a ONG X insere PCDs com pouca escolaridade e idade avançada no mercado de trabalho; algumas PCDs buscam um emprego por conta própria;	5
“Eu trouxe o currículo aqui, mas eu não sabia se tinha vaga. Eu deixei currículo em vários supermercados. Eles me chamaram, eu passei por uma entrevista e deu tudo certo, no mesmo dia eles disseram para eu conseguir a documentação. Foi tudo rápido. No caso era só eu mesmo concorrendo à vaga.”	A PCD buscou uma vaga em vários supermercados, sendo contratada rapidamente pela empresa investigada.		
“Não demorou muito tempo, não. Eles chamaram bem rapidinho; foi poucos dias. Acho que não demorou nem dois dias.”	O processo para a contratação da PCD foi rápido, em poucos dias já estava trabalhando.		
Através da ONG X, foi por lá mesmo. A ONG X foi bastante importante. Dentro da ONG X também, outras pessoas que eu já indiquei estão trabalhando, até hoje. Eu acho que teria um pouco de dificuldade se não tivesse a ONG X, porque eu tenho pouco estudo, entendeu?	A mediação da ONG X foi fundamental para a contratação da PCD, considerando sua limitação e seu grau de escolaridade.		

Quadro 13 - Categoria: Recrutamento, Seleção e Contratação de PCDs

Os mecanismos de recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência na empresa não exigem uma qualificação mínima, pois visa cumprir o preceito legal que define um percentual das vagas para PCDs

Esta categoria em especial teve apenas respostas de PCDs (cinco), que explicitaram o processo até a contratação pela empresa.

As respostas foram unânimes quanto à rapidez na contratação, que variou entre 2 a 15 dias de espera.

A mediação da ONG X para a contratação das PCDs foi imprescindível para três dos entrevistados, e os outros dois também tiveram relativa facilidade para ocuparem uma vaga, dialogando diretamente com a área de Recursos Humanos do supermercado.

Uma PCD ressaltou a disposição da empresa para contratá-la com a mediação da ONG X, mesmo sendo de idade mais avançada. Semelhantemente,

outra PCD encaminhada pela ONG destacou que o baixo grau de escolaridade não foi empecilho para sua contratação, o que reforça a existência de iniciativas do supermercado para inserção de PCDs

Verbalizações	Temas	Categoria	Freq.
Recebem, porque dois já foram promovidos. Então, depende da capacidade de cada um também. Você não pode colocar uma pessoa que não vai dar conta; mas no mercado, eles dão oportunidade.	A empresa oportuniza a promoção das PCDs, levando em conta a capacidade de cada uma.	<p><b>Possibilidades de ascensão profissional para as PCDs.</b></p> <p>Existe pouca possibilidade de crescimento na empresa; é necessário oportunizar avaliação da PCD para ocupação de outro cargo; as PCDs enfrentam: preconceito, resistência de encarregados, comparação com outras pessoas, maior tempo e menores chances de ascensão.</p>	7
“Não tem como uma PCD competir com uma pessoa normal de igual pra igual por uma vaga, eu não vou mentir. (...) tem que ir lá e provar que ele é bom. É um caminho muito mais longo (...) ficaram mais de oito anos na empresa e foram todos crescendo, gradativamente.”	A disputa por um cargo melhor é mais difícil para uma PCD. O tempo é maior e as chances são menores.		
“Mas não são todos os encarregados que dão oportunidades para uma PCD, porque eles acham que é bem mais fácil trazer um de fora, normal, do que pegar uma PCD que tá ali dentro.”	As PCDs são preteridas por alguns encarregados por acreditarem que é mais fácil trabalhar com as outras pessoas.		
“Nenhuma, nenhuma (possibilidade de crescer na empresa). Eu sinceramente, não tenho. (...) Eu acho que se a pessoa tiver estudo ela tem alguma chance de crescer. (...) Por mais que a PCD trabalhe bem, ela tem dificuldade para ser promovida.”	A possibilidade de a PCD conseguir crescer na empresa é nula, mesmo que trabalhe bem. Mas se ela tiver estudo, ela pode ter alguma chance.		
“(...) eu sinto falta de oportunidade, para treinarem uma PCD para ser um gerente ou encarregado. Nessas horas existe preconceito, na hora das promoções. (...) Pra mim, eu acho que eu nunca vou ter uma oportunidade para crescer.”	A existência de preconceito para com as PCDs impede que haja treinamentos para que se tornem gerentes ou encarregados.		
“(...) Comecei na limpeza, e depois passei para a frente de caixa. Deveriam ter mais oportunidades para que a PCD cresça na empresa, há poucas oportunidades. É importante que a PCD faça o seu melhor, e assim ela poderá competir com as outras pessoas com igualdade.”	É importante que o PCD faça seu melhor, só assim poderá competir com igualdade, pois há poucas oportunidades para de crescimento na empresa para elas.		

Quadro 14 - Categoria: Possibilidades de Ascensão Profissional para as PCDs

As possibilidades de ascensão profissional para as PCDs são “substancialmente reduzidas em virtude da deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla (...) agravadas pelas dificuldades locais de inclusão”, segundo a OIT, como dito anteriormente.

A afirmação supracitada é constatada quando sete dos respondentes afirmam que as possibilidades de crescimento na empresa são mínimas. Isto é devido a: preconceito, resistência de encarregados, comparação com outras pessoas e ainda a dependência do eventual apoio de algum supervisor. Além disto, as PCDs precisam de mais tempo no exercício da função para terem suas habilidades observadas e reconhecidas.

A participação em testes e treinamentos visando uma promoção é negada para as PCDs, de acordo com duas pessoas entrevistadas.

Verbalizações	Temas	Categorias	Freq
Eu acho que a empresa deve abrir cargos a mais, e mostrar para a Pessoa com Deficiência que ela é capaz de conseguir.	A empresa deve oferecer mais cargos para as PCDs, e estimulá-la a ocupá-los.	<p><b>Remuneração, Valorização e Remoção das PCDs.</b></p> <p>Faltam incentivos, elogios e premiações por parte dos gestores; poucos gestores estimulam e priorizam a ascensão profissional das PCDs; salário insuficiente; dificuldade para conseguir remoção de uma unidade da empresa para outra;</p>	2
“Faltam incentivos, como palavras de elogio do trabalho, e falta premiação, porque às vezes a PCD se esforça tanto e nunca é premiada, mas a pessoa “normal” é premiada. Às vezes a gente trabalha melhor e mais que os outros, mas não somos premiados. Antes tinha o quadro do destaque do mês, mas tiraram de todos os setores. Deveria voltar esse quadro, e ter também o quadro de destaque do setor, e reconhecer o trabalho das PCDs, para que também sejam destaque.”	Os gestores não incentivam com elogios e premiações o esforço das PCDs. Quando existia, o quadro de destaque não premiava as PCDs.		
O salário nosso não é digno não, eu acho que a gente ganha muito pouco para o que a gente faz. Se reconhecessem o nosso serviço, eu te garantia que nosso serviço ia render muito mais, se pagassem mais para nós.	O salário que a PCD recebe não é digno, elas recebem menos do que merecem. Se a empresa pagasse melhor, o serviço renderia mais.		
“Já pedi para me tirar desse mercado para passar para outro (outra unidade) (...) porque a loja mais perto para mim é em outra cidade, mas não me quiseram tirar daqui.”	Existe dificuldade para a transferência de uma unidade para outra da empresa.		

Quadro 15 - Categoria: Remuneração, Valorização e Remoção das PCDs

Retomando o meta-princípio proposto por Pless e Maak (2004), o reconhecimento mútuo é o mais importante princípio para a coexistência humana.

Todo ser humano necessita ser reconhecido pelos amigos e colegas pelo que são e fazem, serem bem quistos pelos familiares e se sentirem honrados pelo padrão pelos sucessos alcançados.

No local de trabalho, o reconhecimento e a valorização podem se manifestar de diferentes formas: remuneração digna, elogios, premiações e outras ações que visam estimular a pessoa e sua produtividade.

Durante as entrevistas realizadas, duas PCDs trouxeram à tona, de forma espontânea, a ausência de estímulo para ocupação de melhores cargos. Outro argumento demonstra que nunca há premiações para Pessoas com Deficiência, e mesmo no período em que o quadro de “destaque do mês” era usado, não havia indicação de ninguém deste grupo. A PCD citada sugere ainda que se use novamente o quadro, mas envolvendo todos os funcionários.

Outro aspecto levantado por estas duas pessoas refere-se à questão da remuneração, por considerarem que o salário deveria ser maior, pois impactaria positivamente no desempenho.

Por fim, a dificuldade de transferência de uma unidade para outra do supermercado é um ponto negativo relatado por uma PCD.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O Brasil possui uma política de ação afirmativa há algum tempo, mas alguns estudos já vinham questionando a eficácia dessas políticas de inserção de Pessoas com Deficiências nas organizações, pois a imposição legal às empresas não é suficiente para que haja uma efetiva inclusão de PCDs.

O objetivo desta pesquisa é identificar os pontos de vista de PCDs e de supervisores quanto a diversos fatores relativos à Inclusão de Pessoas com Deficiência em uma empresa privada.

Por isso, realizou-se a imersão na realidade de um supermercado que emprega algumas Pessoas com Deficiência para investigar opiniões e atitudes presentes na convivência dessas pessoas com seus superiores, clientes e colegas.

Conclui-se que a Lei de Cotas, que é uma intervenção política visando reverter o fenômeno social da desigualdade, pode ser considerada como um avanço na realidade brasileira. Contudo, ela é insuficiente para atender a demanda das PCDs no país.

Os participantes do estudo não negam que são beneficiados por essa Lei, e que, na sua ausência, provavelmente não estariam empregados. Mas, as respostas dadas indicam que as PCDs aspiram por outra forma de tratamento da desigualdade, que não seja pautada no favorecimento, e sim, na meritocracia, algo que é defendido por Alves e Galeão-Silva, que é a Gestão da Diversidade. (2004)

Isto porque as cotas oferecem oportunidades à pessoa não qualificada e despreparada, e negam oportunidades a pessoa qualificada, como afirmam Davidson e Ferdman (2002). Já na Gestão da Diversidade, a confiança e o respeito são opções padrão para todos os membros da comunidade, por isto, inclusiva.

Em ambos os casos, o processo de socialização organizacional refere-se a “integração do indivíduo com a organização, no exercício de determinado cargo” (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010, p. 265). Nesse processo, os valores, crenças e formas de conceber o mundo específico de uma cultura organizacional determinada são aprendidos. No primeiro ano de trabalho, esse processo é mais complicado.

Os autores (2010) acima fazem a análise das três dimensões adotadas por Dubar (1997): dimensão biográfica, relacional e organizacional. Com relação à

dimensão organizacional, eles apresentam duas dimensões de análise, dentre elas, as táticas organizacionais.

As táticas organizacionais são aquelas que, mesmo espontaneamente, contribuem para a integração do indivíduo como participante efetivo da organização: atividades coletivas, treinamento de integração de novos funcionários, treinamento técnico na função, dentre outras.

Os aspectos levantados a partir da análise dos discursos incluem a notória necessidade da empresa investir nessas táticas organizacionais, com vistas a melhorar o acolhimento e a convivência das PCDs que chegam para trabalhar na unidade do supermercado.

Carvalho-Freitas *et al* (2009), dentre os obstáculos às Pessoas com Deficiência para se inserirem no mercado de trabalho, aponta o desconhecimento da capacidade laboral das PCDs e sobre a deficiência como um todo, tanto no nosso país como em outros. Esses obstáculos também foram mencionados pelas pessoas participantes do estudo e podem ser gradativamente superados pela capacitação de gestores e funcionários, devido à importância do trabalho vinculado ao emprego para as PCDs. O emprego, além de melhorar a autoimagem, tem papel fundamental e proporciona um maior engajamento político desse grupo, assim como de outros, marginalizados historicamente.

A questão da segurança abordada nas entrevistas alia-se, em alguns pontos, à necessidade de mais capacitação dos funcionários, não só pela empresa, mas também pela CIPA, que já presta relevante serviço à organização. Isto porque, em se tratando de um comércio com grande movimentação de pessoas e que disponibiliza milhares de produtos para a venda, é inevitável ocorrerem situações que potencializam o risco de acidentes.

A abordagem sobre situação de risco impõe trazer o conceito de PCD da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: indivíduos com deficiência são os “que têm impedimentos de longo prazo ou de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”.

As barreiras sociais urgem em serem minimizadas no contexto social, tanto quanto o preconceito e a discriminação. Segundo Vivarta (2003, citado por CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010), as barreiras podem ser de comunicação,

atitudinais e físicas. Estas últimas englobam as arquitetônicas e mobiliários que atrapalham a mobilidade das PCDs.

O supermercado estudado emprega várias PCDs e já oferece uma razoável estrutura adaptada às necessidades delas. No entanto, a unanimidade dos participantes da pesquisa pontua que adaptações como bebedouro menor e sanitários adequados são indispensáveis. Outras devem ser feitas como, rampas e ampliação do refeitório para atender a quantidade de funcionários.

Outra questão levantada se refere à barreira de comunicação, pois impede uma comunicação interpessoal plena: é o dilema da identificação *versus* não identificação da PCD cuja deficiência é auditiva. A identificação pode ser considerada discriminatória, e a não identificação gera conflitos, principalmente com clientes.

Um grande desafio da gestão, talvez o maior, é envolver os empregados nas práticas de diversidade, porque refere-se à convivência entre similares e dissimilares – hibridismo cultural (Hanashiro; Pereira, 2010).

A maioria dos respondentes (seis) afirmam que o preconceito está presente no ambiente de trabalho de forma declarada ou velada, e influencia nas relações profissionais. Foram relatadas situações em que se manifestaram atitudes preconceituosas por parte de gestores, colegas e clientes.

Portanto, evidencia-se a necessidade de se criar uma cultura de inclusão nos dois níveis indicados por Davidson e Ferdman (2002): nível organizacional por meio de práticas e políticas que promovam a inclusão; nível individual, que relaciona-se à necessidade de integrar o indivíduo ao ambiente social como um todo; ou seja por meio de um diálogo contínuo, não só como uma habilidade para os indivíduos, mas também como uma disciplina para as organizações.

Sobre a categoria “Recrutamento, Seleção e Contratação de PCDs”, apesar de muitos entrevistados relatarem que a Lei de Cotas é insuficiente para atender a demanda da população, vale salientar que, em geral, o processo de contratação de uma PCD pelo supermercado é rápido, em poucos dias a PCD começa a trabalhar.

Além disso, três das PCDs pesquisadas foram contratadas pela empresa por meio da parceria com a ONG X, que tem desempenhado um papel relevante na preparação e encaminhamento de Pessoas com Deficiência para o mercado de trabalho.

Nota-se que o supermercado tem buscado cumprir os preceitos legais no que tange ao direito das PCDs. Muitas das falas dos pesquisados reconhecem os esforços empreendidos pela organização, que busca aperfeiçoar suas ações relacionadas às Pessoas com Deficiência e outras minorias, abrindo portas inclusive para pesquisas.

Todavia, as entrevistas corroboram com a constatação da OIT, no que se refere às raras possibilidades de ascensão profissional para PCDs: dos oito entrevistados, sete concordam que as chances são “substancialmente reduzidas”, devido a empecilhos internos à organização, como preconceito, comparação com pessoas sem deficiência, resistência dos encarregados, morosidade ao identificar e reconhecer as habilidades das PCDs.

Segundo Pless e Maak (2004), o reconhecimento mútuo é o mais importante princípio para a coexistência humana. Daí a necessidade da empresa considerar as vozes de duas PCDs, que relataram a importância de se valorizar esse grupo por meio de melhoria salarial, premiações e outras ações de reconhecimento do desempenho.

Os estudos sobre Gestão da Diversidade têm comprovado que o potencial de uma força de trabalho diversificada pode proporcionar melhores resultados para a organização, por buscar soluções criativas e ideias inovadoras, garantindo assim vantagem competitiva.

Portanto, a empresa poderá alcançar melhores resultados se oportunizar a participação de suas PCDs em testes e treinamentos para a ocupação de cargos superiores, de forma que as vozes antes excluídas não sejam apenas toleradas, mas sejam continuamente convidadas, auxiliadas e recebam poderes para exporem suas opiniões, pontos de vista e ideias (PLESS; MAAK, 2004).

Finalmente, os resultados obtidos na pesquisa revelam que o comportamento das organizações no Brasil ainda se encontra enraizado nas Ações Afirmativas, e que há um longo caminho a ser percorrido para que uma cultura inclusiva se dissemine nos modelos de gestão.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luiz Guilherme. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, vol. 44, n 3. Disponível em <<http://www.rae.com.br>> Acesso em: 27 ago. 2011

ARANHA, Maria Salete F. Integração Social do Deficiente: Análise Conceitual e Metodológica. **Temas em Psicologia**, n 2, pp 63-70. Ribeirão Preto, Sociedade Brasileira de Psicologia 1985.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 3298 de 20 de Dezembro de 1999. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 18 set. 2011

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 3956 de 08 de outubro de 2001. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 19 set. 2011

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Diário Oficial da União, n. 232, Poder Executivo, Brasília, DF, pp. 1-5, 3 dez. 2004.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> Acesso em: 25/09/2011

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** Disponível em: <[http://www.mte.gov.br/fisca\\_trab/inclusao/lei\\_cotas\\_6.asp](http://www.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_6.asp)> Acesso em: 06 out. 2011.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; TOLEDO, Isadora D'Ávila; NEPOMUCENO, Maristela Ferro; SUZANO, Janayna de Cássia Coelho; ALMEIDA, Luciana Alves Drummond. Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v 50, n 3, jul/set, 2010. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 27 ago. 2011

CARVALHO FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v 13, Ed Especial, Art. 8, Junho 2009. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>> Acesso em: 25 ago. 2011

D'AMARIO, Edson Quirino. **Comportamento Inclusivo e Experiência de Inclusão: Um estudo sobre trabalhadores Negros.** Universidade Mackenzie. 2009

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, Bernardo M. A Matter of Difference. Series of Articles. **The Industrial-Organizational Psychologist.** Disponível em <<http://www.siop.org/tip/TIP.html>>

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a Diversidade Cultural – Experiências de Empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v 40, n 3, p 18 a 25. 2000

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Brasília: Liber Livro, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989. p. 19-37

GUGEL, Maria Aparecida. **Benefício da Prestação Continuada e Trabalho – Mudanças na Lei 12470 de 31 de ago de 2011**. Disponível em <<http://phylos.net/direito>> Acesso em 16 set. 2011

NKOMO, Stella. M.; COX, Taylor Jr. Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers. **Group & Organization Studies**, 11(1-2), 101-120. 1986

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Ser ou Não Ser Favorável às Práticas de Diversidade? Eis a Questão. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 6, pp 670-683, jul/ago. 2010. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/rac>> Acesso em: 09 set. 2011

PLESS, Nicola M.; MAAK, Thomas. Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. **Journal of Business Ethics** 54. P 129-147, 2004.

SOUZA, Ana Lúcia Moraes de. **Gestão da Diversidade e Pessoas com Deficiência: Investigação sobre a Inserção da Pessoa com Deficiência em uma Organização Pública Federal**. Universidade de Brasília. 2009

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso?. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 49, n.3, pp 337-348. Jul/set 2009. Disponível em <<http://www.rae.com.br>>

## APÊNDICES

### Apêndice A – Entrevista

#### Fatores relacionados à percepção das condições e práticas de trabalho:

- 1) O que você tem a dizer sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro? Qual sua opinião sobre a Política de Cotas para pessoas com deficiência?
- 2) Como você avalia as ações da empresa para receber uma nova PCD?
- 3) Em sua opinião, as pessoas recebem ou deveriam receber algum tipo de orientação para acolher uma PCD na empresa?
- 4) Você considera necessário conscientizar gerentes e funcionários sobre a importância da inclusão na empresa? Por quê?
- 5) Como você acha que deveriam ser as adaptações do local de trabalho para uma PCD em um supermercado? (locomoção, acesso, banheiros, bebedouros, etc)?
- 6) Como você acha que deveriam ser as adaptações dos instrumentos de trabalho para uma PCD em um supermercado?
- 7) Em sua opinião, é importante que a empresa dê uma atenção contínua para as condições de trabalho e a segurança? Como seria esse acompanhamento?
- 8) As necessidades das PCDs são consideradas na divisão de tarefas? De que forma?
- 9) Como você foi informado sobre a existência de uma vaga na empresa? (Parcerias com instituições de apoio a PCDs, divulgação na mídia etc.). Como se deu o processo até a sua contratação?
- 10) Qual a sua opinião sobre as possibilidades de uma PCD crescer na carreira dentro da empresa?
- 11) Em sua opinião, o preconceito pode influenciar no ambiente de trabalho? Como?