

**A INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO:  
Uma reflexão à luz da responsabilidade social empresarial**

**THE INSERTION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE LABOR MARKET:  
A reflection in the light of corporate social responsibility**

**Carmeci Maria de Lourdes Freitas**  
Centro Universitário Unihorizontes  
[carmeci.csl@newtonpaiva.br](mailto:carmeci.csl@newtonpaiva.br)

**Jefferson Rodrigues Pereira**  
Universidade Federal de Minas Gerais e Centro Universitário Unihorizontes  
[jeffersonrodrigues@live.com](mailto:jeffersonrodrigues@live.com)

**Luiz Carlos Honório**  
Centro Universitário Unihorizontes  
[luiz.honorio@unihorizontes.br](mailto:luiz.honorio@unihorizontes.br)

**Wendel Alex Castro Silva**  
Centro Universitário Unihorizontes  
[wendel.silva@unihorizontes.br](mailto:wendel.silva@unihorizontes.br)

**Submissão:** 26/11/2016

**Aprovação:** 17/10/2017

## RESUMO

O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de descrever e analisar como se configura o processo de inclusão no trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior privada da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Metodologicamente, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva à luz de uma abordagem qualitativa, baseada em um estudo de caso de uma Instituição de Ensino Superior privada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com nove funcionários com deficiência e oito gestores da instituição, e foram analisados a partir da análise de conteúdo temática. Entre os principais resultados encontrados, destaca-se um notável alinhamento do discurso dos gestores da organização com os princípios da inclusão, da ética, da moralidade e da equidade, característicos da responsabilidade social empresarial. Contudo, em termos práticos, identificou-se considerável distanciamento entre o processo de inclusão realizado pela instituição e tais princípios.

**Palavras-chave:** Responsabilidade Social Empresarial. Inclusão. Pessoa com Deficiência.

## ABSTRACT

The present study was developed in order to describe and analyze the configuration of the process of inclusion at the workplace of people with disabilities in a private institution of higher education in the city of Belo Horizonte, Minas Gerais. Methodologically, a descriptive research in light of a qualitative approach was developed, based on a case study of a private Institution of Higher Education. Data were collected by means of conducting semi-structured interviews with nine disabled employees and eight managers of the institution, and were analyzed using thematic content analysis. Among the main results, there is a remarkable alignment of speech of the organization managers with the principles of inclusion, ethics, morality and equity characteristic of Corporate Social Responsibility. However, in practical terms, it was identified a considerable gap between the process of inclusion carried out by the institution and such principles.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility. Inclusion. Disabled Person.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, no âmbito organizacional, identifica-se uma crescente exigência para que as empresas balizem suas ações em princípios e políticas socialmente responsáveis (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Nesse contexto, os direitos e deveres dos cidadãos estão sendo percebidos sob uma nova ótica, a da igualdade e equidade, conduzindo, por conseguinte, os gestores das organizações a refletirem sobre vários aspectos, dentre os quais destaca-se a inclusão de PcD - Pessoas com Deficiência no ambiente de trabalho (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

Esse contexto exige das empresas novas posturas, nas quais sua missão e valores deveriam ser revistos para atender não somente ao mercado, mas também à sociedade (MEDEIROS et al., 2014). Notavelmente, esse cenário traz consigo uma série de desafios para as organizações, dentre os quais sublinha-se a necessidade de se desenvolver uma ação

competente para a inclusão das pessoas com deficiência no seu ambiente de trabalho (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Nesse sentido, o IBDD - Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência (2008) ressalta que o momento mais difícil dessa tarefa se dá quanto à decisão da empresa em desenvolver práticas de responsabilidade social que sejam transformadoras e que envolvam todos os aspectos que convergem para essa inclusão.

Marras (2012) sublinha que, no que tange à inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, o contexto brasileiro é marcado por uma série de fatores críticos, como a dificuldade de adaptação do ambiente de trabalho com espaço limitado, pois adaptar condições físicas e/ou arquitetônicas de acesso do profissional, tais como rampas de acesso, banheiros, estacionamento, requer planejamento/reestruturação por parte dos contratantes. Outro fator de destaque refere-se ao recrutamento e à seleção, pois o cumprimento da legislação esbarra na falta de profissionais capacitados que possam preencher as vagas em aberto. Em complemento, Ziliotto e Simionatto (2009) destacam o baixo nível de escolaridade da PcD, fato que se justifica, na maioria das vezes, em função de sua condição social, dado que várias dessas pessoas tiveram pouca oportunidade de estudar e prepararem-se profissionalmente. Nesse mesmo sentido, Medeiros et al. (2014) sublinham que um dos principais fatores de insucesso na contratação de PcD em empresas brasileiras está relacionado ao fato de estas contratarem uma PcD exclusivamente para suprir a demanda legal.

Esse cenário reflete um contexto historicamente construído, no qual as pessoas com deficiência eram consideradas sem direitos e deveres e acabaram excluídas da sociedade ou sendo vistas como objetos de caridade e segregação social (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007), manifestados por meio de políticas discriminatórias e segregativas, ambientes restritivos, atitudes preconceituosas e questionáveis padrões de normalidade (SASSAKI, 2010). Ao buscar vislumbrar novos caminhos para a efetiva inclusão da PcD no mercado de trabalho, Cheibub e Locke (2002) destacam que a discussão sobre responsabilidade social vai além de se cumprir com suas obrigações legais, a questão que se apresenta é se as empresas assumem alguma responsabilidade além daquelas exigidas por lei. Sendo assim, no contexto organizacional, a palavra de ordem é a humanização de pessoas, processos e práticas a fim de se construir um ambiente inclusivo e equânime (KARKOTLI, 2007).

Nessa perspectiva, é oportuno analisar o processo de inclusão no trabalho como fator de relevância nas empresas que praticam a responsabilidade social. Neste sentido, o presente estudo tem como questão norteadora: como se configura o processo de inclusão no trabalho de pessoas com deficiência em uma instituição educacional? Para responder a essa pergunta, este artigo tem como objetivo descrever e analisar como se configura o processo de inclusão de PcD's em uma Instituição de Ensino Superior privada localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

O artigo encontra-se estruturado em mais quatro seções, além desta introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico, a seção 3 trata dos procedimentos metodológicos, a seção 4 traz a apresentação e análise dos dados, seguida da seção 5, que compreende as considerações finais referentes ao estudo realizado. Ao final são apresentadas as referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica que sustenta a discussão ora proposta. Nesse sentido são discutidas as seguintes temáticas: Responsabilidade Social Empresarial; Concepções de deficiência e; por fim, A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

### 2.1 Responsabilidade Social Empresarial

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

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

De acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 1999), a Responsabilidade Social Empresarial diz respeito à forma com que as empresas privadas se relacionam com as necessidades e objetivos da sociedade e exercem seu impacto. Notavelmente, as definições atuais de RSE estão relacionadas a políticas e práticas que as organizações adotam que refletem sua contribuição para a promoção de um bem-estar social mais amplo (RICO, 2004; PESSOA; BENEVIDES; NASCIMENTO, 2006; WICKERT; VACCARO; CORNELISSEN, 2016).

Nesse sentido, Melo Neto e Froes (2001) definem responsabilidade social empresarial como a disposição de uma empresa em participar efetivamente das ações comunitárias na região em que está presente e atenuar os possíveis danos ambientais decorrentes do tipo de atividade que exerce e, ainda, estimular o desenvolvimento do cidadão e promover a cidadania individual e coletiva. Por conseguinte, sua ética social é centrada no dever cívico. Para Daft (2010), é a obrigação da administração de fazer escolhas e realizar ações que contribuirão para o bem-estar e os interesses da sociedade, assim como da organização. Corroborando essas colocações, Borger (2001) sublinha que a responsabilidade social deve ser vista e entendida como parte da cultura, da visão e dos valores da empresa, com vistas a promover uma filosofia e um compromisso engajado na afirmação da missão, do marketing e da comunicação com todos os públicos.

No âmbito dessa visão, ser socialmente responsável não significa respeitar e cumprir devidamente as obrigações legais, mas, sim, o fato de as empresas, por meio de seus trabalhadores e de todos os seus interlocutores, irem além de suas obrigações em relação ao seu capital humano, ao meio ambiente e à comunidade (ZANITELLI, 2013). Nesse sentido a RSE não deve ser vista como algo emergencial e tão pouco pontual, mas, sim, como uma perspectiva a longo prazo e de consciência das empresas (FÉLIX, 2003). Por conseguinte, para que a empresa, diante de seu público interno, seja reconhecida como socialmente responsável, ela deve, como mencionado, adotar posturas éticas, ambientais e sociais. Nesse

sentido, internamente, a empresa deve estar atenta e impedir qualquer tipo de discriminação, oferecendo igualdade de oportunidade e concorrência a todos (KREITLON, 2004).

## 2.2 Concepções de deficiência

Acerca das concepções de deficiência, a Convenção Sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência patrocinada pela ONU – Organização das Nações Unidas reconhece que a deficiência ainda é um conceito em evolução, sendo ela compreendida como a interação entre as pessoas com deficiência e as barreiras devidas ao ambiente e às atitudes que, de alguma forma, impedem a plena e efetiva participação desses indivíduos na sociedade de maneira igualitária com as pessoas sem deficiência. Assim sendo, a Convenção define pessoas com deficiência como “aquelas 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” (BRASIL, 2009, s.p.).

Nesse mesmo sentido, Carvalho-Freitas (2009) entende a deficiência como o comprometimento completo ou parcial de um ou mais partes do corpo humano, ocasionando limitações das funções física, auditiva e/ou visual. Para a autora, em decorrência de fatores espaciais, sociais e históricos, essas limitações podem resultar em perda da autonomia da pessoa, além de situações de cunho discriminatório assim como a dificuldade da inserção social das pessoas com deficiência. A deficiência pode ser compreendida como uma construção social do que é normal e do que não é, pois é a sociedade que determina os padrões de normalidade, criando o paradoxo entre pessoas com e sem deficiência, e, a partir desta definição, estabelece, de acordo com seus critérios, aqueles que não se encaixam nesses padrões (REZENDE; CARVALHO-FREITAS, 2014).

Nesse sentido, importa ressaltar que a concepção de deficiência pressupõe uma pluralidade de conceitos, estendendo-se do plano técnico ao plano existencial tais como, doença, incapacidade, defeito, limitação, exclusão e sofrimento, o que dificulta sua delimitação. Sendo assim, a deficiência não pode ser vista apenas por um ângulo, dado que sua evolução conceitual é influenciada pelas transformações sócio-históricas e culturais (BERNARDES et al., 2009).

Carvalho-Freitas e Marques (2007) elucidam que concepções de deficiência podem ser compreendidas como padrões de pensamento sobre a deficiência que se estruturam por meio de matrizes de interpretação que legitimaram e moldaram a distinção das PcD's, proporcionando, por conseguinte, o surgimento de ações sociais regulares, por meio das quais torna-se possível a inserção social da pessoa com deficiência. Sob essa perspectiva, sublinham-se as matrizes interpretativas como modos estáveis e organizados de pensamentos, baseados em concepções de homem, de sociedade e de mundo que organizam a vida social (CARVALHO-FREITAS, 2007). Importa salientar que, sob a ótica das matrizes de concepções de deficiência, as formas de se ver a deficiência não são mutuamente excludentes, ou seja, um mesmo indivíduo pode compartilhar diferentes matrizes de pensamento sobre deficiência (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Essas matrizes são discutidas a seguir.

A primeira concepção, denominada matriz de concepção espiritual da deficiência, sugere que as crenças religiosas interferem na maneira de perceber e avaliar a deficiência e as possibilidades das pessoas com deficiência. Essa concepção atribui uma origem de caráter espiritual à deficiência e a concebe como uma manifestação de desejos ou castigos divinos. Nessa matriz, a pessoa com deficiência é vista como tendo a necessidade de ser cuidada, e este sentimento traz consigo a ideia de que a relação com essas pessoas deve ser pautada pela

caridade e compaixão. Aqueles que comungam desse pensamento reconhecem e consideram a deficiência como a manifestação de desejos ou castigos divinos e, geralmente, desenvolvem ações, no trabalho, baseadas na compaixão em relação às pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

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

A terceira concepção, a inclusão como matriz de interpretação, parte de uma perspectiva sociopolítica, na qual a deficiência é vista como um problema social causado pela falta de condições de igualdade para o exercício do trabalho das PcD’s (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Importa salientar que essa concepção visa à adequação do ambiente de trabalho para que ele seja acessível a todos. Notavelmente, essa concepção estimula o resgate da cidadania da PcD, dado que nesta dimensão a deficiência é vista como uma questão histórica, geográfica, social e economicamente situada (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

A quarta concepção, a matriz de interpretação técnica da deficiência, se consolida quando parte do pressuposto de que a diversidade é um fenômeno a ser gerido nas organizações, considerando as práticas sociais e organizacionais que proporcionem a participação e a inclusão das PcD’s (CARVALHO-FREITAS, 2007). Ainda, segundo esses autores, essa concepção reflete a percepção dos benefícios que a inserção de PcD’s pode proporcionar à empresa.

### **2.3 A Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho**

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

Um ponto importante a ser ressaltado é que a inclusão social ainda é uma questão relativamente recente na sociedade, dado que se iniciou na segunda metade da década de 1980, em países desenvolvidos, a partir do início da luta em prol do direito de PcD’s e, a partir da década de 1990, este movimento estendeu-se para os países em desenvolvimento, cujo objetivo principal era a construção de uma sociedade baseada na equidade, solidariedade e inclusão (SASSAKI, 2006). Nesse mesmo sentido, reporta-se às colocações de Ziliotto e Simionatto (2009), segundo os quais, consciente da ampla diversidade humana, uma sociedade inclusiva deve ser estruturada para atender às necessidades dos cidadãos, independentemente das características de cada um, a fim de se alcançar o bem comum.

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

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

Em respeito à integração no mercado de trabalho, conforme Bastos (2002), nas bases do vínculo que se estabelece entre pessoas com deficiência e a organização na qual trabalham e as possíveis relações entre comprometimento e satisfação com os fatores de qualidade de vida no trabalho, existem aspectos relativos ao contexto de trabalho que favorecem o estabelecimento dos vínculos do trabalhador com a organização. Em complemento Carvalho-Freitas et al. (2013) sublinham que, quando a pessoa com deficiência está satisfeita com questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho (condições de trabalho, remuneração, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, direitos, integração social, desenvolvimento e possibilidade de uso de suas capacidades, possibilidade de crescimento e relevância do trabalho), ela tende a possuir níveis mais elevados de comprometimento organizacional, ao passo que a insatisfação da mesma com tais quesitos tende a resultar em um maior comprometimento instrumental, ou seja, ela permanece na organização por uma questão de necessidade, precisa do emprego.

Um ponto importante a ser acrescentado relaciona-se a necessidade de “...assegurar as condições de interação das pessoas com deficiência com os demais funcionários da empresa e com todos os parceiros e clientes com os quais lhes caibam manter relacionamento” (INSTITUTO ETHOS, 2007, p.11). Nesse sentido, presume-se que em condições de garantia de acesso ao mercado de trabalho, o vínculo das PcD’s com as organizações em que trabalham é similar ao dos demais indivíduos que não têm deficiência, garantindo a adequada inserção e manutenção da qualidade de vida desses trabalhadores (CARVALHO-FREITAS et al., 2013). Não se trata, portanto, somente de contratar pessoas com deficiência, mas também de oferecer as possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos (TEIXEIRA, 2010; SILVA; HELAL, 2015).

Amaral (1993) expõe a existência de três formas aplicadas para contratação de PcD’s: o trabalho plenamente integrado, o trabalho integrado e o trabalho semi-integrado. Segundo o autor, as PcD’s serão admitidas e contratadas em órgãos públicos e empresas particulares em que consigam utilizar os espaços físicos e os equipamentos sem nenhuma modificação. Essa forma é também conhecida como trabalho plenamente integrado: nenhuma alteração no ambiente. Após seleção, elas são colocadas em órgãos públicos ou empresas particulares que concordam em fazer pequenas adaptações nos postos de trabalho, por motivos práticos e não necessariamente por causa da integração social. A esta forma pode-se também dar o nome de trabalho integrado: alguma alteração no ambiente (AMARAL, 1993). O autor ressalta ainda que, por fim, pessoas com deficiência trabalham em empresas que as colocam em setores exclusivos, portanto segregativos, com ou sem modificações, de preferência, afastados do contato com o público. Esta forma chama-se trabalho semi-integrado – mesmo local, mas com diferente força de trabalho –, caracterizando uma alteração significativa.

Em complemento, Carvalho-Freitas (2009) ressalta que contratar um profissional com deficiência envolve compromisso com a equidade salarial e não fazer distinção com relação à formação, à qualificação, à atuação profissional, ao reconhecimento, às premiações, considerando-o como qualquer outro profissional. Nesse sentido, Alves, Ribas e Santos (2010) sublinham que as organizações não devem enxergar a Lei de Cotas para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho apenas como uma imposição ou o cumprimento obrigatório, mas como uma oportunidade de inclusão social, visto que a empresa passa a assumir seu papel de instituição responsável socialmente perante a comunidade.

Gonçalves (2006) afirma que por falta de informação os administradores tratam da inserção de pessoas com deficiência com preconceito, e não percebem que existem possibilidades diferentes quanto à questão da empregabilidade dessas pessoas. Nesse mesmo sentido ressalta-se que mesmo que a inserção de pessoas com deficiência seja prioridade em programas de diversidade, as práticas estão aquém da demanda existente, assim como persiste elevado grau de resistência para a contratação dessas pessoas (CLEMENTE, 2004; AGÊNCIA EUROPEIA, 2004; LINO; CUNHA, 2008). Sob essa perspectiva, uma empresa inclusiva é aquela que se estrutura levando em consideração a ampla diversidade de seus funcionários e, além de contemplar as diferenças individuais de cada um, promove a inclusão por meio de mudanças tanto físicas quanto processuais, construindo um ambiente inclusivo e diversificado (SASSAKI, 2006; ALVES; RIBAS; SANTOS, 2010).

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como descritivo, uma vez que descreve e analisa o processo de inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho a partir das percepções de gestores e funcionários com deficiência de uma Instituição de Ensino Superior (IES) privada da cidade de Belo Horizonte/MG. Esse tipo de pesquisa busca descrever o comportamento de fenômenos permitindo, por conseguinte, que sejam identificadas informações relevantes acerca do mesmo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Nessa ótica, a investigação foi realizada, com ênfase em uma abordagem qualitativa dada a subjetividade da proposta, por meio da qual é possível trabalhar com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes dos sujeitos, PcD's e seus gestores. Nesse aspecto, buscou-se compreender como os sujeitos fazem e interpretam suas ações a partir da realidade vivida e partilhada (MINAYO, 2013).

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso que, enquanto abordagem de pesquisa, permite que uma análise específica seja realizada de maneira intensiva em uma dada unidade (YIN, 2010). Nesse sentido, este tipo de pesquisa é caracterizado pelo nível de profundidade e detalhamento do fenômeno em questão, sendo ele recomendado para se compreender dados fenômenos em espaços delimitados (MINAYO, 2013).

A unidade de análise do estudo foi o processo de inclusão de PcD's no trabalho em uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada na cidade de Belo Horizonte/MG, sendo os sujeitos da pesquisa 17 empregados que atuam na organização.

Os dados foram coletados por meio da realização de entrevistas semiestruturadas realizadas pelo critério de acessibilidade, sendo nove trabalhadores com deficiência e oito gestores na instituição objeto de estudo. A escolha desses profissionais, pessoas com deficiência, como sujeitos desta pesquisa levou em consideração o fato de serem os próprios sujeitos de inclusão e por estarem executando diversas atividades em diferentes setores que exigem diferentes habilidades. Os gestores foram escolhidos por serem os agentes provedores da inclusão, do acompanhamento e da avaliação da atuação das PcD's. Os entrevistados foram classificados de acordo com o sexo, faixa etária, grau de escolaridade, função no trabalho, tempo de empresa e tipo de deficiência, no caso dos entrevistados PcD's.

Para assegurar a fidedignidade das informações coletadas, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e organizadas para iniciar a etapa de análise de dados, que se deu a partir da aplicação da técnica de análise de conteúdo temática à luz das proposições de Bardin (2011). De acordo com a autora, a análise temática é aquela que tenta revelar as representações sociais ou as avaliações dos locutores a partir do exame de certos elementos



que compõem o discurso como, por exemplo, a frequência dos temas evocados e a avaliação dos juízos formulados pelo locutor.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente apresenta-se o perfil dos gestores entrevistados, destacando-se que a maioria deles é do sexo feminino e apenas dois são funcionários da instituição por um prazo superior a cinco anos. Destaca-se ainda, que nenhum desses entrevistados possui algum tipo de deficiência (QUADRO 1).

**Quadro 1 – Perfil dos gestores entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade	Função	Escolaridade	Tempo de Empresa
G1	Masculino	50	Gestor de atendimento	Graduação	10 anos
G2	Feminino	42	Gestora de <i>campus</i>	Graduação	25 anos
G3	Masculino	36	Gestor de sala dos professores	Graduação	2 anos
G4	Feminino	33	Gestora de RH	Graduação	4 anos
G5	Feminino	35	Gestora de <i>campus</i>	Especialização	3 anos
G6	Feminino	38	Gestora de <i>call center</i>	Especialização	2 anos
G7	Masculino	43	Gestor de <i>campus</i>	Especialização	2 anos
G8	Feminino	46	Gestora de secretaria	Especialização	2 anos

Fonte: Elaborado pelos autores.

No sentido de complementar as análises deste estudo, também foram entrevistados nove funcionários PcDs da referida instituição (QUADRO 2).

**Quadro 2 – Perfil dos funcionários PcD's entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Idade	Função	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tipo de deficiência
E1	Feminino	26	Auxiliar de atendimento	Especialização	3 anos	Física
E2	Masculino	23	Auxiliar de atendimento	Ensino médio	2 anos	Física
E3	Feminino	33	Auxiliar de secretaria	Graduação	3 anos	Física
E4	Feminino	19	Auxiliar de RH	Graduação	2 anos	Física
E5	Masculino	35	Auxiliar de atendimento	Graduação	2 anos	Cognitiva
E6	Feminino	46	Auxiliar de atendimento	Graduação	1 ano	Física
E7	Feminino	33	Auxiliar de atendimento	Graduação	2 anos	Auditiva
E8	Feminino	18	Auxiliar de <i>campus</i>	Graduação	1 ano	Afonia
E9	Feminino	32	Auxiliar de <i>campus</i>	Ensino fundamental	1 ano	Física, visual e cognitiva

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os entrevistados ocupam cargos auxiliares e são funcionários da empresa por um período inferior a quatro anos, sendo a maioria do sexo feminino. A maioria desses entrevistados possui deficiência física e apenas um possui mais de uma deficiência.

Dada proposta do presente estudo, para o desenvolvimento da análise de conteúdo, as dimensões foram definidas *a priori*, na etapa de concepção do trabalho, sendo elas: Práticas de responsabilidade social empresarial; A inclusão da PcD no ambiente de trabalho; Gestão de PcDs no ambiente de trabalho; e, Geração de valor, desempenho e percepção de resultados do trabalho de pessoas com deficiência.

#### 4.1 Práticas de responsabilidade social empresarial

Conforme exposto anteriormente, a partir das últimas décadas no Brasil, é possível identificar um aumento do interesse organizacional em adotar práticas socialmente responsáveis (RICO, 2004; SILVEIRA, 2010; ZANITELLI, 2013), entre as quais se destaca a inclusão da PcD no ambiente de trabalho. Em função desse cenário, a presente dimensão foi construída com o objetivo de analisar as práticas de inclusão da PcD no ambiente de trabalho na instituição analisada à luz da responsabilidade social. Nesse sentido, reporta-se às colocações de alguns autores que afirmam que as práticas de RSE podem ser compreendidas como importantes fontes para o aumento da competitividade, além de promover uma maior equidade social (MELO NETO; FROES, 2001; BASSETTO, 2010).

Importa ressaltar que, de acordo com o discurso dos sujeitos de pesquisa deste estudo, as práticas de RSE realizadas pela instituição, além de contribuir para a formação do senso crítico nos discentes incluídos nos projetos, promover o desenvolvimento e a equidade da comunidade em seu entorno, estas práticas também promovem ganhos para o desenvolvimento sustentável da instituição. Tais apontamentos corroboram o posicionamento de Rico (2004), segundo o qual as empresas adotam práticas de RSE como um meio de as atividades organizacionais serem ajustadas e baseadas em princípios éticos, cuja finalidade é integrar os diversos atores que podem influenciar diretamente ou indiretamente em suas ações, contribuindo desta forma para o desenvolvimento local, por meio da igualdade de oportunidades e a inclusão social. Importa sublinhar que, assim como elucidado na teoria, ser socialmente responsável não significa apenas cumprir as obrigações legais que lhes são impostas, e sim promover um processo integrado por meio do qual todas as partes envolvidas sejam beneficiadas (FELIX, 2003; ZANITELLI, 2013).

No concernente às práticas de RSE relacionadas ao processo de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho, inicialmente, importa salientar que a instituição analisada não possui nenhum programa formalizado que retrate esta questão. Acerca da inclusão da PcD no ambiente de trabalho, identifica-se em trechos dos relatos da maioria dos gestores entrevistados que a instituição, desde a sua concepção, norteou suas ações em práticas inclusivas: “A gente sempre acolheu muito bem aqueles que fugiam do padrão normal, ou que a sociedade taxa como normal”. (G2).

Em contrapartida, a gestora de recursos humanos ressalta que a maioria dos funcionários com deficiência na instituição foi contratada há menos de cinco anos em função de uma intervenção do Ministério do Trabalho e Emprego: “Olha... a empresa não tinha muitos funcionários com deficiência, foi quando... há um tempo atrás, sabe. Aí, a gente teve um problema com o Ministério do Trabalho e tivemos que tentar arrumar isso, em função da Lei das Cotas”. (G4).

Destaca-se, a partir das entrevistas realizadas com os funcionários com deficiência, que todos eles possuíam menos de cinco anos como funcionários da instituição, assim como exposto no Quadro 2. Tendo por base essa observação e o trecho do relato anteriormente exposto é importante ressaltar que, apesar de identificar um discurso por parte da maioria dos entrevistados, de que a organização, desde sua concepção, pautava suas ações voltadas a um processo inclusivo e socialmente responsável, o relato de G4 cria uma abertura para se questionar esse discurso. Tais achados vão de encontro aos apontamentos de Felix (2003) e Zanitelli (2013), salientando que, para o caso em questão, a inclusão da PcD enquanto prática de RSE apenas iniciou-se em função de sanções de esferas legais e, conforme elucidada Silva e Helal (2015), o cumprimento da legislação permite a inserção da PcD no ambiente de trabalho, o que não necessariamente é um processo inclusivo.

Nesse sentido, ressalta-se que, há quatro anos, a instituição na qual este estudo foi desenvolvido foi notificada pelo Ministério do Trabalho, uma vez que ela não atendia o que é previsto na Lei de Cotas, ou seja, a quantidade de PcD's atuando como funcionários da organização era inferior à quantidade mínima permitida. Em função desse cenário, a instituição, em um curto prazo de tempo, foi obrigada a adaptar-se à legislação, dando início a um processo de contratação emergencial de PcD's. Nesse momento a contratação de funcionários com deficiência se deu sem que fosse atendido a um critério mínimo de exigências, fazendo com que emergisse, por consequência, uma série de problemas conforme ressaltado em alguns dos relatos expostos na sequência.

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

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

Verifica-se que este cenário seja resultado de um processo de inclusão sem o mínimo de planejamento necessário, ou seja, um processo de inclusão que foge aos padrões estabelecidos pela RSE (RICO, 2004; PESSOA; BENEVIDES; NASCIMENTO, 2006; SILVEIRA, 2010; JESUS; BATISTA, 2014), transparecendo, por conseguinte, os fatores críticos deste processo. É importante ressaltar que o processo de inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho deve ser pensado de maneira estratégica, levando em consideração os desafios de aceitação e adaptação das diferenças individuais (CARVALHO-FREITAS, MARQUES; SCHERER, 2004). Em função desse cenário, na próxima dimensão proposta nesta análise, será discutido o processo de inclusão da PcD no ambiente de trabalho da instituição objeto de estudo.

#### **4.2 A inclusão da PcD no ambiente de trabalho**

Inicialmente, importa ressaltar que o processo de contratação da PcD na instituição é integralmente realizado pelo setor de recursos humanos, ou seja, desde a seleção até o encaminhamento para as áreas de trabalho. Nesse sentido, nota-se que, para o caso de contratação de funcionários com deficiência não existe uma participação efetiva do gestor de área no processo, diferentemente da contratação de pessoas sem deficiência que, por sua vez, ocorre diretamente pelo gestor da área em que o funcionário irá atuar. Tais achados corroboram os apontamentos de Gonçalves (2006), que ressalta a falta de participação dos líderes específicos de departamentos no processo, deixando transparecer a ideia de que a contratação ocorre em função de uma exigência maior como, por exemplo, a Lei de Cotas, assim como é identificável nos relatos seguintes:

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

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

Os relatos dos entrevistados evidenciam um ponto de criticidade desse processo, uma vez que subverte a ideia de inclusão social que os gestores da instituição ressaltam. Nesse sentido, o processo inclusivo (sob a ótica dos gestores) dá lugar a um processo impositivo (sob a ótica dos funcionários com deficiência). Tais achados corroboram as colocações de Sasaki (2006, p.57), que resalta este complexo cenário que se estrutura entre as PcD's e a organização, dado que as pessoas com deficiência estão em busca de emprego e, do lado oposto, “os empregadores, praticamente despreparados sobre a questão da deficiência, desesperados por não preencherem as vagas com candidatos com deficiência tão qualificados e, o pior, em sua maioria com muitas exigências”.

Importa salientar que, se analisados somente os discursos dos gestores, o processo de inclusão da PcD na instituição se dá nos mesmos parâmetros dos funcionários que não possuem deficiência. Entretanto, os relatos dos funcionários com deficiência possibilitam que essas colocações sejam questionadas, uma vez que o processo de contratação desses funcionários ocorre exclusivamente pelo departamento de recursos humanos. Nesse sentido, um ponto importante a ser sublinhado é o discurso de alguns dos gestores entrevistados, que afirmam que a contratação de funcionários com deficiência na instituição é realizada, em primeira instância, em função dos valores organizacionais.

Em contrapartida, segundo cinco dos gestores, a inclusão de funcionários com deficiência na instituição ocorre basicamente em função de uma questão normativa, ou seja, por obrigatoriedade da Lei de Cotas.

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

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

Por fim, importa salientar que, durante o processo de entrevista, a maioria dos gestores tendia a construir seus discursos pautando-se em princípios éticos, inclusivos e socialmente responsáveis. Entretanto, esses discursos podem ser facilmente questionados em função de algumas contradições identificáveis nos trechos de alguns relatos: “Em relação ao cumprimento da cota [Se não tivesse a cota, você contrataria um funcionário com deficiência?] Não. [Por quê?] Por não ser uma política que a empresa incentiva”. (G3). E, mais: “Para te ser sincera, não sei se não fosse a obrigatoriedade de cotas a instituição teria este tanto de PcD's não”. (G7).

Tais apontamentos corroboram as colocações de Clemente (2004), mesmo que questões relacionadas à inserção de PcD's esteja presente nos relatos dos gestores da instituição, as práticas realizadas ainda estão aquém de atender à demanda real, persistindo, por conseguinte, a resistência por parte dos gestores em contratar PcD's. Nesse sentido, a Lei

de Cotas pode ser compreendida como uma ação que busca minimizar a exclusão social de grupos historicamente excluídos por meio da humanização da realidade e dos processos organizacionais (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006; KARKOTLI, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

### 4.3 Gestão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho

Inicialmente, importa destacar a diferença entre introduzir e incluir uma PcD no ambiente de trabalho. A introdução está relacionada ao simples ato de inserir esse indivíduo no ambiente de trabalho, ao passo que a inclusão deve ser pautada em uma perspectiva social da deficiência (SASSAKI, 2006). Nesse sentido, a inclusão vai além da introdução, dado que ela deve ocorrer de maneira planejada e à luz dos princípios da RSE. Tendo por base as discussões traçadas nas duas dimensões anteriores, pode-se dizer que as PcD's atuantes na empresa objeto de estudo foram introduzidas em seu ambiente de trabalho, dado o caráter emergencial e sem planejamento sob o qual o processo foi conduzido.

Esse procedimento se mostra consonante com os apontamentos de Amaral (1993), segundo o qual as PcD's trabalham em organizações em que são apenas inseridas em seus setores, ação que, por si só, não pode ser considerada um processo inclusivo da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. Corroborando essas colocações, Sasaki (2010) ressalta que, ao contrário do que os relatos descreveram, a PcD deve ser incluída no ambiente de trabalho, e não apenas introduzida. O autor sublinha ainda que esse processo deve ocorrer por meio de um padrão de adaptação mútua, tendo em vista os princípios de equiparação de oportunidades e direitos.

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

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

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

Alguns dos gestores entrevistados apontam as principais dificuldades de se gerir PcDs. Entre os desafios listados, o preconceito e a aceitação foram apontados como os principais, fato que evidencia uma sociedade preconceituosa e intolerante à diferença. Diante disso é possível identificar questões relacionadas ao preconceito que, na maioria das vezes, as pessoas afirmam não ter. Tais achados demonstram um ponto crítico, que possivelmente influenciará a desenvoltura da PcD (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007). Nesse sentido, é importante sublinhar a presença de práticas discriminatórias na instituição, que se

fazem presentes de maneira velada, ou seja, são ações e atitudes que são identificáveis em práticas não visíveis, como as salientadas por um gestor:

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

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

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

As ações de caráter discriminatório, na maioria das vezes, ocorrem em função de preconceitos arraigados nas pessoas (AGÊNCIA EUROPEIA, 2004). Destacam-se essas práticas como uma das principais barreiras enfrentadas pelas PcD's, principalmente quando elas ocorrem de maneira velada, uma vez que o indivíduo, via de regra, não as percebe. Nesse mesmo sentido, a Agência Europeia (2004) ressalta que, institucionalmente, não adianta possuir um discurso pautado na equidade e na aceitação do diferente e, em termos práticos, este discurso ser violado e essa forma de inclusão constituir simplesmente uma maneira de inserir a pessoa com deficiência em um ambiente de trabalho não inclusivo, a fim de se cumprir uma exigência legal. Sobre isso um gestor disse:

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

Tais afirmações permitem que seja questionado o processo de inclusão da PcD na instituição objeto deste estudo, que se apresenta de maneira falha e desestruturada criando, por conseguinte, um distanciamento entre as práticas organizacionais e a RSE. O processo de inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho está envolto em uma série de tabus e paradigmas. Lino e Cunha (2008) chamam atenção para o fato de que a convergência desses fatores cria uma crença de que o indivíduo com deficiência não possui as competências necessárias para atender à demanda na organização, fato que reflete o nível de preconceito arraigado nas pessoas, mesmo que este se apresente de maneira velada. Mediante tais achados, na próxima seção, buscou-se discutir a geração de valor e percepção de resultados do trabalho dos funcionários com deficiência na instituição objeto de pesquisa.

#### **4.4 Geração de valor, desempenho e percepção de resultados do trabalho de pessoas com deficiência**

A presente dimensão propõe analisar a geração de valor e a percepção de resultados oriundos da contratação de PcD na instituição em que o estudo foi desenvolvido. Importa salientar ainda que, no concernente a resultados, nesta pesquisa optou-se por analisar a

percepção dos entrevistados acerca destes, uma vez que não se teve acesso a dados de desempenho da organização antes do período em que se iniciou a contratação de PcD's, inviabilizando, por conseguinte, a mensuração propriamente dita dos resultados oriundos do processo.

Inicialmente, importa destacar que, do ponto de vista da maioria dos gestores entrevistados, a pessoa com deficiência é um profissional apto a realizar qualquer tipo de função na organização. Contudo, identifica-se ainda nos discursos dos sujeitos entrevistados que essa possibilidade é uma variável condicionada às limitações específicas que a deficiência impõe ao indivíduo: “Depende do grau de deficiência da pessoa, mas ela tem total crescimento, tem como desenvolver no setor”. (G1).

A partir da análise dos relatos dos gestores entrevistados, é interessante sublinhar que, apesar dos discursos estarem alinhados à uma consciência socialmente responsável, a prática na instituição aponta para um lado divergente. Tais percepções são possíveis se levado em consideração que nenhum funcionário com deficiência física na referida instituição possui cargo acima de uma função operacional. Neste sentido, identifica-se uma prática tácita de as PcD's serem incluídas em funções estritamente operacionais. Tais achados corroboram os principais resultados sublinhados por Bahia e Schommer (2010), uma vez que, apesar da construção de um discurso moralista e socialmente responsável acerca da inclusão de pessoas com deficiência na instituição, as práticas identificadas não podem ser consideradas inclusivas, predominando, conseqüentemente, a abordagem integradora cujas práticas ainda se encontram em estágios incipientes.

No que tange ao resultado de trabalho dos funcionários com deficiência, salienta-se que a organização não possui um processo consolidado, deixando a critério do que o gestor responsável pela área julga ser aplicável. Tais apontamentos evidenciam uma falha administrativa da instituição objeto de estudo, uma vez que não existe um processo formalizado de avaliação de competências, desempenho e produtividade. Em função desse contexto, identifica-se a emersão de alguns pontos críticos oriundos dessas falhas, conforme descrito no relato seguinte:

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

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

No que tange à percepção de resultados do trabalho dos funcionários com deficiência, a maioria dos gestores entrevistados neste estudo disseram não haver diferença significativa com os resultados alcançados pelos profissionais sem deficiência. Esses resultados vão ao encontro dos achados de Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008) e Carvalho-Freitas (2009), ou seja, assim como nesses estudos, de maneira geral, os gestores avaliaram positivamente o desempenho das PcD's no ambiente de trabalho, negando ainda a existência de impactos negativos sobre a competitividade e os resultados finais da empresa.

Um ponto importante de ser salientado está relacionado à percepção dos gestores quanto aos ganhos que a contratação de pessoas com deficiência pode proporcionar para a instituição. Nesse sentido, destaca-se que o processo de inclusão da PcD no ambiente de trabalho pode proporcionar ganhos diversificados, entre os quais sublinham-se aqueles relacionados à responsabilidade social como, por exemplo, a visibilidade social que este processo proporciona à organização (ZANITELLI, 2013; JESUS; BATISTA, 2014). Por fim, outro ponto importante a ser salientado é o ganho pessoal que a interação com uma pessoa com deficiência pode proporcionar, uma vez que esse convívio, além de possibilitar a humanização do indivíduo, pode maximizar seu senso de ética, equidade e justiça.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu identificar, inicialmente, uma tentativa de alinhamento do discurso dos gestores entrevistados da organização com os princípios da inclusão, da ética, da moralidade e da equidade característicos da RSE. Contudo, as análises aqui desenvolvidas permitiram identificar que as práticas com relação ao processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho apresentaram um considerável distanciamento de tais princípios.

Para o caso aqui em estudo, pode-se inferir que as práticas de inclusão da PcD no ambiente de trabalho da empresa podem ser consideradas práticas de introdução e não, necessariamente inclusivas. Nesse sentido, nota-se o predomínio de uma abordagem integradora, na qual as práticas identificadas e aqui discutidas se mostram incipientes. Notavelmente, o processo de inclusão do funcionário com deficiência na instituição objeto de estudo é impulsionado, basicamente, por uma questão legal, ou seja, a Lei de Cotas. Tais achados permitem que sejam questionados os discursos inclusivos dos gestores e sublinham ainda a importância da ação do governo como mediador de comportamentos socialmente responsáveis.

Destaca-se ainda a presença de barreiras e de preconceitos velados, até mesmo por parte dos próprios gestores da organização que, ao serem informados pelo setor de recursos humanos que receberão em sua equipe um funcionário com deficiência, tentam negociar para que este indivíduo seja encaminhado para outro setor. Importante sublinhar que a maioria dos entraves e barreiras que são impostos às PcD's da instituição em questão não se referem a questões arquitetônicas, e, sim, a questões relacionadas a um preconceito velado, sendo que às vezes, nem mesmo o funcionário com deficiência percebe isso, deixando transparecer um discurso socialmente responsável e contraditório. Tais percepções corroboram os achados de alguns autores que salientam que as principais dificuldades de se inserir a PcD no mercado de trabalho estão relacionadas ao preconceito e à crença de que estes indivíduos não sejam capazes de realizar suas funções (BAHIA; SCHOMMER, 2010; MARQUES et al., 2010).

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

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



necessariamente, relacionados aos ganhos econômicos ou de produtividade e, sim, àqueles relativos à melhora da imagem da organização frente à sociedade, que passa a visualizá-la sob uma ótica mais otimista, como uma organização inclusiva. Por fim, interessa ressaltar ainda o ganho pessoal que este processo pode gerar por meio da humanização tanto da organização quanto de seus funcionários, contribuindo, conseqüentemente, para ressocialização desses indivíduos historicamente excluídos.

Como principais limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de se obter dados referentes aos impactos provenientes da contratação de pessoas com deficiência nos resultados da instituição objeto de análise deste estudo. Para estudos futuros, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas de abordagens quantitativas acerca do processo de inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Sugere-se, ainda, a utilização da abordagem aqui desenvolvida em organizações de outros segmentos, a fim de que se comparem os resultados, contribuindo, por conseguinte, para o aumento de discussões que envolvam a responsabilidade social e a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EUROPÉIA PARA A SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO. **Garantir a segurança e saúde dos trabalhadores com deficiência**. Edição 53. 2004. Disponível em: <<https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/factsheets/53>> Acesso em 05 jan. 2016.

ALVES, J.N.; RIBAS, F.T.T.; SANTOS, C.E.C. Os desafios na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso em uma multinacional. **Inclusão Social**, v. 4, n. 1, p.28-40, 2010.

AMARAL, L.A. **A questão do trabalho e a pessoa portadora de deficiência**. São Paulo: Reintegra, 1993.

ARAÚJO, J. P.; SCHMIDT, A. A Inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais no Trabalho: A visão de Empresas e de Instituições Educacionais Especiais na Cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.12, n.2, p.241-254, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2011.

BAHIA, M.S.; SCHOMMER, P.C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: Responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.

BASSETTO, L.I. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da companhia paranaense de energia-COPEL. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 3, p.639-651, 2010.

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

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

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

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009.** Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. 2009. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm)> Acesso em: set. 2017.

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

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

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

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

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

CARVALHO-FREITAS, M.N. et al. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. **Psico-USF**, v. 18, n. 1, p. 109-120, 2013.

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

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

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

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

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

FÉLIX, L.F.F. **O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável.** 2003. Disponível em: <<http://www.iniciativaempreendedora.org.br/pub/biblioteca/O%20Ciclo%20Virtuoso%20do%20Desenvolvimento%20%20Responsavel.pdf>> Acesso em 05 Jan. 2016.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA - IBDD. **Inclusão social da pessoa com deficiência:** medidas que fazem a diferença. Rio de Janeiro: IBDD, 2008.

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

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

KARKOTLI, G. **Responsabilidade social empresarial.** 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

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

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

MARQUES, A.L. et al. Comprometimento organizacional e qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo no setor bancário. In: XXXIV Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

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

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

MELO NETO, F.P.; FROES, C. **Gestão de responsabilidade social corporativa:** o caso brasileiro. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2001.

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

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

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

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

RIBEIRO, M.A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organização & Sociedade**, v.16, n.50, p. 545-564, 2009.

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

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

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

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

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

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

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

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **The Social Responsibility of Transnational Corporations**. United Nations Conference on Trade and Development, Geneva, United Nations, 1999.

WICKERT, C.; VACCARO, A.; CORNELISSEN, J. “Buying” corporate social responsibility: organizational identity orientation as a determinant of practice adoption. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 497-514, 2017.

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

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

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