



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia  
Brasil

Santos Bahia, Melissa; Chies Schommer, Paula  
INSERÇÃO PROFISSIONAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS EMPRESAS:  
RESPONSABILIDADES, PRÁTICAS E CAMINHOS  
Organizações & Sociedade, vol. 17, núm. 54, julio-septiembre, 2010, pp. 439-461  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638324004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# INSERÇÃO PROFISSIONAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS EMPRESAS: RESPONSABILIDADES, PRÁTICAS E CAMINHOS

Melissa Santos Bahia\*  
Paula Chies Schommer\*\*

## Resumo

Neste trabalho, são analisadas práticas de um programa realizado por uma empresa brasileira de energia elétrica que, desde 2005, busca inserir pessoas com deficiência (PcD) no seu quadro de colaboradores. A análise relaciona o caso estudado a: referenciais sobre responsabilidade social empresarial; diversidade nas organizações; paradigmas de inclusão social de PcD; normas vigentes sobre o tema e; iniciativas similares no meio empresarial. Com base no caso, são discutidas responsabilidades dos atores envolvidos na inserção profissional de PcD no Brasil, características de práticas vigentes e caminhos para a implantação e o aperfeiçoamento de programas de contratação de PcD, considerando a noção de empresa inclusiva e diferentes dimensões de acessibilidade. Entre as conclusões, destaca-se que, embora as ações da empresa estejam além das práticas assistencialistas, não chegam a ser inclusivistas, predominando, ainda, a abordagem integradora. Isso reflete o que se observa no cenário empresarial atual, em geral: a diversidade nas organizações é considerada estratégica, porém as práticas encontram-se em estágios incipientes, particularmente na inserção de PcD, o que mostra a relevância de se aprender com as experiências em curso e refletir sobre responsabilidades e caminhos para a diversidade no trabalho.

**Palavras-chave:** Pessoas com deficiência (PcD). Inserção profissional. Responsabilidade social empresarial.

*The Inclusion of Disabled People in Business: responsibilities, practices And pathways*

## Abstract

This work describes and analyzes practices of a program undertaken by a Brazilian electricity company which has sought to include disabled people (DP) in its staff since 2005. The analysis connects the case study to: conceptual references concerning corporate social responsibility, diversity in organizations and paradigms about the social inclusion of DP; current norms regarding this subject and; similar initiatives in the corporate environment. It examines proposed activities for the implementation and/or improvement of DP recruitment programs, taking into consideration assumptions about the notion of the inclusive company and looking at six dimensions of accessibility. What is notable amongst the conclusions is the fact that, although the activities carried by the company go beyond welfare practices, they are not effectively inclusive, and the integration approach continues to dominate. The practices analysed reflect those generally found across the current corporate arena: organizational diversity is considered strategic for company sustainability and competition, but practices are still in the early stages, particularly for the professional inclusion of DP. This provides evidence for the relevance of learning through experience and reflecting on the responsibilities and pathways which advance diversity in the workplace.

**Keywords:** Disabled people (DP). Professional inclusion. Corporate social responsibility (CSR).

*\*Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social pelo Centro Interdisciplinar de Gestão Social da Universidade Federal da Bahia – UFBA/CIAGS. Supervisora das Políticas de Empregabilidade para Pessoas com Deficiência da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia – SETRE. Endereço: Al. das Espatódias, nº 722, L1/202. Salvador-BA. CEP 41.820.460. E-mails: msbahia@terra.com.br*

*\*\*Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV/EAESP. Professora Adjunta do Departamento de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC/ESAG. E-mail: paulacs3@gmail.com*

## Introdução

A inserção profissional de pessoas com deficiência (PcD), ou seja, a introdução de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho compartilhados com as demais pessoas para o exercício de atividades profissionais (CARVALHO-FREITAS, 2007), tem sido concebida, regulada e praticada de acordo com diferentes valores e paradigmas ao longo da história, em distintos contextos. Mundialmente, prevaleceu por muito tempo a segregação total dessa parcela da população (ARANHA, 2003). Na década de 1970, a questão dos direitos das pessoas com deficiência passou a ocupar espaço na agenda política internacional. Um dos marcos no processo que busca garantir igualdade de oportunidades de inserção social de PcD em relação a outros membros da coletividade foi a aprovação, em 1975, pela Organização das Nações Unidas (ONU), da Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência. No campo mais específico dos direitos ao trabalho, constitui referência a promulgação, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1983, da Convenção Internacional n.159, que chama a atenção para a necessidade de fomentar o acesso de PcD a oportunidades de ocupação produtiva, recomendando a adoção de políticas nacionais ativas de apoio a essas pessoas para que possam obter e conservar espaços no mercado de trabalho (RIBEIRO e CARNEIRO, 2009).

No Brasil, até a década de 1970, prevaleceu o chamado paradigma assistencialista, caracterizado por práticas de tutela das PcD e por sua exclusão social, tanto no mundo do trabalho como em vários âmbitos da vida em sociedade (GIL, 2005). Nos anos 1980, prevaleceu o paradigma da integração, que tem como premissa a idéia de que são as PcD que devem mudar para se adequarem à sociedade (WERNECK, 2003; BAHIA, 2006). A partir dos anos 1990, vem ganhando espaço o paradigma da inclusão, cujo princípio fundamental é de que a sociedade é quem deve estar apta a conviver e a atender às pessoas com deficiência (ARANHA, 2003; WERNECK, 2003; SASSAKI, 2002)<sup>1</sup>. Em meio às diferentes maneiras pelas quais se pode promover a inserção de PcD no mundo do trabalho, com maior ou menor força de mecanismos de regulamentação, fiscalização e incentivo, tais diferenças paradigmáticas não são facilmente percebidas e nem sempre um tipo de prática supera outro, sendo possível observar, tanto na legislação que trata do tema, como na ação dos agentes envolvidos, a combinação de práticas assistencialistas, integradoras e inclusivistas.

No que se refere ao marco institucional-legal, o Brasil ratificou a convenção da OIT em outubro de 1989, com a edição da Lei 7.853 – Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, e instituiu política de cotas empregatícias para portadores de deficiência por meio da Lei 8.112, de 1990 (para o setor público), e da Lei 8.213, de 1991 (conhecida como Lei de Cotas, para empresas privadas), regulamentada apenas em 1999, por meio do Decreto 3.298. Outras regras foram definidas de lá para cá, destacando-se a Lei da Acessibilidade 10.098, de 2000, e o Decreto 5.296, de 2004, que definiu critérios mais rigorosos para a qualificação das deficiências para fins de provimento de vagas de trabalho (NUNES SOBRINHO, 2009; RIBEIRO e CARNEIRO, 2009; SUZANO *et al.* 2009). Embora o conjunto de leis que trata do tema contribua para avanços em termos de inserção profissional no país, esse arcabouço não é suficiente, sequer para garantir o cumprimento das cotas definidas nas leis (BAHIA, 2009; RIBEIRO e CARNEIRO, 2009).

<sup>1</sup> No Brasil, segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativos ao Censo Demográfico de 2000, dos 24,6 milhões de pessoas com deficiência existentes no País (14,5% da população), 15,22 milhões tinham entre 15 e 59 anos, ou seja, estavam em idade de atuar no mercado de trabalho formal. Desse total, apenas 51,8% estavam ocupados, muitos deles em trabalhos que exigem baixa qualificação e são mal-remunerados (IBGE, 2000).

da temática da gestão da diversidade no trabalho. As práticas de inserção, nesse sentido, seriam orientadas pela percepção de mudanças de valores e novas pressões sociais associadas a tais valores, além das possíveis vantagens competitivas que as empresas teriam ao contar com trabalhadores de diferentes segmentos sociais e características em termos de etnia, condições de saúde, gênero, idade, nacionalidade, estilo de trabalho ou orientação sexual, entre outras (ALVES e SILVA-GALEÃO, 2004; SARAIVA e IRIGARAY, 2009; THOMAS e ELY, 1996).

O debate sobre inserção de PcD e diversidade no trabalho está intimamente ligado à discussão em voga nos âmbitos empresariais, políticos e acadêmicos, relativo à responsabilidade social empresarial (RSE). Como fruto de pressões sociais e exigências legais, acompanhadas da ascensão do discurso da sustentabilidade no meio empresarial, muitas empresas passam a integrar questões sociais e ambientais à gestão de seus negócios, entre elas a diversidade no trabalho. Entretanto, embora a presença da diversidade seja uma das prioridades na agenda da responsabilidade social das empresas, as ações efetivas para sua promoção encontram-se em estágios incipientes (BAHIA, 2009; ETHOS, 2002; FEBRABAN, 2006a). Lidar com a diversidade, ainda, constitui um grande desafio para as organizações. Segundo o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2000), se é fácil encontrar no senso comum a aceitação da premissa de que o preconceito deve ser combatido, é complexo converter essa proposição em mudanças efetivas de culturas, comportamentos, hábitos e rotinas no ambiente empresarial.

No que se refere à inserção de PcD, embora este seja o principal tema de programas de gestão de diversidade em empresas brasileiras (CLEMENTE, 2004), o próprio cumprimento da legislação está longe de ser alcançado, o que já mencionamos e será visto, inclusive, no caso aqui apresentado. Permeando a questão legal, mas não restrita a ela, está a necessidade de observar e refletir sobre o processo de aprendizagem social e organizacional de práticas inclusivistas, o qual é influenciado por características históricas e culturais em cada contexto e exige a articulação de distintos atores e setores sociais. A compreensão do tema passa, portanto, pela sistematização, divulgação e reflexão sobre experiências em curso e por contribuições teóricas de diversos campos do conhecimento.

Em levantamento da produção acadêmica nacional relacionada à inserção profissional de PcD entre 1987 e 2007, Suzano *et al.* (2009) identificaram que a maioria dos artigos em eventos científicos e periódicos são produzidos nos campos da Educação, Psicologia e Administração, destacando-se os temas: gestão da diversidade, concepções de deficiência e possibilidades de trabalho das PcD, dificuldades para inserção, formação profissional, acessibilidade e integração, conceituação de deficiência, e legislação e inclusão. Dentre as 51 instituições que publicaram sobre a temática no período analisado, as três com maior número de trabalhos são de Minas Gerais – Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Pontifícia Universidade Católica (PUC).

No campo da administração, em particular, o tema vem ganhando certo espaço em eventos e periódicos nacionais (HEINSKI, 2004; CARVALHO-FREITAS, 2007; 2009; CARVALHO-FREITAS *et al.* 2009a, 2009b; BAHIA e SANTOS, 2007; BAHIA, SCHOMMER e SANTOS, 2008; GOULART e COIMBRA, 2008; BAHIA e SCHOMMER, 2009; RIBEIRO e CARNEIRO, 2009). Entre os livros publicados no Brasil sobre o tema, destaca-se o trabalho de Carvalho-Freitas e Marques, reunindo contribuições de pesquisadores de várias regiões do Brasil sobre inserção de PcD no mercado de trabalho, apresentando pesquisas, práticas de empresas e instrumentos de diagnóstico utilizados no país (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2009). Outros livros são associados ao trabalho de organizações de defesa de direitos de PcD, marcados pela tônica de oferecer orientação aos que intenciam avançar em suas práticas de inserção profissional de PcD (ARANHA, 2003; BAHIA, 2006; CLEMENTE, 2004; NAMBU, 2003; SASSAKI, 1997). Organizações ligadas ao meio empresarial vem lançando publicações contendo diagnóstico de práticas e orientação para as empresas (ETHOS, 2002; FEBRABAN, 2006a; 2006b), o que também é realizado por órgãos governamentais dedicados a promover inclusão de PcD no âmbito federal e em alguns estados e municípios. De modo geral, a produção

sobre o tema tem caráter empírico e prescritivo, observando-se que ainda há carência, na área de administração, de trabalhos de cunho teórico-analítico e de estudos comparativos com práticas em outros países.

Considerando a produção sobre o tema e os desafios observados por pesquisadores e gestores envolvidos com o tema, o objetivo central deste artigo é descrever e analisar ações desenvolvidas por uma empresa privada no tocante à inserção profissional de PcD, subsidiando a análise de entraves e caminhos para a implantação e/ou aperfeiçoamento de programas de contratação dessas pessoas. Para tanto, foi estudado o caso de uma empresa do setor de energia elétrica que, desde 2005, desenvolve um programa com o objetivo de inserir PcD no seu quadro de colaboradores. O estudo foi realizado entre 2007 e 2008, tendo sido utilizadas como fontes de coleta de dados entrevistas semi-estruturadas com gestores e colaboradores da organização, observação direta e pesquisa documental. O caso é relacionado a referenciais conceituais sobre responsabilidade social empresarial (RSE), diversidade nas organizações, empresa inclusiva e paradigmas de inclusão social de pessoas com deficiência, além de considerar práticas de outras empresas como referência para as recomendações apresentadas em anexo ao trabalho.

Quanto à estrutura do texto, em seguida a esta introdução, são caracterizados três paradigmas de inserção social de PcD – paradigmas do assistencialismo, da integração e da inclusão – e três abordagens da RSE – normativa, contratual e estratégica –, relacionando-as às práticas de inserção profissional nas empresas, nas últimas décadas. São apresentadas as diferentes dimensões da acessibilidade no ambiente de trabalho – arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal – com base no conceito de empresa inclusiva. Na etapa seguinte, são informados aspectos metodológicos da condução do trabalho. Em seguida, são detalhadas e analisadas práticas de inserção de PcD na empresa estudada. Nas considerações finais, são apontadas questões críticas relacionadas ao caso estudado e ao tema da inserção profissional de PcD e promoção da diversidade, contribuições e limitações deste estudo e sugestões para pesquisas futuras. Em anexo, apresenta-se um quadro de sugestões para linhas de ação em programas similares, em seis dimensões de acessibilidade, quadro esse elaborado com base na análise do caso e em referenciais analíticos, normativos e prescritivos sobre o tema.

### Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência: paradigmas e responsabilidades que orientam ações

Durante muito tempo, as pessoas com deficiência (PcD) foram vistas como objeto de caridade e filantropia. Por ignorância, preconceito e medo, as sociedades evitavam o contato e bloqueavam o seu trabalho. Apesar de avanços nas últimas décadas, ainda hoje, a persistência de desinformação e inadequação das condições de arquitetura, transporte e comunicação contribuem para que pessoas talentosas e produtivas estejam afastadas do mercado de trabalho. A partir da década de 1970, a questão dos direitos das pessoas com deficiência e sua inserção social passou a ocupar espaço na agenda política internacional, devido à ação de organizações de defesa de direitos, organismos multilaterais e governos. A Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, aprovada em 1975 pela Organização das Nações Unidas (ONU) e a Convenção Internacional nº 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1983, são marcos desse processo e influenciaram práticas em diversos países (RIBEIRO e CARNEIRO, 2009).

No Brasil, a partir de 1970, as PcD foram reconhecidas como seres com necessidades diferenciadas a serem atendidas pela sociedade, porém, marcadas pelo estigma da dificuldade e da impossibilidade. Foi-lhes concedido o direito a vários serviços de reabilitação, educação e trabalho, sempre em ambientes protegidos, feitos especialmente para elas, o que caracteriza o chamado *paradigma do assistencialismo* (GIL, 2005).

gidos, feitos especialmente para elas, o que caracteriza o chamado *paradigma do assistencialismo* (GIL, 2005).

Nos anos seguintes, ganhou força o *paradigma da integração*, caracterizado, principalmente, pela idéia de que o indivíduo com deficiência é quem “deve” se adaptar à sociedade. Nos anos 1980, o chamado “modelo médico”, dentro do paradigma da integração, lastreava o modo de ver, aceitar e conviver com aquelas pessoas que possuíam alguma deficiência (WERNECK, 2003; BAHIA, 2006).

A partir da década de 1990, o *paradigma da inclusão* vem conquistando espaço, com o chamado modelo social, o qual enfatiza que os problemas das PcD “não estão tanto nelas tanto quanto estão na sociedade” (SASSAKI, 1997, p. 47). A sociedade é chamada a ver que esta cria problemas e barreiras para as PcD, causando-lhes incapacidades ou desvantagens no desempenho de papéis sociais. No âmbito do paradigma da inclusão, propõe-se a construção de uma sociedade para todos, uma sociedade inclusiva.

A cada um desses paradigmas sociais relativos às PcD podem ser associadas diferentes posturas no que se refere à sua inserção profissional. O Quadro 1 retrata ações que caracterizam as formas de atuação das empresas em cada um deles.

**Quadro 1 - Paradigmas Sociais e Formas de Atuação das Empresas na Inserção Profissional de PcD**

<b>Paradigma Social</b>	<b>Assistencialista</b>	<b>Integração</b>	<b>Inclusão</b>
<b>Período em que predomina</b>	Década de 1970	Década de 1980	A partir dos anos 1990
<b>Terminologia utilizada para se referir a PcD</b>	Deficientes	Pessoas portadoras de deficiência (PPD)	Pessoas com deficiência (PcD)
<b>Forma de inserção profissional</b>	Fora do ambiente empresarial por meio da contratação de cooperativas sociais e oficinas protegidas <sup>2</sup>	Dentro do ambiente empresarial, porém em locais específicos	Em todos os ambientes da empresa
<b>Tipos e graus de deficiências contratados</b>	Física, auditiva, visual e intelectual consideradas severas	Física, auditiva, visual e intelectual consideradas leves	Física, auditiva, visual e intelectual, independente do grau
<b>Premissa</b>	Tutela	PPD se adequam às empresas	Empresas se adequam às PcD
<b>Acessibilidade</b>	Elemento não contemplado	Restrita ao aspecto arquitetônico	Observância de aspectos arquitetônicos, comunicacionais, metodológicos, instrumentais, programáticos e atitudinais
<b>Motivação para contratação</b>	Caridade	Obrigações legais; pressões sociais	Valorização da diversidade

Fontes: Aranha, 2003; Werneck, 2003; Gil, 2005; Bahia, 2006; Sassaki, 2007.

Observa-se que vem mudando as terminologias para se referir a *pessoas com deficiência* (este é o termo mais aceito atualmente, relacionado ao paradigma da inclusão), estando em desuso o termo *deficiente*, porém, ainda presentes, em parte da legislação brasileira, os termos *pessoas portadoras de deficiência* ou *pessoas portadoras de necessidades especiais*, típicos do paradigma da integração. Quanto às práticas de contratação, migra-se do trabalho de PcD fora do ambiente empre-

<sup>2</sup> Segundo o decreto 3.298/1999, Art. 35, as oficinas protegidas podem ser de produção (§ 4º) e terapêuticas (§ 5º). Considera-se oficina protegida de produção a unidade que funciona em relação de dependência com entidade pública ou beneficente de assistência social, que tem por objetivo desenvolver programa de habilitação profissional para adolescente e adulto portador de deficiência, provendo-o com trabalho remunerado, com vista à emancipação econômica e pessoal relativa. Considera-se oficina protegida terapêutica a unidade que funciona em relação de dependência com entidade pública ou beneficente de assistência social, que tem por objetivo a integração social por meio de atividades de adaptação e capacitação para o trabalho de adolescente e adulto que, devido ao seu grau de deficiência, transitória ou permanente não possa desempenhar atividade laboral no mercado competitivo de trabalho ou em oficina protegida de produção.



sarial ou em ambientes específicos para essas pessoas, típicos dos paradigmas assistencialista e da integração, para a proposta do paradigma da inclusão, no qual se espera que as PcD com diferentes tipos e graus de deficiência estejam integradas em todos os ambientes das empresas, nos quais diferentes dimensões de acessibilidade estejam contemplados, fazendo valer a premissa de que as empresas, e a sociedade como um todo, podem e devem adequar-se às necessidades e aproveitar as potencialidades das PcD.

Além dos paradigmas relativos a PcD, há outro conjunto de abordagens que pode ser útil para compreender as posturas das empresas quanto à inserção profissional de PcD. São as diferentes visões sobre suas responsabilidades sociais e seus papéis na promoção da diversidade, o que veremos a seguir.

### Responsabilidades das empresas na inserção profissional de pessoas com deficiência

O cenário de aceleradas mudanças que caracteriza o ambiente empresarial e social na atualidade impõe às empresas novos desafios e demandas. A consolidação de avanços em vários campos – na política, na economia, na ciência e na tecnologia – vieram acompanhados da percepção crescente de paradoxos e desafios nos campos social, econômico e ambiental, gerando a necessidade de rediscutir posturas e responsabilidades de cada ator social e repensar o próprio conceito de desenvolvimento (SCHOMMER, 2009).

Entre as responsabilidades que passam a ser atribuídas às empresas na atualidade, uma delas é seu engajamento no combate ao preconceito e à discriminação, criando oportunidades de trabalho e renda a pessoas tradicionalmente estigmatizadas, discriminadas ou marginalizadas (BAHIA, 2009). A superação de visões e práticas arraigadas no contexto de trabalho exige investimento em ações estruturadas de atração, manutenção e incentivo a uma força de trabalho mais diversificada, na forma de programas de gestão de diversidade que consideram questões de etnia, gênero, condição socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência e condições de saúde, entre outras diferenças (SARAIVA e IRIGARAY, 2009; THOMAS e ELY, 1996).

É certo que a construção de uma sociedade inclusiva que reconheça, valorize, conviva e aproveite sua própria diversidade é algo complexo, processual, construído coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas, como partícipes desse processo, assumem tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades (ETHOS, 2000), não apenas o da geração de empregos, mas também o de oferecer produtos e serviços que atendam a necessidades de pessoas com diversas características.

Acompanhando a tendência geral do debate sobre o papel das empresas na sociedade, o combate à discriminação e a promoção da diversidade deixam de ser encarados como algo que as empresas devem fazer por um dever moral ou por motivação filantrópica (abordagem normativa da responsabilidade social empresarial), ou que devem cumprir como resposta a uma lei ou regra estabelecida pela sociedade (abordagem contratual), mas algo que pode estar incorporado às suas estratégias de gestão (abordagem estratégica) (KREITLON, 2004); possivelmente, contribuindo para sua competitividade e sobrevivência e, maneira ideal, para a sustentabilidade em sentido geral (BAHIA; SCHOMMER; SANTOS, 2008).

Para fundamentar a distinção entre as motivações que fundamentam posturas empresariais, no que tange à inserção profissional de PcD e promoção da diversidade, o Quadro 2 caracteriza três abordagens da relação entre ética e responsabilidade social, no que se refere às razões de sua adoção pelas empresas:

**Quadro 2 - Abordagens da Responsabilidade Social e a Inserção Profissional de PcD**

Abordagem	Fundamentos da abordagem que orientam as posturas das empresas	Concepção da inserção profissional de PcD e promoção da diversidade
Abordagem ética ou normativa (Ética empresarial/ <i>Business ethics</i> )	Ramo da ética aplicada que trata da ação das empresas como uma questão normativa, baseada em valores e julgamentos morais. As empresas, como os indivíduos, estariam sujeitas a regras morais que devem pautar suas ações, independentemente dos resultados em termos de negócios.	Praticada em função de um senso de dever moral
Abordagem contratual (Mercado e Sociedade / <i>Business &amp; Society</i> )	A relação entre empresas e sociedade é vista como uma questão contratual, pautada pela definição de direitos e deveres e pelo poder associado a cada ator social, em cada época, de acordo com uma abordagem sociopolítica. Nesse sentido, as empresas devem estar a serviço da sociedade que as legitima, atendendo a diferentes fontes de pressão social.	Praticada como resposta a leis, exigências contratuais ou pressões sociais exercidas por grupos de interesse
Abordagem estratégica ou gerencial (Gestão de questões sociais / <i>Social issues management</i> )	Define-se pela natureza utilitária da abordagem ao tema, considerando os problemas sociais como variáveis a serem consideradas nas estratégias das empresas, seja como ameaças ou custos a serem evitados, ou como oportunidades de negócios a serem exploradas para alcançar competitividade e a própria sobrevivência.	Praticada porque a diversidade é vista em termos de riscos e potenciais de contribuição para a competitividade e para a sobrevivência da empresa e para o equilíbrio social

Fontes: Kreitlon (2004); Schommer (2009); Bahia (2009).

Com base na distinção entre essas três abordagens, observa-se que as empresas podem buscar promover a inserção de PcD e a diversidade em função de senso de dever moral, como resposta a exigências legais ou pressões de seus públicos de interesse ou pelo seu potencial, em termos estratégicos. As motivações podem combinar-se em uma mesma organização, assim como sua influência não ocorre de modo homogêneo de um lugar para outro ou de um setor empresarial para outro.

Entre as iniciativas estruturadas de promoção da diversidade no Brasil, a admissão de PcD é o principal tema de projetos desenvolvidos pela iniciativa privada, conforme revelou uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, em parceria com a Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) (CLEMENTE, 2004). Uma das razões para tal é o fato de haver legislação específica sobre a inserção profissional de PcD. Embora a inserção de PcD seja prioridade em programas de diversidade, mesmo nesse segmento, as práticas estão aquém da demanda existente, assim como persiste elevado grau de resistência para a contratação dessas pessoas (CLEMENTE, 2004).

Segundo Nambu (2003), as resistências ocorrem, sobretudo, devido à ausência de informações e a equívocos arraigados na sociedade; por exemplo, a idéia de corpo deficiente estar vinculada à de corpo improdutivo (HEINSKI, 2004). Assim, mais do que contratar PcD, o desafio é criar condições para que elas possam desenvolver-se no ambiente de trabalho, tendo suas potencialidades reconhecidas e suas dificuldades trabalhadas. Isso passa pela mudança de crenças e práticas que costumam estar sedimentadas nos empregadores, empregados e na sociedade em geral. A gestão da diversidade, e a inserção de PcD em particular, não é, portanto, um pacote com soluções prontas que resolve a questão da discriminação e do preconceito, e sim um processo em que as pessoas aprendem a interagir com as diferenças (HEINSKI, 2004). A execução de um programa de di-



versidade pode repercutir, pois, no tratamento dispensado aos trabalhadores em geral e na mudança de atitudes dos profissionais da organização como um todo, contribuindo para a construção da chamada empresa inclusiva (BAHIA, 2006).

A empresa inclusiva, segundo Bahia (2006), é aquela que, gradativamente, adota medidas de acessibilidade nos ambientes internos e externos, nos quais pessoas com e sem deficiência possam circular. Tais medidas podem ser classificadas em seis dimensões:

### Quadro 3 – Dimensões de Acessibilidade para a Empresa Inclusiva

Dimensões de acessibilidade	Sem barreiras
Arquitetônica	Ambientais e físicas
Comunicacional	Comunicação oral, escrita, virtual e interpessoal
Metodológica	Métodos e técnicas de trabalho
Instrumental	Instrumentos e utensílios de trabalho
Programática	Invisíveis, embutidas nas normas da empresa
Atitudinal	Atitudes e comportamentos

Fonte: Bahia (2006), adaptado de Sasaki (2005).

A inclusão de PcD no trabalho requer, ainda, que além de boas condições no âmbito interno, essas pessoas possam interagir com parceiros, clientes, comunidades e governos com os quais a empresa se relaciona. Ao influenciar sua rede de relacionamentos, os avanços nas práticas de diversidade em uma empresa podem contribuir para mudanças mais amplas de cultura e comportamento (ETHOS, 2002). Um exemplo dessa visão de engajamento progressivo está nos Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial (ETHOS, 2008), os quais propõem uma escala evolutiva que as organizações podem utilizar como parâmetro para avaliação de suas práticas e como inspiração para desenvolver ações e políticas. São 40 indicadores organizados em sete grandes temas – Valores, Transparência e Governança; Público Interno; Fornecedores, Consumidores e Clientes; Meio Ambiente; Comunidade; Governo e Sociedade. Dentre os 13 indicadores dedicados ao tema Público Interno, no sub-tema Respeito ao Indivíduo, o Indicador 11 trata de Valorização da Diversidade, permitindo identificar o estágio das práticas de uma empresa, de acordo com sua resposta à questão expressa no Quadro 4, a seguir.

### Quadro 4 - Indicador Ethos de Responsabilidade Social para Valorização da Diversidade

<b>Público Interno</b> <b>RESPEITO AO INDIVÍDUO</b> <b>Indicador 11 – Valorização da Diversidade</b>			
Reconhecendo a obrigação ética das empresas de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade de nossa sociedade, a empresa:			
Segue rigorosamente a legislação relacionada a preconceito e discriminação negativa e se declara contra comportamentos discriminatórios que não promovam igualdade de oportunidades no ambiente interno e na relação com seus clientes, fornecedores e comunidades de entorno.	Além disso, promove a diversidade por meio de normas escritas que proíbem práticas discriminatórias negativas, regulando os processos de seleção, admissão e promoção, bem como a mobilidade interna, e orientando sobre o encaminhamento de possíveis denúncias.	Além de possuir normas escritas e canais de denúncias para possíveis práticas discriminatórias negativas, realiza treinamentos e seminários de conscientização específicos sobre o tema e utiliza indicadores para identificar áreas problemáticas e estabelecer estratégias de recrutamento e promoção.	Estende essas ações a toda a cadeia produtiva e participa de fóruns de valorização de segmentos em desvantagem, como negros (pretos e pardos), mulheres, pessoas com deficiência e pessoas acima de 45 anos de idade, entre outros segmentos e situações.
( ) Estágio 1	( ) Estágio 2	( ) Estágio 3	( ) Estágio 4

Fonte: Ethos (2008, p. 28).

No primeiro estágio, a ênfase está no cumprimento da legislação, enquanto no último a expectativa é de que a empresa cumpra um papel de mobilização em torno da questão, na sua cadeia produtiva e na sociedade em termos mais amplos, pressupondo-se que as empresas são atores importantes na promoção de transformações sociais<sup>3</sup>.

Em paralelo ao avanço das práticas de RSE e à valorização da diversidade pelas empresas, o governo brasileiro tem desempenhado função significativa no que se refere à inserção profissional de PcD. A definição e a fiscalização do cumprimento de leis que asseguram direitos às PcD, no que diz respeito ao convívio social e ao trabalho, têm contribuído para a adoção de práticas de diversidade nas organizações (BAHIA, 2009).

Um dos mecanismos mais importantes da legislação brasileira no sentido de promover a inserção de PcD no mercado formal de trabalho é a já mencionada Lei Nº 8213, de 24-07-1991, conhecida como Lei de Cotas, a qual estabeleceu a reserva de vagas de emprego para PcD (habilitadas) ou acidentados de trabalho beneficiários da Previdência Social (reabilitados). A obrigação vale para empresas privadas com 100 ou mais funcionários e as cotas variam entre 2% e 5% dos postos de trabalho, na seguinte proporção:

**Quadro 5 - Cota de PcD por Número de Empregados**

<b>Número de empregados</b>	<b>Percentual de vagas</b>
100 a 200	2
201 a 500	3
501 a 1000	4
Acima de 1001	5

Fonte: Brasil (1991).

Muitas empresas brasileiras sujeitas a essas cotas ainda não a cumprem, como veremos no próprio caso aqui estudado e demonstram vários estudos, como o realizado por Ribeiro e Carneiro (2009), que acompanharam processos de setenta empresas junto ao Ministério Público do Trabalho em Minas Gerais, das quais apenas seis passaram a cumprir integralmente a lei após a fiscalização. Entre as razões alegadas pelas empresas para não cumprirem as cotas, estão: i) as peculiaridades de seus ramos de atividades, que ofereceriam periculosidade ou demandariam especialização técnica e habilidades não condizentes com o perfil usual de PcD que se candidatam às vagas; ii) a dificuldade de encontrar no mercado PcD habilitadas e qualificadas para o exercício das atividades profissionais, em profissões com regulamentação específica na legislação trabalhista; iii) argumentos de incapacidade biológica; e iv) argumentos sobre a inconstitucionalidade da Lei de Cotas ou de que não deve caber às empresas, e sim ao Estado, o enfrentamento desse tipo de questão social (RIBEIRO e CARNEIRO, 2009). Além das resistências das empresas, as PcD enfrentam dificuldades adicionais para participarem do mercado formal de trabalho, como as limitações no âmbito educacional e aquelas causadas pela inadequação do transporte público e de equipamentos urbanos, o que limita a acessibilidade nas cidades.

Embora persistam diversos limites, inclusive de resistência das empresas, e haja muitos casos de descumprimento da Lei de Cotas e de outras leis relativas a PcD, envolvidos com o tema consideram a Lei 8.213 um instrumento fundamental para a inclusão de PcD, pelo menos no momento atual da questão no Brasil (BAHIA, 2009). Dados sobre os efeitos dessa lei no país mostram que, no ano de 2007, com a intensificação das ações de fiscalização, foi registrado no Brasil um aumento de quase 12% na contratação de PcD, em relação ao ano de 2006 (MTE, 2008). As fragilidades dos órgãos aos quais compete a fiscalização afetam o *enforcement* da

<sup>3</sup> Além dos estágios, os Indicadores Ethos perguntam sobre uma listagem de práticas específicas, bem como dados quantitativos sobre avanços na diversidade, o que pode ser visto em ETHOS (2008) e em novas versões da ferramenta, publicada anualmente.

legislação relativa a PcD, como mostra estudo de Ribeiro e Carneiro (2009), em Minas Gerais. Nesse sentido, esses autores apontam a necessidade de reforçar a estrutura operacional de fiscalização, tornando-a mais intensa e sistemática e, ao mesmo tempo, reduzindo prazos de tramitação de processos, entre outras medidas necessárias. Além dessa obrigatoriedade de número de pessoas, há outras possibilidades de atuação do Estado, como na oferta de subsídios ou incentivos à inserção de PcD nas empresas, como ocorre em outros países (BAHIA, 2009).

Bahia e Santos (2007) sustentam, por outro lado, que após as primeiras contratações, motivadas, sobretudo, por razões legais, há empresas que decidem por ampliá-las, independentemente da obrigatoriedade, por razões relacionadas à valorização da diversidade. Tudo isso evidencia que, para a inserção profissional de PcD, mesmo que haja engajamento voluntário das empresas em certos temas complexos, seja por razões humanitárias ou estratégicas, é fundamental que a sociedade e o Estado definam marcos regulatórios e mecanismos de incentivo, controle e punição sobre as empresas, no sentido de cumprirem certas obrigações consideradas importantes, em cada época e lugar, o que pode contribuir para um processo de aprendizagem que, futuramente, dispense a necessidade da lei.

Com base nos referenciais apresentados até aqui, seguimos com a apresentação de aspectos metodológicos do estudo de caso e com a breve caracterização da empresa para, em seguida, analisar as dimensões exploradas quanto à inserção de PcD neste caso.

### Aspectos Metodológicos

Partindo da intenção de explorar as práticas de uma empresa no que tange à inserção profissional de pessoas com deficiência, visando analisar limites e caminhos para que haja avanços nessa área, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em empresa do setor de energia elétrica que, em 2005, criou um programa de inserção de PcD no seu quadro de colaboradores. A escolha da empresa deu-se em virtude de ser reconhecida, na região em que atua, tanto por seu porte e importância estratégica para o desenvolvimento sócio-territorial, como por contar com programas e estratégias deliberadas relativas à responsabilidade social.

Os dados foram coletados entre junho de 2007 e junho de 2008, adotando-se como instrumentos para tal: entrevistas semi-estruturadas com gestores e colaboradores com e sem deficiência da organização; observação direta para verificar as condições de acessibilidade na empresa e; pesquisa documental, buscando conhecer a estrutura, os objetivos e as práticas organizacionais, sobretudo no que tange a seu programa de inserção de PcD e sua relação com as políticas de RSE.

Foram abordadas questões como: motivações para a contratação de PcD, facilidades e dificuldades encontradas no processo de contratação e práticas que estão sendo fomentadas pela empresa após a contratação dessas pessoas, para sua efetiva inclusão. Foram realizadas dezesseis entrevistas: três com gestores diretamente ligados a PcD, seis com gestores indiretamente ligados a PcD, uma com funcionário indiretamente ligado a PcD e seis com colaboradores com deficiência. Dessas entrevistas, treze foram feitas no edifício sede e três em uma das agências de serviços. As pessoas a serem entrevistadas foram indicadas pelo analista de recursos humanos responsável pela operacionalização do programa. As entrevistas duraram, em média, quarenta minutos. Foram gravadas e, posteriormente, transcritas e analisadas com base no posicionamento das pessoas frente aos aspectos em relação aos assuntos abordados, conforme Quadro 6:

**Quadro 6 - Questões Abordadas por Grupos de Entrevistados**

Entrevistados	Questões abordadas
Gestores diretamente ligados a PcD	Comportamento frente às PcD; convivência com as PcD; facilidades, dificuldades e motivações para a contratação; acessibilidade; mudança na organização; preparo para gerir PcD; benefícios da contratação de PcD
Gestores indiretamente ligados a PcD	Concepção do Programa; comportamento frente às PcD; caracterização da deficiência; segurança e saúde do trabalhador; divulgação interna e externa do Programa; acessibilidade; facilidades, dificuldades e motivações para a contratação; disponibilidade para trabalhar com PcD; mudanças na organização; adequação do tipo de deficiência com a função desempenhada; benefícios da contratação de PcD.
Funcionário indiretamente ligado a PcD – responsável operacional pelo Programa	Recrutamento e seleção – comportamento frente às PcD; acessibilidade; caracterização da deficiência; facilidades, dificuldades e motivações para a contratação de PcD; mudança na organização; benefícios da contratação de PcD.
Colaboradores com deficiência	Tipos de deficiência; processo seletivo; convivência com colegas de setor, de empresa e com o chefe; acessibilidade; facilidades e dificuldades para desempenhar a função; motivação para a contratação de PcD; significado de estar trabalhando; benefícios da contratação de PcD

Fonte: elaboração própria.

Foi, também, realizado levantamento bibliográfico sobre o tema, analisadas leis e documentos relacionados e pesquisadas informações sobre outras organizações que desenvolvem programas de inserção profissional de PcD, além de entrevistas com pessoas ligadas a organizações da sociedade civil e órgãos fiscalizadores envolvidos com o tema.

## A Empresa Pesquisada e seu Programa de Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência

### Breve caracterização da empresa estudada

A empresa estudada atua no setor de energia elétrica, contando com 2.644 colaboradores próprios e 8.766 terceiros, quando a pesquisa foi realizada. Desde 2005, a empresa desenvolve um programa que tem como objetivo inserir PcD no seu quadro de colaboradores. Na época da coleta de dados, a empresa contava com 74 PcD contratadas, alocadas nas áreas da gestão de pessoas (04), regulação (01), presidência (02), planejamento e controle (05), operações (55), engenharia (06) e comercial (01).

A iniciativa de implantação do Programa surgiu da necessidade de adequação à Lei de Cotas, a partir de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) proposto pela Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE-BA), com base na Lei 8.213, ao qual a empresa esteve sujeita. O desenho do Programa foi influenciado pela política de responsabilidade social que a empresa vem construindo, inserindo-se na chamada “macro-estratégia de RSE”. Inicialmente, foi estabelecido um plano de ação para a admissão de PcD, conforme descrito no Quadro 7, a seguir:

**Quadro 7 - Ações e Objetivos do Programa de Inserção Profissional de PcD na Empresa Estudada**

Ação	Objetivo
Anúncios em jornais	Divulgação do Programa
Cadastramento de currículos no site	Recrutamento de PcD
Carta para os executivos assinada pelo presidente e superintendente de gestão de pessoas	Mostrar o envolvimento da alta direção
Prioridade no preenchimento das vagas de estágio por PcD	Ampliar o nº de PcD contratadas
Distribuição de cartazes nas instituições que trabalham com PcD, nas universidades e nos murais da empresa	Divulgação do Programa

Anúncio na conta de energia	Divulgação do Programa
Pré-seleção de candidatos para a permanência no banco de dados	Triagem de potenciais colaboradores
Enquadramento dos funcionários já existentes como PcD	Ampliação do nº de PcD na empresa
Prioridade no preenchimento de toda vaga aberta na empresa por PcD	Evidenciar o compromisso com a contratação de PcD

Fonte: elaboração própria, baseada em pesquisa documental e entrevistas.

O Programa contempla práticas desenvolvidas nas áreas de processo seletivo, treinamento, contratação e pós-contratação. A empresa possui, ainda, um plano de acessibilidade, objetivando efetuar adaptações nas unidades e postos de trabalho e na estrutura física. Prioritariamente, as ações de acessibilidade foram realizadas nas agências de atendimento aos clientes. Entre as ações de acessibilidade, destacam-se a construção de rampas e a instalação de corrimãos.

### Análise dos dados em diferentes dimensões

Nesta etapa, analisam-se aspectos considerados relevantes para a compreensão da experiência estudada – a conformidade com a Lei de Cotas, os tipos de deficiência presentes na empresa, como são tratadas as diferentes dimensões de acessibilidade, a preparação para o trabalho com PcD, o relacionamento com e entre PcD na empresa, os facilitadores e obstáculos na contratação, as motivações da empresa para a contratação e os benefícios decorrentes, as percepções sobre o Programa, as práticas da empresa e sua relação com os paradigmas de inclusão social de PcD e, por fim, as perspectivas de continuidade das ações, as pressões externas e as articulações com outros atores.

- Conformidade com a Lei 8213/91 – por se tratar de uma empresa que possui 2644 funcionários, de acordo com os percentuais estabelecidos na Lei de Cotas, está enquadrada no percentual de 5%. Logo, deveria possuir 132 PcD no seu quadro de colaboradores. Entretanto, a empresa tem 74 pessoas contratadas, ou seja, 2,8%, o que revela a não conformidade com a Lei 8213/91. As principais justificativas da empresa para tal são a dificuldade de encontrar pessoal qualificado para as funções e a dificuldade de alocação de PcD nas atividades fim da empresa, na rede de distribuição de energia elétrica, consideradas como de elevada periculosidade e especialidade. Neste caso, fica a empresa sujeita a aplicação de multas, penalidade prevista para o não cumprimento das cotas (MTE, 2008). Tais justificativas coincidem com alguns dos argumentos utilizados por empresas mineiras estudadas por Ribeiro e Carneiro (2009) para justificar o não cumprimento das cotas.

Observa-se que os trabalhadores que prestam serviços à empresa por meio de terceirizadas, embora constituam a maior parte da força de trabalho, não são objeto de atuação do Programa de inserção de PcD, algo que seria recomendável de acordo com os Indicadores Ethos de RSE (ETHOS, 2008), no estágio mais avançado de práticas de valorização da diversidade.

- Tipos de deficiência – das seis pessoas com deficiência entrevistadas, todas têm deficiência física, predominância esta comum em outras empresas, como demonstra o estudo de Ribeiro e Carneiro (2009). Não foi possível saber na própria empresa quais tipos de deficiência todas as PcD empregadas possuíam, pois segundo o analista de RH responsável pela execução do programa, este tipo de identificação é uma prática discriminatória e que, portanto, vai de encontro às políticas da organização. Se, por um lado, a não divulgação desses dados internamente confirma a não discriminação, por outro, a não identi-

cação das pessoas por tipo de deficiência compromete a transparência da gestão, dificulta a ação fiscalizatória e dos grupos de pressão, bem como a análise e proposição de ações específicas de inclusão de acordo com a necessidade de cada um dos tipos de deficiência. Cabe mencionar que esse tipo de informação é prestada pela empresa ao Ministério Público do Trabalho nos processos de fiscalização e seu conteúdo é de natureza pública.

- Dimensões de acessibilidade – a empresa desenvolve práticas voltadas quase exclusivamente para aspectos arquitetônicos da acessibilidade, constatação advinda da observação direta, da fala dos dezesseis entrevistados e das ações elencadas no projeto de acessibilidade. Esta realidade evidencia limitações à abordagem da acessibilidade que, desde os anos 1990, vem sendo tratada para além do aspecto arquitetônico, observando elementos comunicacionais, metodológicos, instrumentais, programáticos e atitudinais (SASSAKI, 2005).

Como observa Carvalho-Freitas (2007), o privilégio da dimensão arquitetônica da acessibilidade é a situação mais freqüente nas organizações brasileiras. A presença primordial de profissionais com deficiência física contribui para explicar a prioridade no tratamento do aspecto arquitetônico da acessibilidade. Outro elemento que ratifica a incipiência da garantia da acessibilidade na empresa é a não necessidade de adequação dos postos de trabalho para que os profissionais com deficiência desenvolvam suas atividades, já que o tipo de deficiência que possuem não exigiu adaptações específicas. Existe, todavia, norma interna na empresa que determina que as novas construções considerem outros aspectos de acessibilidade, o que pôde ser visto, por exemplo, na construção de uma nova cantina no edifício sede.

No quesito acessibilidade digital, verificou-se a existência de área específica no *website* da empresa acessível a pessoas com deficiência visual. A navegação é facilitada por meio de recursos audíveis, ampliação do tamanho da fonte e eliminação de gráficos. Essa adequação indica um avanço na direção de práticas inclusivistas (SASSAKI, 2005; WERNECK, 2003), pois contemplar o acesso digital não constitui iniciativa comum nas organizações em geral. Mas também reflete limites, uma vez que valoriza apenas uma área do site – serviços oferecidos pela empresa – e privilegia apenas pessoas com deficiência visual. Percebe-se, assim, a não conformidade com as normas do *World Wide Web Consortium* (W3C<sup>4</sup>), diretriz de acessibilidade digital (DIAS, 1999) e resquícios de práticas integradoras (BAHIA, 2006), tendo em vista a criação de ambientes específicos, ainda que virtuais, para PcD. Além de negligenciar pessoas que possuem deficiência física, auditiva e intelectual.

- Preparação para gestão com PcD – foi perguntado aos gestores que trabalham diretamente com PcD como eles se prepararam para receber essas pessoas. Todos afirmaram que não receberam qualquer treinamento ou passaram por processo de sensibilização. Todos disseram, contudo, ter recebido orientação para tratar as PcD da mesma forma que tratam os demais funcionários. Uma das gestoras revelou ter buscado, por iniciativa própria, informações de como lidar com PcD na Internet. Segundo gestora responsável pelo programa, as ações de sensibilização ficaram restritas a apresentações artísticas, como a realizada com um coral de Libras.

<sup>4</sup> A *World Wide Web Consortium*, através de seu departamento WAI (*Web Accessibility Initiative*), publicou um documento conhecido como "diretrizes de acessibilidade do W3C", espécie de guia internacional de acessibilidade, destinado a desenvolvedores de sites e programadores de ferramentas para criação de conteúdos web, que explicam como tornar o conteúdo das páginas web acessível a pessoas com deficiência (DIAS, 1999).



A ausência de preparação dos gestores para trabalhar com PcD evidencia a inexistência de ações de sensibilização, objetivando tirar dúvidas, desmistificar idéias pré-concebidas e transmitir informações a respeito das potencialidades e limitações das PcD.

- Relacionamento com e entre PcD – aos gestores diretamente ligados a PcD, foi perguntado a respeito da convivência com tais pessoas. Os três entrevistados revelaram ser uma convivência saudável, baseada no respeito ao ser humano. No entanto, dois gestores ressaltaram que, no começo, o receio e as dúvidas relacionadas a como lidar com essas pessoas se faziam presentes. Fato que deriva, entre outros, da inexistência de preparo prévio desses gestores. Uma das gestoras relatou um episódio que evidencia a boa convivência e o tratamento igualitário das PcD sob sua responsabilidade:

(...) Teve uma vez que eu achei interessante. Tinha um que estava chegando bem atrasado, aí eu falei com ele e ele falou bem assim: sabe, eu moro longe e pego o ônibus tal, salto no *shopping* e fico esperando o ônibus tal para parar aqui na porta da empresa. Porque, se não, tenho que parar do outro lado da empresa e subir a passarela e fica muito ruim pra mim, por causa da minha limitação, e esse ônibus está demorando muito de passar. Aí eu fiquei olhando. Realmente, ele tem a dificuldade de andar. Mas, eu disse a ele: você pode sair mais cedo para não se atrasar. Por que você não sai mais cedo? Isso não justifica, eu sei que você tem sua limitação, mas você tem que chegar mais cedo. Então a bronca é normal, normal!

Outro aspecto pesquisado foi o relacionamento entre colaboradores com e sem deficiência e entre os próprios funcionários com deficiência, obtendo-se respostas divergentes. O grupo dos gestores e funcionários direta e indiretamente ligados a PcD afirmaram que percebem as PcD muito isoladas em um grupo só delas. Enfatizaram que as PcD estão presentes em diversos ambientes da empresa – refeitório, cantina, áreas comuns –, porém, sempre em grupos de PcD. O que não significa, sublinharam, que este relacionamento seja dificultoso ou dificultado. Todos informaram existir um bom relacionamento, seja entre colaboradores com e sem deficiência, seja entre as próprias PcD.

Já os colaboradores com alguma deficiência responderam que o relacionamento entre eles e os demais transcorre de modo tranquilo, normal e saudável. Eles não fazem qualquer distinção em relacionamentos com quem possui ou não alguma deficiência. O fato de estarem sempre juntos, disse uma das entrevistadas, deve-se à afinidade entre eles. Esta situação pode ser explicada, entre outros motivos, pelo concentrado número de colaboradores com deficiência em um mesmo setor. No edifício sede, na área da tele-cobrança, trabalham dezesseis PcD, facilitando a formação desses grupos. Todavia, esta situação não se repete na agência visitada, na qual o gestor aponta que as PcD não costumam se manter em grupos fechados, possivelmente por terem chegado à agência em períodos diferentes, acredita ele.

O relacionamento entre colegas com e sem deficiência e entre as próprias PcD envolve uma série de questões a serem consideradas pelos gestores de Programa de inserção de PcD, o que não foi observado de modo sistemático no caso analisado. Entre os temas que vem sendo abordados por pesquisadores que analisam as condições de trabalho das PcD, estão a desinformação e os preconceitos das pessoas em relação às deficiências, a estigmatização, a auto-estima e as representações sociais das pessoas com deficiência, além de temas típicos de gestão de pessoas, como motivação, satisfação, clima organizacional e ocorrência de violência moral. Esses e outros temas estão presentes em livro organizado por Carvalho-Freitas e Marques (2009) e vem ganhando espaço em eventos científicos, abordados de modo interdisciplinar envolvendo administração, psicologia, sociologia e educação.

- Facilitadores e obstáculos na contratação de PcD – quando interrogados sobre os fatores que facilitam e os que dificultam a contratação de PcD, os gestores direta e indiretamente ligados a essas pessoas deram respostas semelhantes, conforme Quadro 8:

**Quadro 8 – Fatores que Facilitam e que Dificultam a Contratação de PcD, segundo os Gestores Entrevistados**

Entrevistados	Fatores que facilitam	Fatores que dificultam
Gestores diretamente ligados a PcD	Aumento de oportunidades Compromisso da alta direção Flexibilidade nas exigências do profissional	Baixa qualificação das PcD Dificuldade de acesso à educação, formação e informação Acessibilidade da empresa
Gestores indiretamente ligados a PcD	Compromisso da alta direção Divulgação das vagas	Baixa qualificação das PcD Falta de acesso à educação, formação e informação

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados coletados.

Aos colaboradores com deficiência foram perguntadas quais os facilitadores e as dificuldades encontradas para sua contratação. As respostas apresentaram-se conforme o Quadro 9, que demonstra parte da diversidade de fatores relacionados à contratação de PcD. As respostas indicam que a realidade pesquisada contradiz a idéia comum no imaginário popular e organizacional de que as PcD vivenciam as mesmas facilidades e dificuldades de inserção profissional em relação a outras pessoas. Além das dificuldades comuns à maioria dos trabalhadores, as PcD tendem a vivenciar desafios adicionais. Em paralelo, salienta-se a importância da quebra de estereótipos e estigmas referentes às capacidades de trabalho dessas pessoas, como os que tendem a uma postura de tutela, que bloqueia o desenvolvimento profissional.

**Quadro 9 - Fatores que Facilitam e que Dificultam a Contratação de PcD, segundo os Colaboradores Entrevistados**

Fatores que facilitam	Fatores que dificultam
Prioridade na admissão por conta da deficiência Proximidade da residência Conhecimento prévio da empresa Confiança no próprio trabalho Oportunidade dada pela empresa Experiência profissional	Complexidade do processo seletivo Concorrência Medo Aprendizagem no ritmo da empresa

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados coletados.

- Motivações para a contratação de PcD e benefícios decorrentes para a empresa – a pesquisa evidenciou que o principal motivo que levou a empresa a contratar PcD foi a necessidade de cumprir a Lei de Cotas, seguida pelo engajamento da empresa em práticas de RSE. Em relação aos benefícios oriundos da contratação de PcD, quatorze dos dezesseis respondentes apontaram, entre outros, os ganhos de imagem, conforme Quadro 10:

**Quadro 10 - Motivações e Benefícios para a Empresa com a Contratação de PcD**

Entrevistados	Motivações da empresa	Benefícios para a empresa
Profissionais com deficiência	Legislação e responsabilidade social	Pessoas comprometidas e ganhos de imagem
Gestores diretamente ligados a PcD	Responsabilidade social e legislação	Ganhos de imagem
Gestores indiretamente ligados as PcD	Responsabilidade social e legislação	Ganhos de imagem Valorização do ser humano Justiça social Aceitação das diferenças

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados coletados.

As percepções dos entrevistados evidenciam a pertinência da abordagem contratual (resposta à Lei de Cotas e pressões de fiscalização) da responsabilidade social, e da abordagem estratégica (*social issues management*) (KREITLON,

2004), ao se perceberem ganhos de imagem. Embora os ganhos de imagem sejam apontados como possíveis benefícios para a empresa ao contratar PcD, não se verificou na empresa qualquer estratégia estruturada buscando divulgar e obter reconhecimento nesse sentido, até porque a mesma não cumpre a cota estabelecida pela Lei, e a divulgação do Programa poderia torná-la mais vulnerável a críticas e punições. É possível que a divulgação para recrutamento de PcD realizada, em contas de luz e por outros meios, tenha algum efeito positivo para a empresa perante seus públicos de interesse, sobretudo aqueles menos informados sobre o real estágio das práticas; porém, isso não foi averiguado na pesquisa.

- Percepções sobre o Programa de inserção de PcD – foi feita a seguinte pergunta aos nove gestores direta e indiretamente ligados a PcD e ao funcionário indiretamente ligado a PcD: “você observou mudanças na empresa após a implantação do Programa de inclusão de PcD?”. Dos dez entrevistados, três afirmaram não terem percebido qualquer mudança; dois disseram ter notado mudanças no relacionamento; um apontou a construção de rampas; e quatro indicaram o despertar de um processo de conscientização interna. “(...) Digamos assim: caiu a ficha”, revelou um dos entrevistados indiretamente ligado a PcD.

Outra questão foi feita aos dezesseis entrevistados: “Qual a sua opinião sobre o Programa de Inserção Profissional de PcD da empresa?” Dos dezesseis pesquisados, todos declararam que se trata de uma ótima iniciativa. Entretanto, as justificativas para as respostas diferiram umas das outras, como se pode observar nos depoimentos a seguir:

(...) É uma pena que o mercado e até o próprio governo não fazem muitas ações para facilitar (colaborador indiretamente ligado a PcD).

(...) essas pessoas estando preparadas e se adequando aos objetivos da empresa, não tem problema nenhum (gestor diretamente ligado a PcD).

(...) Na medida em que implantamos programas deste tipo, estamos contribuindo com a geração de emprego, renda e cidadania para estas pessoas e de alguma forma fazendo ver a outras empresas e organizações que é possível compatibilizar essas questões sem comprometer a qualidade do trabalho desenvolvido (gestor indiretamente ligado a PcD).

Esses depoimentos mostram três diferentes visões acerca do Programa e das responsabilidades por esse tipo de iniciativa. No primeiro, percebe-se a idéia de que deve recair sobre o mercado e o governo a “obrigação” de fazer algo para facilitar a inserção de PcD. No segundo, fica explícito um pensamento lastreado nas premissas integradoras (BAHIA, 2006), de ajuste da pessoa com deficiência às condições nas empresas. Já o terceiro revela uma justificativa mais próxima dos pressupostos inclusivistas (SASSAKI, 1997).

- Práticas da empresa e sua relação com os paradigmas de inclusão social de PcD – de maneira geral, os resultados encontrados no estudo indicam que as práticas desenvolvidas pela empresa apresentam evolução quanto à maneira de ver, aceitar e conviver com PcD, uma vez que não foi constatado qualquer indicativo de ações assistencialistas. Em vez disso, existe um misto de ações integradoras (WERNECK, 2003), o que é evidenciado pela concentração de um grande número de PcD em um único setor, e ações inclusivistas (SASSAKI, 1997), observadas na orientação para o tratamento igualitário dessas pessoas.

Salientam-se as respostas de dois gestores direta e indiretamente ligados a PcD que verbalizaram não verem nenhuma vantagem nem desvantagem na contratação dessas pessoas. Um deles afirmou : “(...) Essas pessoas trabalham,

são avaliadas. Não vejo diferença". Ao passo que o outro justificou sua resposta com o seguinte argumento: "(...) É como se você estivesse perguntando se é vantagem ter uma pessoa loira ou morena. São pessoas, cada uma do seu jeito. São diferentes, nem melhor nem pior". Percebe-se com estas justificativas visões distintas da deficiência: integração (BAHIA, 2006) e inclusão (SASSAKI, 1997), respectivamente. Este misto de práticas integradoras e inclusivistas está em consonância com o que foi verificado em estudos em outras organizações (SASSAKI, 2002; ETHOS, 2002; HEINSKI, 2004).

- Continuidade das ações, pressões externas e articulações entre atores – na fase inicial do Programa, a empresa desenvolveu ações sistemáticas a fim de disseminar a cultura inclusiva, embora motivada, sobretudo, pelo Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) à Lei de Cotas. Posteriormente, houve diminuição no ritmo das práticas de inserção. Segundo o colaborador indiretamente ligado às PcD, "isto se deve ao momento de estabilidade pelo qual passa o Programa". Esta diminuição no ritmo das ações revela características de descontinuidade, o que se pode constatar pela redução na admissão de PcD, que impacta no não cumprimento da Lei de Cotas, e na lentidão na execução das ações de acessibilidade.

O fim do período de vigência do TAC pode ter contribuído para essa desaceleração. A empresa esteve sob determinação desse instrumento legal entre os meses de março de 2005 e maio de 2007, época na qual foi identificada grande parte das ações empreendidas em prol da empregabilidade das PcD. A presença do governo, por meio dos órgãos de fiscalização mostra-se, pois, relevante para impulsionar ações nesse campo. Porém, como demonstram Ribeiro e Carneiro (2009), a capacidade de *enforcement* dos governos, por meio dos órgãos aos quais cabe fazer cumprir a lei, é limitada, sendo poucas as empresas que passam a cumprir integralmente as cotas ao serem fiscalizadas e raros os casos de aplicação de sanções.

Foi possível notar certo "isolamento" da empresa nas práticas direcionadas à inserção profissional de PcD. A pontualidade com que os públicos interessados na questão eram "convocados" ou demandavam participar das ações do Programa revela certa fragilidade na parceria entre a Companhia e outros atores interessados na questão, como governo e organizações de pessoas com deficiência. Como consequência desse "isolamento", destaca-se o reduzido raio de abrangência do Programa, até mesmo dentro da empresa, situação apontada por um dos entrevistados: "(...) O Programa é muito localizado (...) é preciso que ele seja ampliado dentro da própria Empresa (...) que ele ganhe amplitude fora da Empresa (...)" (gestor indiretamente ligado às PcD).

Nesse sentido, mostra-se imperiosa a articulação entre os vários possíveis atores envolvidos na inclusão das PcD no mundo do trabalho. Os governos, regulando, fiscalizando, incentivando, subsidiando, promovendo articulações entre os vários atores e empregando PcD; as organizações da sociedade civil e as instituições de ensino e pesquisa, exercendo pressão sobre os demais atores, preparando essas pessoas para o mercado de trabalho e oferecendo suporte técnico às demais organizações; as empresas, investindo na inclusão profissional dessa parcela da população, influenciando fornecedores, clientes, parceiros e terceirizadas a adotarem práticas de promoção da diversidade, compartilhando aprendizagem com outras empresas, firmando parcerias, sistematizando aprendizagem pelas iniciativas já construídas, reforçando suas políticas de responsabilidade social; as próprias PcD, organizando-se para defender seus direitos, qualificando-se para o trabalho, participando das esferas políticas de decisão; e a mídia, fazendo cobertura sistemática e qualificada do tema, promovendo debate sobre o tema na sociedade, destacando boas práticas e fazendo pressão para o cumprimento da legislação.

## Considerações Finais

Com base na análise da experiência de uma empresa na implantação de um programa de inserção profissional de pessoas com deficiência, relacionando-a a referenciais normativos, técnicos e teórico-conceituais sobre paradigmas de inserção social, empresa inclusiva, diversidade no trabalho e responsabilidade social empresarial, buscou-se contribuir para a discussão sobre práticas de inserção profissional de PcD, identificando obstáculos e caminhos para implantação e aperfeiçoamento de programas similares.

O caso analisado – empresa do setor de energia elétrica com 2.644 colaboradores – revela avanços na inserção profissional de PcD, na medida em que não foram encontrados indícios de práticas assistencialistas, mas sim um misto de práticas integradoras e inclusivistas. O caso confirma algo apontado em outros estudos aqui mencionados: a existência da Lei de Cotas e a atuação dos órgãos de fiscalização são determinantes para o envolvimento da empresa em ações que visam à inserção profissional de PcD. No entanto, mesmo com tal lei e a sujeição a multas por não cumpri-la integralmente, a empresa ainda não atende o número mínimo de PcD exigido, o que indica fragilidade na articulação e capacidade de pressão mútua entre os atores interessados, incluindo-se aí o governo, a empresa, seus parceiros e organizações que representam PcD.

Pela análise do caso e de referenciais conceituais, pode-se dizer que a construção de um contexto social no qual se reconheça, respeite, acolha e aproveite a diversidade que constitui a sociedade brasileira é um processo complexo e demorado e vai além da proposição de leis, pois implica mudança de concepções, atitudes e princípios, bem como exige adaptações objetivas que atendam a necessidades específicas e peculiares (FEBRABAN, 2006b).

Os resultados da pesquisa demonstram que a inclusão social de pessoas com deficiência é um processo que requer ações estruturadas e planejadas capazes de criar um movimento que não acontece naturalmente, sobretudo em função da herança cultural e histórica de preconceitos, discriminação, desigualdades e injustiças sociais que persistem, em certa medida, nas relações sociais no Brasil. Por outro lado, pode-se apostar na possibilidade de construir instrumentos de gestão, políticas e instituições que promovam avanços mais rápidos, influenciando, inclusive, mudanças na cultura social e política brasileira.

Tanto por seus limites como por seus potenciais, a inserção profissional de PcD, e mais amplamente a diversidade no trabalho, são desafios que mostram a necessidade de combinar, por um lado, o incentivo ao engajamento voluntário das empresas em certos temas complexos e sua capacidade de inovar e transformar-se – seja por razões humanitárias ou estratégicas –, com mecanismos de incentivo, controle e punição sobre elas, por outro. Estado e sociedade devem definir marcos regulatórios e explicitar expectativas quanto ao que esperam seja cumprido pelas empresas, em cada época e lugar. Os vários atores envolvidos com a questão – pessoas com deficiência, organizadas ou não em torno de associações, governos, empresas, organismos internacionais, mídia, escolas, organizações de defesa de direitos etc. – devem interagir em prol de seus objetivos comuns, exercendo seu papel específico e contribuindo/pressionando/instigando para que os demais cumpram seus próprios papéis, de acordo com sua identidade, suas competências, seus recursos.

Com base em estudo comparativo realizado pelas autoras em uma empresa portuguesa e outra brasileira (BAHIA e SCHOMMER, 2009), verificou-se que os motivos que levam as empresas a contratarem pessoas com deficiência são diferentes e podem ser influenciados por diversos fatores. No caso brasileiro, foi evidente a prevalência da motivação contratual, pautada por obrigações legais (simbolizada na Lei de Cotas), embora se constate existência da motivação estratégica, tendo em vista que a RSE compõe uma das macro-estratégias de gestão da empresa. No caso da empresa de Portugal, onde não existe o equivalente a uma lei de cotas, mas sim incentivos governamentais às empresas que contratam PcD,

prevalecem motivações baseadas em valores pessoais, juntamente com visão estratégica. A liderança de um gestor e a repercussão das primeiras iniciativas dele na empresa como um todo mostram como elementos éticos individuais de um gestor podem influenciar as estratégias, mesmo em uma grande empresa. Em ambos os casos, a visão estratégica do tema, relacionada à responsabilidade social, embora influencie as práticas de inserção de PcD, não é sua motivação original.

Constatou-se que diferentes motivações podem ser complementares, não antagônicas e modificar-se ao longo do tempo. Os casos mostram que nem tudo no universo empresarial é baseado em cálculo utilitário de custos e conseqüências, que muitas estratégias não são planejadas *a priori* e que a maneira como um problema é abordado costuma ser construída ao caminhar. Nessa construção, são fundamentais as percepções subjetivas dos diversos envolvidos e os espaços de diálogo, reflexividade e negociação entre eles. Mostram, ainda, que as próprias pessoas com deficiência contribuem para a construção de soluções, sobretudo, quando se abre oportunidade para tal (BAHIA e SCHOMMER, 2009).

A relação entre maior controle/imposição pelo Estado e maior liberdade às empresas e à sociedade na busca de soluções para problemas coletivos se aplica ao debate sobre RSE, de modo geral, algo que pode ser aprofundado em estudos futuros. No contexto brasileiro, no que tange à inserção profissional de PcD, parece necessário, por ora, manter mecanismos mais impositivos, combinados com incentivo, debate e aprendizagem sobre o assunto (BAHIA e SCHOMMER, 2009).

Para explorar mais a fundo essas questões, sugere-se estudos futuros de comparação com políticas públicas e experiências de empresas em outros países, identificando-se mecanismos de incentivo à diversidade no trabalho que vem sendo aplicadas e seus resultados. Também se recomenda a aproximação entre pesquisadores e estudos dedicados a aspectos específicos da gestão da diversidade no trabalho, como etnia, gênero, orientação sexual e deficiência.

Finalmente, manifesta-se o desejo de que tanto organizações públicas como privadas, gradativa e continuamente, respeitando suas especificidades e seus focos de atuação, aprendam e empreendam cada vez mais práticas inclusivistas, de modo a gerar avanços na construção de uma sociedade inclusiva, que valoriza, respeita, aproveita e celebra o potencial de sua diversidade, em lugar de vê-la como um fardo a ser carregado.

## Referências

- ALVES, M.A.; SILVA-GALEÃO, L.G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, v. 44, n. 3, p. 20-9, maio/set., 2004.
- ARANHA, M. *Trabalho e emprego: instrumento de construção da identidade pessoal e social*. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.
- ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Acessibilidade de pessoas portadoras de deficiências a edificações, espaço, mobiliário e equipamentos urbanos* (NBR 9050:2004, válida a partir de 30/6/04). Rio de Janeiro: ABNT, 2004.
- BAHIA, M.S. *Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BAHIA, M.S. *Perspectivas para inserção profissional de pessoas com deficiência: análise de uma experiência em curso na Bahia*. Dissertação (Mestrado) - UFBA/PDGS, Salvador, 2009.
- BAHIA, M.S.; SANTOS, E.M. A inclusão profissional de pessoas com deficiência no Brasil por meio de ações das organizações do terceiro setor: o caso da Associação Amigos Metroviários Excepcionais (AME). VI CONFERÊNCIA DA INTERNATIONAL SOCIETY FOR THIRD SECTOR RESEARCH – Latin American and Caribbean - ISTR-LAC. *Anais...* Salvador: ISTR, 2007.



BAHIA, M.S.; SCHOMMER, P.C.; SANTOS, E.M. Papéis e práticas empresariais para a inserção profissional de pessoas com deficiência: reflexões a partir de uma experiência. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32. *Anais....* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008. Cd-rom.

BAHIA, M.S.; SCHOMMER, P.C. Inserção profissional de pessoas com deficiência em uma experiência no Brasil e outra em Portugal: desafios comuns, caminhos diferentes. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. *Anais....* São Paulo, EnANPAD, 2009. Cd-rom.

BRASIL. *Lei nº 8.213*, de 24/07/91. Disponível em: <http://www.saci.org.br>. Acesso em 27 out. 2002.

CARVALHO-FREITAS, M.N. Análise da inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. *Anais....* Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007. Cd-rom.

CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A.L. (Org.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. 1ª Ed. (2008), 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M.N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, v. 13, no.spe., p. 121-38, jun., 2009.

CARVALHO-FREITAS, M.N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. *Anais....* São Paulo: EnANPAD, 2009a. Cd-rom.

CARVALHO-FREITAS, M.N. et al. Concepções de deficiência em situações de trabalho: modelo de análise e avaliação de estabilidade temporal. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33. *Anais....* São Paulo: EnANPAD, 2009b. Cd-rom.

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

DIAS, C. *Web Content Accessibility Guidelines - W3C*. 1.0 (1999). Disponível em <http://www.acessobrasil.org.br/media/2/20030828-w3crevisto3.doc>. Acesso em 12 dez. 2006.

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

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

ETHOS - INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial*. CUSTODIO, A.L.M.; MOYA, R. (Coords.). São Paulo: Instituto Ethos, 2008.

FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *População com deficiência no Brasil: fatos e percepções*. São Paulo: Febraban, 2006a.

FEBRABAN - FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. *A ação de recursos humanos e a inclusão de pessoas com deficiência*. São Paulo: Febraban, 2006b.

GIL, M. *Panorama da deficiência no Brasil*. São Paulo: Rede Saci, 2005. Disponível em <http://www.saci.org.br>. Acesso em 30 jan. 2005.

GOULART, I. B.; COIMBRA, C. E. B. Inserção de pessoas com deficiência em uma empresa de reflorestamento: um estudo de caso. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCI-

ACÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32. *Anais...* Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008. Cd-rom.

HEINSKI, R. Um estudo sobre a inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28. *Anais ...* Curitiba: EnANPAD, 2004. Cd-rom.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo demográfico de 2000*. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 12 nov. 2005.

KREITLON, M. P. A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28. *Anais...* Curitiba: EnANPAD, 2004. Cd-rom.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Inserção de portadores de deficiência no mercado de trabalho é a maior em toda história*. MTE, 28-01-2008. Disponível em <http://www.mte.gov.br>. Acesso em 07 fev. 2008.

NAMBU, T. *Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos*. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.

NUNES SOBRINHO, F. P. Prefácio. CARVALHO-FREITAS, M. N. ; MARQUES, A. L. (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. 1ª Ed. (2008), 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2009. p. 11-3.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 50, p. 545-64, jul./set., 2009.

SARAIVA, L.A.S; IRIGARAY, H.A.R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, FGV, v. 3, n. 49, p. 337-348, jul./set., 2009.

SASSAKI, R. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 4ª Ed. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

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

SASSAKI, R. *Acessibilidade total: uma questão de direitos humanos*. I CONFERÊNCIA MUNICIPAL DOS DIREITOS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência de Diadema, São Paulo. Diadema, 30 de setembro de 2005.

SASSAKI, R. O acesso ao trabalho: análise à luz da inclusão. *Revista Nacional de Reabilitação*, São Paulo, ano X, n.59, p. 20-23, nov./dez., 2007.

SCHOMMER, P.C. *Responsabilidade socioambiental*. MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil; Universidade Corporativa CAIXA, 2009.

SUZANO, J.C.C. et al. Análise da produção acadêmica nacional dos últimos 20 anos sobre a inserção de pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. 1ª Ed. (2008), 1ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2009. p. 23-42.

THOMAS, D.; ELY, R. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *The Magazine Harvard Business Review*, HBR Articles , p. 79-90, sep./oct., 1996. <http://hbr.org/1996/09/making-differences-matter/ar/1>

WERNECK, C. *Você é gente? O direito de nunca ser questionado sobre o seu valor humano*. Rio de Janeiro: WVA, 2003.

## ANEXO 1 - Sugestões para programas de inserção profissional de PcD

Como contribuição para a implantação e/ou aperfeiçoamento de programas de inserção profissional de PcD, com base no conceito de empresa inclusiva de Sassaki (2002), nas práticas adotadas pela empresa pesquisada, em normas e estudos na área e em programas adotados por outras empresas consideradas como referência (BAHIA, 2009), são apresentadas sugestões de ações, considerando os tipos de deficiência e as dimensões de acessibilidade.

Muitas das medidas sugeridas no quadro 11 são simples, óbvias até, mas nem sempre consideradas no cotidiano da gestão, nem mesmo pelos responsáveis por planejar os programas, o que revela pouco profissionalismo na área e baixa capacidade de diálogo entre empresas, governos e ONGs especializadas nesse tema.

De modo geral, para as organizações que desenvolvem programas de inserção profissional de PcD, sublinham-se as necessidades de:

- investir em profissionalização na condução dos programas;
- aprofundar as práticas de responsabilidade social empresarial e trabalhar a gestão da diversidade e a inserção de PcD em toda a cadeia de valor da empresa, sobretudo junto aos prestadores de serviços terceirizados;
- estimular o compartilhamento de aprendizagem com organizações que desenvolvem iniciativas similares;
- abrir-se para o diálogo com as partes interessadas na questão;
- cumprir seu papel e pressionar o cumprimento dos papéis dos demais atores envolvidos, por meio de mecanismos de diálogo, de negociação e de pressão mútuas.

**Quadro 11 - Ações Sugeridas para Programas de Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em Seis Dimensões de Acessibilidade**

Dimensões de acessibilidade	Ações sugeridas
<b>Deficiência Física</b>	
Arquitetônica	Dispor de trajetos para as diversas áreas da empresa livres de obstáculos; portas com largura de 0,80 m; banheiros adaptados; disposição de mobiliário que garanta a circulação de cadeirantes
Comunicacional	Garantir aplicação das normas de acessibilidade digital de acordo com o W3C
Metodológica	Adequar métodos e técnicas de trabalho com a observância de elementos ergonômicos, de saúde e segurança e de desenvolvimento de pessoas
Instrumental	Disponibilizar haste para digitação com a boca; canetas e lápis e teclado de computador adaptados
Programática	Explicitar a política antidiscriminatória da empresa em documentos, códigos, portarias, normas, ordens de serviço, regulamentos etc.
Atitudinal	Orientar as pessoas quanto aos comportamentos mais adequados em situações, como: se conversar com um cadeirante durante muito tempo, sentar-se para que fiquem da mesma altura; não apoiar-se na cadeira de rodas; não ter receio em falar palavras como "andar" e "correr"; se a pessoa tiver dificuldade na fala e não entender, pedir que repita
<b>Deficiência Visual</b>	
Arquitetônica	Instalar pista tátil; colocar corrimãos que funcionam como guias; não deixar móveis fora do lugar determinado
Comunicacional	Indicar sinais luminosos com sinais sonoros; sites acessíveis; material de trabalho em Braille; fontes ampliadas e em formato eletrônico
Metodológica	Adequar métodos e técnicas de trabalho com a observância de elementos ergonômicos, de saúde e segurança e de desenvolvimento de pessoas
Instrumental	Implantar <i>software</i> com sintetizador de voz nos computadores; <i>scanner</i> para digitalização de textos; reglete e punção para a escrita Braille

Programática	Explicitar a política antidiscriminatória da empresa em documentos, códigos, portarias, normas, ordens de serviço, regulamentos etc.
Atitudinal	Orientar as pessoas sobre situações, como: para guiar uma pessoa cega, deixe que ela segure em seu braço; para ajudar uma pessoa cega a sentar-se, mostre a ela o encosto da cadeira; não receie em usar palavras como "ver" e "enxergar".
<b>Deficiência Auditiva</b>	
Arquitetônica	Não há exigência específica
Comunicacional	Indicar sinais sonoros com sinais luminosos; implantar <i>intranet</i> com aplicativos específicos; contar com a presença de intérprete de Libras
Metodológica	Adequar métodos e técnicas de trabalho com a observância de elementos ergonômicos, de saúde e segurança e de desenvolvimento de pessoas
Instrumental	Adotar <i>pages</i> e celulares que permitam o envio e o recebimento de mensagens de texto
Programática	Explicitar a política antidiscriminatória da empresa em documentos, códigos, portarias, normas, ordens de serviço, regulamentos etc.
Atitudinal	Orientar as pessoas sobre: é incorreto dizer que todo surdo é mudo; ao conversar com uma pessoa surda, pronuncie as palavras de maneira clara e na sua velocidade normal, não grite, use o tom de voz normal, fale sempre de frente, nunca de lado ou atrás; não se acanhe em usar palavras como "ouvir" e "escutar".
<b>Deficiência Intelectual</b>	
Arquitetônica	Utilizar mobiliário com extremidades abauladas
Comunicacional	Utilizar linguagem simples e objetiva
Metodológica	Adequar métodos e técnicas de trabalho com a observância de elementos ergonômicos, de saúde e segurança e de desenvolvimento de pessoas
Instrumental	Evitar o uso de instrumentos cortantes
Programática	Explicitar a política antidiscriminatória da empresa em documentos, códigos, portarias, normas, ordens de serviço, regulamentos etc.
Atitudinal	Orientar as pessoas a: agir com naturalidade; não confundir deficiência intelectual com doença mental; tratar a pessoa de acordo com a faixa etária; não a ignorar nem a superproteger; entender que a pessoa com deficiência intelectual tem um ritmo mais lento de aprendizagem, que, se respeitado, permitirá que ela desenvolva habilidades e seja produtiva.

Fonte: elaboração própria, com base na pesquisa e em ABNT (2004), Clemente (2004) e Sassaki (2002).

**Artigo recebido em 06/01/2009.**

**Artigo aprovado, na sua versão final, em 15/04/2010.**