



Inclusão e diversidade: pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Inclusion and diversity: people with disabilities in the labor market

Andrea Luiza Quaesner da Silva¹; Isabel Jurema Grimm²

Recebido: 14/09/2021. Aceito: 15/11/2021

Resumo

Abordar a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, implica considerar a complexidade inerentes à condição de ser deficiente e as transformações em nível social e organizacional, sucedidas ao longo das últimas décadas. Dessa forma, este artigo investiga a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs) no mercado de trabalho, identificando oportunidades de melhoria para enquadrá-lo nos preceitos de responsabilidade legal e social. A pesquisa ocorreu em uma empresa do setor de varejo, localizada na cidade de Curitiba (PR). De natureza qualitativa e viés descritivo, a coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas junto a lideranças e colaboradores portadores de deficiência. Como resultado constatou-se a ausência de um projeto estruturado para as práticas de governança que integrem às estratégias da inclusão na organização o que pode dificultar o cumprimento da lei de cotas.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Inclusão. Deficiência.

Abstract

Addressing the inclusion of people with disabilities in the Brazilian labor market implies considering the complexities inherent to the condition of being disabled and the transformations at the social and organizational level, which have taken place over the last few decades. Thus, this article investigates the inclusion of people with disabilities (PwDs) in the labor market. This article investigates the inclusion of people with disabilities on the labor market, identifying opportunities for improvements, to fit them in the precepts of legal and social responsibility. The research took place in the retail sector's company, in the city of Curitiba. The data collection, observing the qualitative nature and descriptive bias, so took place through interviews with leaders and employees with disabilities. It was observed a lack of a structured project for governance practices that integrates the inclusion strategies within the organization, which could difficult compliance with the law responsible to regulate this sector.

Keywords: Corporate Governance. Inclusion. Disability.

1. Introdução

¹ Mestra em Governança e Sustentabilidade. E-mail: andrealu5@yahoo.com.br.

² Doutora em Meio Ambiente e Desenvolvimento, mestra em Desenvolvimento Regional. E-mail: isabelgrimm@gmail.com.



Desde a promulgação da Lei de Cotas (Lei 8.213/91), houve avanços em termos de inclusão desse público no quadro funcional das empresas. A legislação trouxe uma resposta à sociedade para a problemática de exclusão social vivida pelas pessoas com deficiência, todavia, existem desafios no âmbito interno das empresas, especialmente no sentido de encontrar formas de gestão, que assegurem um processo inclusivo satisfatório, pois, são muitas as variáveis a serem levadas em conta nessa dinâmica. Portanto, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, deve considerar a condição inerente de ser deficiente, e as transformações em nível social e organizacional sucedidas ao longo das últimas décadas.

Com vistas a superar os desafios da inclusão no âmbito das empresas, estudos sinalizam que os interesses empresariais devem englobar um amálgama de atores sociais (Silva, 2014), o que faz surgir o grupo de pessoas com deficiência (PcDs), situado no campo de ações afirmativas, como um fenômeno gestado em resposta à exclusão social histórica vivida por esta população. Diferente de outras condições, a deficiência circunda no imaginário social a ideia de incapacidade e tragédia pessoal (Piccolo, 2015). Tal visão atribuiu a esses indivíduos modos excludentes, da família ao trabalho.

Reproduz-se, portanto, uma forma de opressão social (Piccolo, 2015) e, é nesta opressão que se dá o nome de deficiência, evidenciada pela estrutura social que remove do convívio social o sujeito deficiente. Esta perspectiva surgiu na década de 1960 em sobreposição à visão biomédica de doença, sendo denominada modelo social da deficiência (Diniz, 2007; Piccolo, 2015). O marco deste modelo está em deslocar o problema da deficiência do indivíduo para toda a sociedade (Piccolo, 2015).

Em termos de gestão organizacional, os praticantes da inclusão baseiam-se no modelo social da deficiência (Sasaki, 2010), ou seja, do olhar centrado no sujeito e em sua condição particular, o fenômeno é amplificado para o sujeito partícipe de um ambiente social. Nesse sentido, o passo adiante rumo à inclusão de PcDs passou a ser corporificado via legislação, que içou a temática da deficiência a uma questão de direitos fundamentais (Piccolo, Mendes, 2013), especialmente no âmbito trabalhista, pela lei de cotas valendo-se da contribuição que o trabalho promove na vida dos indivíduos. Dados do Ministério do Trabalho apontam que o número de vínculos empregatícios formais destes profissionais cresceu 26,3% entre 2011 e 2017 e,



atualmente, o Brasil possui 441 mil PcDs empregadas (Ministério do Trabalho, 2018). Assim, evidencia-se uma evolução na ocupação desse público nas empresas brasileiras, entretanto, destaca-se que nem sempre a legislação é cumprida.

Em torno disso, a deficiência é alocada no escopo da governança corporativa (GC) ao ser fixada como uma questão de responsabilidade legal e social. O primeiro refere-se às leis e normas que regem o local de atuação das corporações, cumprindo-as integralmente. A responsabilidade social, ao contrário da legal, abarca um princípio ético não vinculativo, não sendo obrigatória (Antonik, 2016). Na perspectiva proposta, relaciona-se estas duas temáticas à inclusão de PcDs, para engendrar novos delineamentos ao corpus teórico da GC. Dessa forma, postula-se, sobre uma problemática atual, que para ser eficaz é preciso boas práticas e eficiência em gestão.

Neste caminho, o estudo de Csillag, Gyori & Matolay (2018), sobre inclusão de PcDs em organizações europeias, aponta que para gerar uma cultura inclusiva é preciso integrar à iniciativa ao planejamento estratégico das empresas. Do mesmo modo, Macalli et al., (2015), elaboraram um estudo sobre inclusão concluindo que o planejamento pode mitigar consequências negativas na operacionalização do programa de diversidade da organização. Ambos os autores, destacam a importância do planejamento e da gestão para a inclusão, logo, a GC pode contribuir na identificação de problemas e proporcionar instrumentos para solucioná-los.

Frente ao exposto, este artigo tem como objetivo investigar um processo de inclusão de PcDs em uma empresa do setor de varejo, com vista a identificar oportunidades de melhorias para enquadrá-lo nos preceitos de responsabilidade legal e de responsabilidade social. Para alcançar tal propósito. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema da GC e da inclusão de PcDs no mercado de trabalho, onde emoldura-se a GC sob a dimensão histórica, de responsabilidade legal e social. Em seguida, foi realizada investigação em um dos maiores grupos de concessionárias de veículos do Brasil, com atuação nas regiões sul e sudeste, onde foram analisados documentos como relatórios, código de conduta e website, e entrevistados colaboradores PcDs e lideranças da empresa. Para isso, seguiu-se a identificação do cenário de inclusão da empresa verificando seu enquadramento dentro dos preceitos da responsabilidade legal e social.



2. Governança corporativa: práticas para a inclusão

Governança corporativa é um conceito cunhado na contemporaneidade, com raízes históricas que perpassaram por séculos de transformações socioeconômicas. Sua base conceitual advém do fortalecimento do capitalismo e das grandes corporações a partir do século XIX (Silveira, 2015).

No Brasil, a aplicação da GC evoluiu consideravelmente na última década a partir da abertura da economia, dos investimentos estrangeiros, privatização de estatais e crescimento de empresas nacionais (Silva, 2014). A evolução das práticas de GC em território nacional, destaca-se especialmente por: Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, a nova lei das Sociedades Anônimas (S.A), a cartilha da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sobre governança, ações do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), e o Instituto Brasileiro de GC (IBGC) que desde 1995 fomenta a GC no país (Silveira, 2014).

Existem muitos modelos de GC, embora, os mais expressivos sejam o anglo-saxônico e nipo-germânico (Lethbridge, 1997). O primeiro, origina-se especialmente nos Estados Unidos e Inglaterra e foi disseminado mundialmente orientado aos interesses dos *shareholders*. Calcado pela maximização dos lucros como objetivo único dos negócios, têm raízes no contratualismo e na teoria da agência, assumindo um caráter individualista. Não demora a surgir questões que contrapõem a GC orientada aos *shareholders*, essencialmente pelas más condutas dos gestores e o papel empresarial na sociedade. A crítica atribui-se pelas falhas nos mecanismos de controle que não impedem comportamentos antiéticos dos agentes (Jensen, Meckling, 1976; Bottenberg et al., 2016). Diversos escândalos corporativos nos Estados Unidos e a crise financeira de 2008, levantaram dúvidas sobre a superioridade do modelo anglo-saxônico, que revelaram vulnerabilidades e renovaram o interesse em modelos alternativos (Bottenberg et al., 2016).

Nos anos 1990, o debate sobre GC avançou ao questionar o papel empresarial, imprimindo à ela um viés social ao pressupor que outros grupos também sofrem o impacto das decisões empresariais. Destarte, surge outra perspectiva de GC originada nos países nipo-germânicos que endossa o equilíbrio entre os interesses dos acionistas e grupos que são impactados pelas suas atividades, os *stakeholders* (Lethbridge, 1997). Aqui, a compreensão do termo *stakeholders* de Freeman (1984) refere-se a grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pelas



atividades da organização. A GC orientada aos interesses dos *stakeholders*, permite arquitetar um arranjo organizacional que versa com o lucro e o desenvolvimento social, e acompanha as discussões de responsabilidade social (Bottenberg et al., 2016).

Deslocando ao cenário brasileiro, envolto em diversas mazelas sociais, pode-se considerar a implicação de novos desafios à gestão corporativa. Logo, urge alcançar um paradigma de GC que inclua na administração ações em prol de demandas adjacentes, a exemplo da inclusão de PcDs.

2.1 Responsabilidade legal no contexto da inclusão de PcDs

As bases legais que amparam a inclusão de PcDs nas empresas brasileiras são fruto do processo de democratização do país, que dentre outros avanços, resultou na elaboração da Constituição de 1988. Dentre os direitos assegurados, enfatiza-se as penalidades à discriminação contra minorias e o direito ao trabalho das PcDs (Kinzo, 2001; Braga, Schumacher, 2013). Dado que as minorias se originam das relações de assimetria social, tal condição requer o uso de instrumentos legais de proteção e acesso aos direitos fundamentais (Madeira, 2016; Carmo, 2015; Braga, Schumacher, 2013).

O conceito de minoria exposto fundamenta-se pela perspectiva jurídica, firmando-se por grupos que sofrem discriminação e são vítimas de intolerância (Carmo, 2015). Diferentemente das discussões sobre desigualdade econômica, de gênero e racial, nas quais há compreensão política de que fatores biológicos e/ou congênitos não determinam a desvantagem social, no âmbito da deficiência este argumento não se aplica. Ao sujeito deficiente nem todos os ajustes possíveis são capazes de assegurar-lhe plena liberdade de ir, vir e agir, em decorrência da possível gravidade de sua condição (Diniz, 2007). Associadamente, atos em prol da inclusão social de PcDs foram estabelecidos, com destaque à Lei 8.213/91, chamada lei de cotas, que designa em seu Art. 93º, uma porcentagem entre 2% e 5% de PcDs ou reabilitadas que empresas privadas a partir de 100 empregados deverão contratar. Positivada, a legislação prevê multas em caso de não cumprimento, descaracterizando a possível não adesão dos empregadores (Braga & Schumacher, 2013).

A incumbência de fiscalizar o cumprimento da legislação é operacionalizada pelos auditores-fiscais do Ministério do Trabalho e Emprego. As ações de fiscalização envolvem lavrar



um auto de infração, firmar termos de ajuste de conduta, aplicar multas, e ainda, orientar o cumprimento da lei para posteriormente verificar sua aplicação.

Portanto, se a GC engloba atuar em consonância com o ordenamento jurídico, a responsabilidade legal impõe às empresas atingir suas metas econômicas respeitando as leis (Souza & Marcon, 2002). A inclusão de PcDs condiciona o alinhamento dos negócios a uma cultura de cumprimento às normas, ao mesmo tempo que, evidencia o comportamento ético empresarial. Pode-se dizer que a responsabilidade legal é um dos sustentáculos para que uma organização opere de forma ética.

Na literatura, um outro conceito utilizado para cunhar a responsabilidade legal dentro das organizações é o de *compliance* (Antonik, 2016). Na conjuntura brasileira, o *compliance* estabeleceu-se pela lei anticorrupção (Lei, 12.846/13) e o Decreto n. 8.420, que regulamenta a responsabilização por atos ilícitos contra os poderes públicos (Antonik, 2016; Castro et al., 2018). Concebida para fomentar o combate à corrupção, dispõe sobre o respeito às normas e regulamentos externos pelos instrumentos de controles internos. No escopo da deficiência, não estaria ao alcance da lei anticorrupção abranger à lei de cotas (1991) nas organizações. Todavia, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2017) incorpora ao *compliance* outras circunstâncias, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito às regras, valores e princípios – e o que ela de fato pratica no dia a dia. Ao descumprir leis, códigos de conduta ou políticas internas, as consequências podem incluir perdas, danos à reputação e sanções legais (IBGC, 2017).

2. 2 Responsabilidade social no contexto da inclusão de PcDs

Embora a regulamentação seja o ímpeto inicial por trás dos esforços de contratação de PcDs, é cada vez mais comum no meio corporativo relacionar a inclusão com outras estratégias de gestão, como a responsabilidade social. Advinda das discussões sobre ética nas empresas, a temática corporificou a partir dos anos 1950, manifestando-se como uma nova forma de fazer negócios em consonância aos interesses da sociedade (Carrol, 1999).

A integração entre deficiência e responsabilidade social das empresas considera essa população como um de seus *stakeholders* (Segovia-San-Juan et al., 2015). Em estudo sobre o



compromisso com as PcDs em empresas espanholas, os autores analisaram quatro dimensões (stakeholders, visibilidade, recursos humanos e acessibilidade) de indicadores que permitiram averiguar as informações sobre inclusão, publicadas nos relatórios de sustentabilidade das empresas. Dentre os resultados, destacam que estas se preocupam mais em melhorar sua imagem externa do que pelo comprometimento com seus funcionários PcDs. Este fato versa com as críticas às agendas de responsabilidade social destinadas às PcDs, que focalizam na proteção da imagem e reputação em detrimento do verdadeiro compromisso com as PcDs (Segovia-San-Juan et al., 2015).

No rol de ações socialmente responsáveis, percebe-se inúmeras contradições entre o que é assumido como postura ética e o que é efetivamente praticado nos bastidores. Críticos da responsabilidade social alegam que o posicionamento em prol do social objetiva ampliar a competitividade, que se dá especialmente pela consolidação de uma imagem favorável (Soares, 2004).

Dentro do escopo da GC, a inclusão de PcDs não deve restringir-se a mais uma prática socialmente responsável, mas de uma mudança organizacional que de ponta a ponta deve responder positivamente ao processo de inclusão. Para isso a legitimidade das ações requer práticas de gestão estruturadas.

Nesta via, a responsabilidade social se entrelaça à GC, que instrumentaliza a administração e o controle empresarial (Silveira, 2015). Ou seja, sem base substancial de GC, as empresas que adotarem ações de responsabilidade social possivelmente irão se restringir ao discurso vazio. Ou seja, toda a mudança de paradigma deve ser internalizada para moldar uma nova cultura de gestão, que a posteriori, resultará em benefícios para todos os stakeholders (Silveira, 2015).

3. Metodologia

Constituída como uma pesquisa qualitativa de viés descritivo, constitui-se como um estudo de caso que possibilitou explorar uma temática delimitada, contemporânea. O estudo transcorreu em uma empresa familiar, reconhecida como um dos maiores grupos de concessionárias de veículos do Brasil. Com 26 anos de atuação, a empresa possui 85 unidades de negócio representando 15 marcas de automóveis. Em 2007 a organização criou um instituto que leva o seu nome, e que será nominado como “Instituto”. Enquadrada como Organização da Sociedade Civil



(OSC), a entidade firma-se como o setor de responsabilidade social da empresa, que engloba dentre outras iniciativas sociais, um projeto de inclusão de PcDs.

Referente à inclusão de PcDs, o Instituto auxilia à empresa com um projeto de capacitação de PcDs, denominado “Ação e Inclusão”. A iniciativa existe há 5 anos e capacitou entre 2014 e 2018, 161 indivíduos, tendo como narrativa principal conceder oportunidades de desenvolvimento profissional para pessoas com todos os tipos de deficiência, de baixa renda e pouca qualificação ou escolaridade. Os participantes são contratados como celetistas e vinculados à empresa. Durante o período de capacitação eles recebem salário para estudar e desenvolver-se profissionalmente até estarem preparados para o ingresso nos setores corporativos. O projeto ocorre em um espaço exclusivo para esta finalidade, localizado em uma das unidades de negócio. O Instituto também fornece capacitação em outras áreas para PcDs da comunidade sem a modalidade de vínculo empregatício.

Para identificar o cenário da inclusão na empresa a partir da análise da GC, com foco na responsabilidade legal, coletou-se dados secundários e primários em documentos e por meio de entrevistas a 12 lideranças de setor e 8 colaboradores portadores de deficiência.

A coleta de dados secundários estruturou-se por pesquisas em documentos da empresa: relatórios, materiais publicitários, websites, apresentações internas e o código de conduta. A escolha dos documentos considerou a regra de pertinência, e o tratamento das informações se deu por técnicas de análise de conteúdo de acordo com Bardin (2016).

Para os dados primários foram realizadas 22 entrevistas na organização, onde, por meio de questionários estruturados com questões abertas, foi possível obter informações sobre as práticas de inclusão, tanto na perspectiva dos gestores que possuem em seu quadro funcional indivíduos com deficiência, bem como, dos próprios colaboradores PcDs. O questionário foi elaborado pelo desmembramento do documento emitido pelo Ministério do Trabalho (2018) em subcategorias, que engloba os principais aspectos legais pertinentes à inclusão de PcDs. O objetivo foi identificar se o processo inclusivo adota preceitos de responsabilidade legal e o possível enquadramento como iniciativa de responsabilidade social.

Os entrevistados foram escolhidos considerando o relacionamento com o processo de inclusão da empresa, ou por ser uma PCD que tenha passado pelo projeto do Instituto. A preferência



ocorreu em relação aos profissionais que atuam nas unidades de Curitiba, centro das operações da empresa e por questões de conveniência logística.

As entrevistas ocorreram entre os meses de janeiro e abril de 2019, por agendamento, individualmente e com duração média de quarenta minutos. Foi assegurado o anonimato dos entrevistados (conforme condicionado pela empresa). A condição da deficiência é embasada pelo laudo caracterizador da deficiência que contempla a CID, Classificação Internacional de Doenças da Organização Mundial da Saúde (OMS, 1997) e Convenção Internacional Sobre os Direitos da PCD (2008), o qual o Brasil é signatário.

O tratamento dos dados foi elaborado inteiramente por técnicas da análise de conteúdo, onde foi constituído o corpus da análise, sucedido pela leitura flutuante e exaustiva do material. As categorias de análise (responsabilidade legal e social) operaram como um sistema que transforma e agrupa os dados em unidades de registro (temas) e que viabilizam maior rigor e profundidade na construção da etapa descritiva. A GC balizou a construção do trabalho e constitui-se no principal elemento de orientação, considerando-se suas práticas.

4. Resultados e discussões

Um programa de inclusão efetivo, primeiramente, cumpre a lei de cotas (Lei, 8.213/91). No caso investigado a cota é de 64 PcDs. Com base no relatório do setor de Recursos Humanos (RH), o número de efetivados enquadrados como PcDs totaliza 68 profissionais, sendo 52 em função, ou seja, em desempenho de suas atividades laborais e 16 no projeto Ação e Inclusão do Instituto.

As práticas de GC foram implantadas no início de 2019, pelo programa de *compliance* denominado “Programa Caminho Certo”. Seu objetivo é disseminar os valores da empresa e trazer orientações por meio do código de conduta, o principal instrumento do programa. Trata-se de uma ferramenta online em que todos os funcionários podem utilizar de forma anônima ou não e onde é possível informar ou denunciar ocorrências contrárias às políticas organizacionais. Quanto aos mecanismos para coibir atos de preconceito contra funcionários PcDs, as unidades de registro encontradas no código expressam que a empresa não aceita comportamentos discriminatórios. Ao final do código foi encontrada uma informação sobre um canal de relatos. Posto isto, compreende-se que a empresa não conta com uma iniciativa específica para coibir comportamentos inadequados



contra PcDs, embora, o código de conduta e o canal de relatos englobem o tema e ofereçam um meio de proteção contra atitudes discriminatórias.

Ao analisar o conteúdo do relatório “Metodologia do Projeto Ação e Inclusão”, da organização foi possível identificar que este se refere ao programa de inclusão de PcDs da empresa, que o transformou em um projeto social e repassou a demanda ao seu Instituto de Responsabilidade Social, encarregado de capacitar as pessoas, acompanhar seu desenvolvimento e fazer o encaminhamento para uma função dentro da empresa.

Buscando compreender como ocorre o processo de inclusão na organização, os principais apontamentos dos entrevistados demonstraram a ausência de práticas inclusivas, sendo elas muitas vezes realizadas pelos próprios colaboradores da empresa, que eventualmente contam com apoio e orientações do Instituto. Para ilustrar o processo de inclusão no contexto vivencial das PcDs na organização, dividiu-se em temas: esforços pessoais, e estrutura seguindo o modelo médico de referência e capacitação no processo de inclusão, acolhimento e satisfação de acordo com o modelo social de inclusão. A análise, teve como foco central a questão da deficiência, por meio da verificação de como o Instituto de Responsabilidade Social da empresa realiza o processo de inclusão. Com base nessa classificação, a coleta de dados obteve as seguintes observações em relação aos esforços pessoais para a adaptação (modelo médico) onde colaboradores PcDs relatam que: *"Eu tento buscar situações em que eu consiga me superar". "Eu preciso me concentrar bastante para entender as coisas, pois as vezes tem muito barulho". "Arrumo um jeito para subir nos lugares sem acessibilidade ou peço ajuda para alguém alcançar". "Quebrar o preconceito no mercado mostrando que sou capaz".*

Sobre a estrutura disponibilizada pela empresa para facilitar o acesso e a mobilidade (modelo médico) foi sugerido pelos entrevistados: *"Eu sugeriria a questão do ponto, que deveria ter um dentro do Instituto e não só lá embaixo na concessionária". "Não tem piso tátil, falta estrutura para quem tem deficiência visual total" e a necessidade de "Ter mais computadores para os alunos, hoje falta".*

Com relação à capacitação para o processo de inclusão dentro da organização (modelo social), os relatos trazem observações importantes e inusitadas: *"Ajuda muito, são conhecimentos que não tinha a menor ideia de como era e funcionava". "Aqui eu achei os professores melhores,*



as pessoas de convivência, a estrutura, o lanche, tudo". "Aqui tenho mais oportunidades de aprender". "O Lanche fornecido e o ambiente". "Eu gosto da capacitação do Instituto. Se pudesse só ficava aqui". "To gostando bastante, aprendendo bastante". "O conteúdo é realmente aplicável no trabalho.

Questionados sobre o acolhimento dado pela empresa (modelo social), destacaram: *"Por toda essa interação social que tem e pelo nível de respeito que os professores e pessoal do Instituto tem pela gente". "Aqui é tranquilo, é sossegado, todo mundo se dá bem, conversa, apoia, é unido". "Me sinto parte da vida deles, como se fôssemos uma família". "Quando eu cheguei todo mundo me recebeu bem, hoje me sinto à vontade". "... o que eu gosto é do ambiente, o seu Jair já recebe a gente com o maior sorriso. A receptividade é o que mais me ajuda, é o que me faz sentir bem-vindo". "As pessoas dão bom dia, perguntam o nome, se está tudo bem".*

Com relação à satisfação em trabalhar na organização (modelo social) os entrevistados destacaram que: *"Sinto que estou me desenvolvendo e me capacitando. Me sinto muito bem". "Eu me sinto bem em ir pra aula, aqui não tem sentimento que eu sentia em outros empregos, de acordar e sentir um peso em ir". "Pelo suporte que a gente tem de sair daqui mais capacitado". "O Projeto se importa realmente com os alunos". "Os alunos recebem muita ajuda e são respeitados". "Cada um no seu ritmo, cada um tem um tipo de dificuldade de aprendizado, isso é respeitado, acho bastante interessante". " Me sinto capaz de ir para uma vaga e satisfeito por fazer parte do projeto".*

Com base nos relatos acima é cabível destacar que a deficiência não é somente resultado do acaso da natureza, e não deve ser tratada como uma questão individual, oriunda de tragédia pessoal e limitação corporal (Diniz, 2007). O novo campo dos estudos sobre deficiência, vai além da conotação biomédica, nele, emerge o chamado modelo social, em resposta à visão da deficiência como azar e opressão social pelo corpo (Diniz, 2007; Barnes et al., 2002). A transição entre a perspectiva individual e médica para a perspectiva estrutural e social, foi apresentada como a mudança do “modelo médico” para o “modelo social”, onde as pessoas são vistas como deficientes pela sociedade e não devido a seus corpos (Secretaria Especial da Pessoa com Deficiência, 2012).

Em relação a inclusão, a fala dos respondentes denota um sentimento de “apenas cumprir a lei de cotas”. Foram identificadas informações sobre um ambiente com tecnologias assistivas,



elevadores de acessibilidade para incluir todos os tipos de deficiência. A estrutura aqui expressa, refere-se apenas ao espaço físico onde ocorre o projeto (no documento é chamado de espaço-escola inclusivo) e não as demais unidades da empresa. Com base no *website* e materiais gráficos publicitários analisados, constata-se que a empresa apresenta seu processo de inclusão de PcDs como um projeto de responsabilidade social. Não fica claro o papel do setor de RH frente à iniciativa, pois as atribuições relacionadas à inserção de PcDs recaem ao Instituto da organização.

Alguns itens não foram observados em nenhum dos documentos: acessibilidade, plano de carreira, medidas de conscientização de gestores e tecnologias assistivas. Ademais, as informações dos documentos se mostraram genéricas, com ausência de detalhes técnicos, carecendo de elementos que sustentassem certas premissas apresentadas, especialmente as de responsabilidade legal. Isto não quer dizer que a empresa não cumpra estes quesitos, somente que não estão descritos.

A análise sobre acessibilidade e tecnologias assistivas trouxe à tona a percepção da necessidade de adaptações e a assimetria entre as unidades da empresa, foi relatado que alguns locais possuem acessibilidade e outros não. Ao menos 14 entrevistados afirmaram não haver mudanças na estrutura física do seu setor, especialmente pela falta de elevadores, rampas e pisos táteis. Um dos respondentes, deficiente visual, frisou que: “no meu departamento não houve nenhuma mudança estrutural. Aconteceu um desenvolvimento no sistema do computador para que eu pudesse desenvolver meu trabalho e só” (Profissional entrevistado, 2019).

Uma das entrevistadas que atua no setor de obras justificou que muitos imóveis são alugados e nem sempre é permitido modificá-los. Além disso, expôs que os principais problemas estão nos prédios mais antigos, pois os novos preveem acessibilidade no projeto inicial. Ao ser questionada sobre investimentos para adaptações, afirmou ser um fator delicado, pois o setor automotivo foi impactado negativamente pela crise econômica nos últimos anos.

Sobre tecnologias assistivas, os respondentes com deficiência visual afirmaram que a empresa modificou o sistema para que pudessem exercer suas atividades, mas frisaram que gostariam que isso fosse expandido aos outros setores. Neste quesito atribui-se à empresa o cumprimento parcial, pois há locais com acessibilidade tecnologias assistivas e outros não.

Mesmo com o processo de inclusão do Instituto, não foram poupadas críticas sobre a falta de apoio e treinamento. De maneira geral, foi identificada uma grande lacuna no processo de inclusão



de PcDs, seja pela fala de profissionais, mas, especialmente, pela manifestação de uma das profissionais do setor de recursos humanos que relata: “Estamos defasados nesse assunto. Temos orientações pontuais, mas, sem processo formal. Nós não treinamos e informamos o suficiente, precisamos melhorar” (Profissional entrevistado, 2019).

Alguns gestores e colaboradores expressaram que não ficam esperando a empresa trazer soluções e buscam conhecimento para saber como incluir PcDs. Um exemplo de engajamento foi a de uma colaborada, que motivou sua equipe a aprender libras para se comunicar e acolher o colega com deficiência auditiva, outros casos similares também foram comentados. Ou seja, mesmo sem o suporte adequado existe abertura em prol da inclusão por parte dos profissionais da empresa.

Sobre as práticas de inclusão, ficou evidenciado pela maioria dos entrevistados que o processo funciona bem quando é a capacitação oferecida pelo Instituto. Isso foi enfatizado especialmente pelos respondentes PcDs, que foram alunos do projeto do Instituto e narraram ter gostado da experiência considerando-a fundamental ao seu desenvolvimento profissional. Em sua visão, a problemática ocorre após a inserção na função.

Para a maioria dos entrevistados, se a organização contasse com uma prática específica de inclusão de PcDs com o envolvimento do setor de recursos humanos, o processo seria facilitado e até mesmo, expandido. Nesse ponto é importante destacar um fator que chamou atenção. Foi a dissociação da “empresa” com o “Instituto”. Ou seja, os respondentes não observam que empresa e instituto são a mesma personalidade institucional. Esta separação também foi relacionada pelos profissionais do setor de RH, colocando o Instituto como responsável pela inclusão. As falas sobre o Instituto apoiar a inclusão foram verificadas em 15 respondentes, indicando existir um processo de inclusão, contudo, é visto como algo externo. Sugere-se nesse ponto a realização da inclusão com maior apoio do Instituto e com envolvimento dos demais setores da organização.

Em termos gerais, foi possível identificar que a responsabilidade legal, um dos pilares da GC, que a empresa está cumprindo integralmente a lei de cotas (Lei 8.213/91). Verificou-se pelas entrevistas problemas relacionados à falta de apoio, treinamento de gestores e investimento em acessibilidade. Em relação à GC, notou-se que o envolvimento da alta gestão na inclusão de PcDs não foi mencionado por nenhum respondente. Isso implica tanto pela ausência do setor de recursos



humanos, quanto pela questão do cumprimento legal neste quesito, ao não se integrar às estratégias organizacionais. Também contribui negativamente o fato de a inclusão ser vista como uma iniciativa pessoal de cada colaborador.

O ponto interessante é que o Instituto foi avaliado positivamente pela maioria dos ex-participantes do projeto Ação e Inclusão, pelo desenvolvimento educacional e vocacional obtido. Todavia, a proposta busca resolver um problema legal pela responsabilidade social. E sendo a acessibilidade e o treinamento de gestores questões essenciais para cumprir a legislação, constatou-se que a empresa ainda não cumpre integralmente os preceitos de responsabilidade legal, não podendo ser enquadrada como socialmente responsável, no que se refere às práticas de inclusão.

De maneira geral, é concebível afirmar que a lei de cotas (Lei 8.213/91) garante a contratação de PcDs nas empresas, todavia, não assegura a inclusão. A incompreensão das Leis por parte dos gestores, poderia induzi-los a considerar que a obrigação legal se restringe à reserva e preenchimento do percentual de postos de trabalho por PcDs. Todavia, o ingresso desse público na empresa representa apenas o começo da inclusão e não o seu fim (Braga, Schumacher, 2013). Dentro do escopo da GC incluir caracteriza uma mudança organizacional que de ponta a ponta deve responder positivamente à diversidade.

Por outro lado, foi constatada a potencialidade da implementação de um programa de inclusão, com o intuito de estruturar e preencher as lacunas existentes no atual processo, uma vez que a percepção dos profissionais PcDs que participaram do projeto do Instituto, foi muito positiva. Além disso, outros profissionais mostraram-se abertos para incluir PcDs. Ou seja, existe um programa bem-sucedido e avaliado dentro da própria empresa (projeto do Instituto), que pode ser aprimorado e continuado.

Finalmente, a pesquisa mostrou que os profissionais da empresa que lidam com PcDs em seu dia a dia de trabalho, estão insatisfeitos com o processo de inclusão atual. Por outro lado, quando os entrevistados são PcDs e narram sua experiência no projeto do Instituto, os resultados verificados apontaram para outra direção, resultando em uma avaliação majoritariamente positiva.

Os relatos abriram um caminho com uma bifurcação ao final. São dois panoramas distintos da mesma organização que representam mundos diferentes: por um lado existe um processo de inclusão que insere as PcDs em uma função profissional, sem treinar os gestores ou providenciar



mudanças estruturais e de acessibilidade. E do outro, um processo de desenvolvimento educacional e profissional.

A problemática entorno disso, é que as iniciativas não se conversam e convergem em um fluxo único de trabalho. Além disso, existe uma ausência de envolvimento da alta gestão e a falta de comunicação e definição das estratégias e papéis dos setores envolvidos com ações inclusivas. A inclusão se desdobra em diversos níveis. Neste caso, verificou-se a importância de se ter estruturado um processo homogêneo, do topo à operação, abrangendo a política interna e todos os setores da organização.

5. Considerações

Com base nas entrevistas com os colaboradores da empresa, tanto portadores de deficiência quanto aos que não possuem deficiência, foi possível identificar oportunidades de melhorias para a inclusão de PcDs na organização, dentro das exigências legais e de responsabilidade social. Todavia, preencher este hiato pressupõe um método, um programa de inclusão. Em consonância com esta dinâmica, Simonelli e Camarotto (2011), contribuem com o estudo, ao desenvolver um modelo de inclusão que prevê a preparação social e técnica das PcDs para o trabalho e a adequação do ambiente profissional. Tais ações são desenvolvidas via estágio profissional, realizado na empresa, por meio de acompanhamento psicossocial e do desenvolvimento técnico das pessoas.

No caso estudado, a preparação técnica é realizada pelo Instituto, e a oportunidade se faz pela adequação da estrutura e a possibilidade de mesclar a atividade educacional com um estágio nos setores organizacionais. Esta frente pode ampliar o alcance da inclusão e ao mesmo tempo, aproximar os gestores.

Desta maneira, foram identificados pontos de melhoria para a inclusão, destacando: (i) a necessidade de ter um projeto específico de inclusão; (ii) processo de inclusão ser dividido e organizado entre o RH e o Instituto; (iii) estruturar o fluxograma dos processos; (iv) sistematizar a comunicação e o treinamento dos gestores e; (v) mapear os ambientes e investir nas modificações necessárias tornando-os acessíveis e inclusivos. Tais observações podem contribuir para enquadrar a empresa pesquisada nos preceitos de responsabilidade legal e de responsabilidade social.



Dentro dos preceitos legais, no documento do Ministério do Trabalho (2018), está descrito que “As empresas eficazes na inclusão de PcDs “... costumam estabelecer parcerias, planos de ação, projetos e/ou programas de inclusão”. Logo, a recomendação inicial se faz em torno da construção de um projeto único de inclusão, envolvendo especialmente a alta gestão da empresa, o Instituto e o setor de recursos humanos. Ressalva-se que para cumprir a responsabilidade legal, é preciso repensar o atual processo de inclusão junto aos outros setores da empresa. Pois, somente desta forma, as ações realizadas pelo Instituto em prol da inclusão, poderão ir além do cumprimento da Lei e ser considerada uma iniciativa de Responsabilidade Social.

Embora se tenha atingido ao objetivo proposto, é possível verificar algumas limitações desta pesquisa, relacionadas à própria complexidade inerente à condição de ser deficiente no campo organizacional, pois, não foi possível abordar diversos outros temas que emergiram durante as entrevistas como, mudanças de crenças e valores de quem trabalha com PcDs, mapeamento de acessibilidade, benefícios e desafios atitudinais da inclusão, dentre outros. Tais pontos, são de grande relevância para explorar em futuros estudos.

Por fim, a contribuição deste estudo se faz pela ampliação do alcance da GC ao traçar um percurso teórico que inter-relaciona a temática com a responsabilidade legal, social e a inclusão de PcDs. Em termos pragmáticos, acrescenta pela identificação dos desafios que envolvem a inclusão, e por meio de um caso real, expõe estratégias de construção de soluções frente a uma problemática contemporânea presente nas grandes corporações brasileiras.

Referências

- Antonik, L. R. (2016). *Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial: uma visão prática*. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bottenberg, K., Tuschke, A., & Flickinger, M. (2017). Corporate Governance Between Shareholder and Stakeholder Orientation: lessons from Germany. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 165–180. <https://doi.org/1.1177/1056492616672942>.
- Braga, M. M. S., & Schumacher, A. A. (2013). Direito e inclusão da pessoa com deficiência: uma análise orientada pela teoria do reconhecimento social de Axel Honneth. *Sociedade e Estado*, 28(2), 375-392.



- Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de, 5 de outubro de 1988.
- Brasil (1991). Lei n. 8.213 de, 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui o Plano de Custeio, e dá outras providências.
- Brasil (1998). Lei n. 9.608 de, 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências.
- Brasil (2013). Lei n. 12.846 de, 1º de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
- Carmo, C. M. (2016). Grupos minoritários, grupos vulneráveis e o problema da (in)tolerância: uma relação linguístico-discursiva e ideológica entre o desrespeito e a manifestação do ódio no contexto brasileiro. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, (64), 201-203.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolutionary of definitional construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295.
- Castro, P. R., Amaral, J. V. & Guerreiro, R. (2019). Adherence to the compliance program of Brazil's anti-corruption law and internal controls implementation. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(80), 186-201.
- Csillag, S., Zsuzsanna, G., & Matolay, R. (2018). The critical state of corporate social responsibility in Europe. "Two Worlds Apart? Corporate Social Responsibility and Employment of People with Disabilities", *The Critical State of Corporate Social Responsibility in Europe (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Vol. 12)*, Emerald Publishing Limited, p. 57-81. <https://doi.org/10.1108/S2043-905920180000012003>.
- Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006) (editores). *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Diniz, D. (2007). *O que é deficiência?* São Paulo: Editora Brasiliense.
- Grandori, A. (2017). Democratic governance and the firm. *Revista de Administração*, 52(3), 353-356.
- Hunt, V., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Diversidade como Alavanca de Performance*. McKinsey&Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>.



- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2017). *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. Série IBGC Orienta. São Paulo. Disponível em: <http://conhecimento.ibgc.org.br>. Acesso em: 15 de fevereiro de 2019.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Economics*, v.3, n.4, p.305-360.
- Kinzo, M. D. G. (2001). A democratização brasileira: um balanço do processo político desde a transição. *São Paulo em Perspectiva*, 15(4), 3-12.
- Lethbridge, E. (1997). Governança corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 8, p. 209-232, jun./ dez.
- Lethbridge, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, v.7, Brasília.
- Fasciglione M. (2015) Corporate Social Responsibility and the Right to Employment of Persons with Disabilities. In: Della Fina V., Cera R. (eds) Protecting the Rights of People with Autism in the Fields of Education and Employment. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-13791-9_7.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187.
- Madeira, L. M. (2016). Compliance: a (rara) aplicação de instrumentos internacionais de proteção a direitos humanos pelos tribunais intermediários no Brasil. *Revista Brasileira de Ciência Política*, (21), 45-76.
- Ministério do trabalho (2018). Relação anual de informações sociais, RAIS 2016. Brasil.
- Organização Mundial da Saúde. (1997). CID-10 Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde. 10a rev. São Paulo: Universidade de São Paulo; vol.1.
- Piccolo, G. M. (2015). *Por um pensar sociológico sobre a deficiência*. Curitiba: Appris.
- Piccolo, G. M., & Mendes, E. G. (2013). Contribuições a um pensar sociológico sobre a deficiência. *Educação & Sociedade*, 34(123), 459-475. <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-73302013000200008>.
- Sasaki, R. K. (2010). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA.
- Secretaria Especial da Pessoa com Deficiência, (2012). Disponível em: <http://www.pessoacomdeficiencia.curitiba.pr.gov.br/>.



- Segovia-San-Juan, A. I., Saavedra, I., & Fernández-de-Tejada, V. (2015). Analyzing disability in socially responsible companies. *Social Indicators Research*, 130(2), 617-645. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11205-015-1198-9>
- Shimeld, S., Williams B., & Shimeld, J. (2017). "Diversity ASX Corporate Governance Recommendations: A step towards change?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 8.
- Silva, A. L. C. (2014). *Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. 2.ed. São Paulo: Saraiva.
- Silveira, A. D. M. da (2015). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Simonelli, A. P., & Camarotto, J. A. (2011). Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. *Gestão & Produção*, 18(1), 13-26.
- Soares, G. M. P. (2004). Responsabilidade social corporativa: por uma boa causa? *RAE eletrônica*, 3(2). <https://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482004000200007>
- Souza, E. M., & Marcon, R. (2002). *A Responsabilidade Social das Empresas para com Consumidores, Acionistas e Sociedade*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2002-13.pdf>