

O Processo de Recrutamento e Seleção do Profissional Portador de Deficiência nas Organizações: Inclusão ou Integração?

Autoria: Adriana Lopes Fernandes, Andréa Soares Dias de Moura, Lílian Ponzo Ribeiro

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir como tem se dado o processo de recrutamento e seleção das pessoas portadoras de deficiência, focando as mudanças nas práticas organizacionais necessárias para inclusão no mercado de trabalho. As mudanças sofridas pelas organizações levaram as pessoas a conviver, de forma mais acentuada, com estilos de gestão diferentes, ampliando a possibilidade de trabalhar com equipes mais heterogêneas quanto à nacionalidade, raça, hábitos e valores. Percebe-se que proporcionar uma diversificação da mão de obra organizacional com PPD não se mostra uma prática recorrente em muitas organizações. O convencionalismo e a falta de informação são fatores que atrapalham e por vezes dificultam as organizações a seguirem em favor de um ambiente mais humanizado e democrático. Contudo, o pleito existente não se deve apenas à capacidade para o trabalho das PPD's ou à conscientização das empresas em promover a igualdade de chances; a demanda também se deve à obrigatoriedade imposta pela Lei n. 8.213 de 1991, conhecida como Lei de Cotas, que institui para empresas privadas com mais de 100 funcionários a reserva de vagas par PPD's, sob pena de multa. Para elucidar a discussão proposta, utilizou-se da pesquisa qualitativa, com aspectos descritivos, sendo um estudo de caso em uma organização que foi assessorada no processo de recrutamento e seleção por uma instituição especializada no assunto. O estudo empregou dados secundários e entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelo projeto de assessoramento às empresas, deficientes incluídos, Gerente/Diretor de RH, responsável pelo recrutamento e seleção da PPD, gerente imediato e colegas de trabalho dos portadores de deficiência da empresa beneficiada. Sendo que os dados foram analisados à luz da análise de discurso. No mercado de trabalho, a inclusão de PPD, foco deste trabalho, é muito mais que contratar um deficiente. Implica questionar padrões preestabelecidos geradores de exclusão e se modificar. Está fortemente relacionado a uma nova forma de se organizar para atender as necessidades de seus membros, principalmente do portador de deficiência. Entre as principais conclusões, constatou-se que a empresa encontra-se em estágio avançado no processo de inclusão, o que pôde ser observado nas mudanças culturais e administrativas ocorridas. Entretanto, ficou claro que o principal motivo das contratações ainda é o cumprimento da Lei, apesar do discurso socialmente responsável. Todavia, apesar da suas fragilidades, o caso oferece ricas possibilidades de reflexão sobre o processo de inclusão de PPD's nas organizações.

Introdução

A intensificação da concorrência entre empresas brasileiras no final da década de 1990, fruto da abertura de mercado, dos processos de fusão e aquisições de novos negócios, entre outros, tem demandado das empresas grandes esforços no sentido de manter, de forma sustentável, sua posição no mercado.

As mudanças sofridas pelas organizações levaram as pessoas a conviver, de forma mais acentuada, com estilos de gestão diferentes, ampliando a possibilidade de trabalhar com equipes mais heterogêneas quanto à nacionalidade, raça, hábitos e valores.

A heterogeneidade da mão de obra passou a ser discutida nas empresas sob o nome de *diversidade*, conceito ainda pouco amadurecido pelas organizações e com um tímido crescimento em pesquisas acadêmicas, observada à luz das publicações em periódicos e congressos em administração.

Fleury (2000, p. 20) define a diversidade como um “[...] *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social.” A autora considera que, dentro desse sistema social, grupos de maioria, ou seja, aqueles cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros convivem com grupos de minoria, que foram marginalizados, desfavorecidos pela postura e decisões de sua comunidade e, recentemente, vêm conseguindo construir seu espaço.

A diversidade é decorrência do reconhecimento, cada vez maior, da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência baseados em relações socialmente mais justas. As organizações, ao reconhecerem a diversidade humana e adotar uma força de trabalho composta por negros, mulheres, homossexuais e Pessoas Portadoras de Deficiência – PPD’s – além de ter ganhos na produtividade, estão assumindo seu compromisso ético com a sociedade.

Infelizmente, diversificar a mão de obra organizacional com PPD não se mostra uma prática recorrente de muitas organizações. O preconceito e a falta de conhecimento são fatores que dificultam e por vez impedem as empresas de caminhar a favor de um ambiente mais humanizado e democrático.

Esse artigo pretende entender como tem se dado o processo de recrutamento e seleção das pessoas portadoras de deficiência, focando as mudanças nas práticas organizacionais necessárias à inclusão dessas pessoas.

Para apresentar a pesquisa realizada, o artigo está organizado em sete partes, além da presente introdução. As segunda, terceira e quarta partes apresentam a revisão da literatura. A metodologia utilizada está descrita na quinta parte. A sexta contém as revelações do campo, seguida da análise e, finalmente, são apresentadas, na última parte, as considerações finais e sugestões para futuras agendas de pesquisa.

A Pessoa Portadora de Deficiência

A nomenclatura *Pessoa Portadora de Deficiência* é adotada pela Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – CORDE – (órgão da Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, do Ministério da Justiça), sendo a terminologia utilizada em documentos e artigos dos órgãos oficiais e, por esse motivo, adotada neste trabalho.

A Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho – OIT–, de 1983, define pessoa com deficiência como aquela “[...] cujas possibilidades de obter e conservar um emprego adequado e de progredir no mesmo fiquem substancialmente reduzidas devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada.” (Brasil, 1991a).

Estimativas da Organização Mundial de Saúde (OMS) calculam em cerca de 610 milhões o número de pessoas com deficiência no mundo, das quais 386 milhões fazem parte da população economicamente ativa (Instituto Ethos, 2002). No Brasil, segundo Censo realizado em 2000 e divulgado em 2002, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, existem 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência (IBGE, 2000).

Com relação ao trabalho, a OIT estima que as pessoas com deficiência representam 8% da população economicamente ativa no planeta (Ethos, 2002). No Brasil, nove milhões de pessoas com deficiência estão em idade de trabalhar, mas somente um milhão (11,1%) exerce alguma atividade remunerada e 200 mil (2,2%) são empregados com registro em Carteira de Trabalho.

É perceptível o crescimento da presença de pessoas portadoras de deficiência nas ruas e nos espaços públicos. Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, 19,7 mil pessoas com algum tipo de deficiência foram contratadas em empresas em todo o País no ano de 2007. Número 12% superior ao que foi registrado no mesmo período de 2006 (Brasil, 2008).

Contudo, essa demanda não se deve apenas à capacidade para o trabalho das PPD's ou à conscientização das empresas em promover a igualdade de chances para que todos possam desenvolver seu potencial. A demanda também se deve à obrigatoriedade imposta pela Lei n. 8.213 de 1991, conhecida como **Lei de Cotas**, que estabeleceu para empresas privadas com mais de 100 funcionários a reserva de vagas, sob pena de multa. A citada legislação somente passou a ter eficácia em 1999 com a criação do Decreto n. 3.298, que a regulamentou (Brasil, 1991b, 1999).

No entanto, para algumas empresas, a criação da Lei de Cotas combinada com a fiscalização do MPT, se tornou um problema. Alguns aspectos tais como a ausência de qualificação adequada das Pessoas Portadoras de Deficiência, a inexistência de conhecimento sobre a capacidade de trabalho, falta de comprometimento da alta administração, as dificuldades de acessibilidadeⁱ e de adequação das condições de trabalho e o preconceito também se tornaram um empecilho. Segundo o estudo realizado por Carreira (1997), muitas empresas deixam de contratar essas pessoas pelo fato de elas não serem habilitadasⁱⁱ para o trabalho no mercado. Segundo Garçon (2007), metade, das um milhão de vagas criadas com a lei, permanecem desocupadas por falta de candidatos qualificados.

Outro fato, que também dificulta a contratação dessas pessoas, é a garantia de um salário mínimo de benefício mensal, o BPC, previsto no parágrafo V, do artigo 2º da Lei n. 8.742/93 (Brasil, 1993). Tal condicionamento legal desestimula, segundo o IEA (2006), o deficiente a trabalhar, pois, após ser contratado por uma empresa, o deficiente perde o benefício e, caso seja demitido, a PPD não consegue reavê-lo, ficando desamparada.

Por outro lado, algumas empresas se conscientizaram de que há, além da motivação ética e da determinação legal, outros motivos relevantes para adotar uma política inclusiva em relação à PPD. O Ethos (2002) destaca ganhos de imagem, oportunidade de obter ganhos de produtividade com um bom clima organizacional e a possibilidade de novas oportunidades de negócios gerados por atendimento a demandas específicas de universos diferentes.

É importante salientar que o simples ato de contratar uma PPD não significa desenvolver uma política inclusiva na organização. Adotar uma política inclusiva é fazer além do esperado, é derrubar barreiras e construir um ambiente mais humanizado. Para que se possa compreender amplamente o sentido da inclusão, o tópico seguinte irá apresentar e discutir o tema que posteriormente será utilizado para análise e discussão dos resultados.

Inclusão ou Integração: o que as empresas têm feito?

A inserção da Pessoa Portadora de Deficiência em um determinado ambiente, ou determinada empresa, não significa que ela esteja sendo incluída. A **inclusão** “[...] é o

processo de um movimento dinâmico e permanente que reconhece a diversidade humana e tem como fundamento a igualdade na participação e na construção do espaço social, compreendida como direito” (Kauchakje, 2000, p. 204). Segundo Sasaki (2003), o movimento de inclusão social começou na segunda metade dos anos 1980 nos países mais desenvolvidos, com o surgimento da luta pelos direitos das pessoas portadoras de deficiência e tomou impulso na década de 1990, também em países em desenvolvimento, com o objetivo de construir uma sociedade realmente para todas as pessoas.

A inclusão social pode ser definida ainda como “[...] o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com deficiência e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade” (Sasaki, 2003, p.41).

No mercado de trabalho, a inclusão de PPD, foco deste trabalho, é muito mais que contratar um deficiente. Implica questionar padrões preestabelecidos geradores de exclusão e se modificar. Está fortemente relacionado a uma nova forma de se organizar para atender as necessidades de seus membros, principalmente do portador de deficiência.

Algumas empresas acreditam, erroneamente, serem inclusivas pelo simples fato de contratar uma PPD. Na realidade, tal ato é denominado **integração**. Segundo Sasaki (2003), integrar consiste no esforço de inserir na sociedade pessoas com deficiência que alcançaram um nível de competência compatível com os padrões sociais vigentes.

Ao comparar, tem-se que a *inclusão* seria “[...] uma modificação da sociedade como pré-requisito para que a pessoa com deficiência possa buscar seu desenvolvimento e exercer a cidadania, [diferentemente da *integração* que significa] inserção da pessoa deficiente preparada para conviver na sociedade” (Sasaki, 2003, p.43). Como pode ser observado na Figura 1.



Figura 1: Inclusão X Integração
Fonte: Elaborada pelos pesquisadores

Ao entender os conceitos expostos acima, pode-se perceber que incluir não é simplesmente estar fisicamente presente, ou compartilhar do mesmo local de uma PPD ou, ainda, tolerar a presença dessas pessoas no local de trabalho. A inclusão não permite que somente a PPD se esforce para ingressar na sociedade, mas que as demais pessoas se dediquem para que esse ingresso aconteça. Implica na adequação da estrutura organizacional às pessoas, suas respectivas características e as competências que as mesmas estão em condições de oferecer.

Mata (2004) destaca que, para a criação de uma sociedade inclusiva, seria importante, sobretudo, uma educação voltada para o esclarecimento da diferença – tanto nas escolas quanto nas empresas – e um preparo do profissional com a qual a PPD irá trabalhar, pois, a partir desse processo educativo, as diferenças serão minimizadas por fazerem parte do espaço social. É importante destacar que a inclusão é um processo gradualmente implementado, não

sendo possível sua assimilação instantaneamente, tanto pela sociedade como pelas empresas. Entretanto, os benefícios ocasionados pela sua incorporação e aceitação vêm para todos os membros.

Quando as organizações negam o conceito de inclusão, não acreditando que a PPD possa, de alguma forma, contribuir para o crescimento da organização, elas não se empenham em compreender as possíveis diferenças no tratamento dessas pessoas no processo de recrutamento e seleção. Pretende-se discutir os diferentes pontos de vista sobre esse processo como base para a análise dos resultados no tópico seguinte.

O processo de recrutamento e seleção e a PPD

No processo de recrutamento e seleção de uma PPD, há uma divergência de opiniões entre um grupo de autores, a exemplo de Carreira (1997), que defendem o pressuposto de que o processo deve ser igual ao de uma pessoa considerada *normal*, e outro grupo, aqui representados por Nambu (2003), o Ethos (2002) e IEA (2006), que defendem que deve haver uma reestruturação tanto no processo como na organização, atendendo, assim, o paradigma da inclusão.

Carreira (1997), um dos autores que defende o processo único, afirma que apesar de haver um maior número de fatores que influenciam a contratação de uma PPD como o sistema de saúde, de educação, de transporte e tecnológico, o processo de recrutamento e seleção deve ser o mesmo adotado para as pessoas não-portadoras de deficiência, pois a eficiência do processo vai depender da seleção de veículos adequados de comunicação para divulgação por parte das empresas. Segundo o autor, não é obrigação da empresa procurar as PPD's para recrutar, mas, sim, as PPD's procurarem a empresa que está oferecendo a vaga à semelhança das pessoas não-portadoras de deficiência.

O ponto de vista de Carreira (1997) é legítimo, mas insuficiente para desenvolver a atuação socialmente responsável das empresas, pois, se a mesma reconhece a necessidade de um espaço de trabalho cada vez mais inclusivo, passa a ser obrigação a adoção de procedimentos e apoios especiais para a concretização do ato.

Nambu (2003), um dos autores que defendem uma reestruturação do processo, acredita que ele deve acontecer de forma similar ao realizado com pessoas não deficientes, mas não igual, ela destaca que o bom senso é a ferramenta principal para agir adequadamente na escolha dos métodos e técnicas, respeitando as especificidades de cada indivíduo. Segundo a autora, algumas das técnicas utilizadas para recrutar pessoas *normais*, como anúncios em jornais, podem ser ineficazes no caso da PPD. Ao contrário do que pensa Carreira (1997) sobre o processo de recrutamento, o número de deficientes que entra em contato com as empresas é mínimo (IEA, 2006).

O Ethos (2002) propõe, para aquelas empresas que *desejam* contratar PPD's e que acreditam em uma reestruturação do processo de recrutamento e seleção, a terceirização do mesmo. Algumas organizações e entidades fornecem consultoria auxiliando e orientando as empresas. Na maioria dos casos, essas entidades são o primeiro ponto de contato dessas pessoas com o mercado de trabalho (IEA, 2006).

Além disso, Nambu (2003) ressalta que as organizações que tem a intensão de recrutar uma PPD, por si próprias, têm que buscá-las em instituições como Sistema Nacional de Emprego – SINE –, Organizações não Governamentais – ONGs –, *sites*, agências de emprego e núcleos regionais de informações sobre deficiência do Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência.

Outro ponto discutido por Carreira (1997) é o de que, com o conhecimento do cargo/função, o administrador de RH poderia incluir, no perfil de cada cargo da empresa em

que atua, uma descrição de função que permitisse a atuação da PPD ressaltando aqueles cargos que impõem restrições ao trabalho de determinadas deficiências.

Um bom exemplo dessa técnica é o de Ford (1926) que, após estudar as diversas funções que havia em sua fábrica, segundo a espécie de máquina e do trabalho, classificou 9.882 espécies distintas de operações. Por meio desse estudo, Ford conseguiu adaptar em sua fábrica 9.563 homens em condições físicas abaixo do normal, entre mutilados, cegos, surdos-mudos, epiléticos.

Os trabalhos mais fáceis foram por sua vez classificados, a fim de verificarmos quais exigiam o uso completo das faculdades; comprovou-se que 670 podiam ser feitos por homens privados das duas pernas; 2.637 por homens de uma só perna; em 2 prescindiam-se os dois braços; em 715 casos, de um braço; e em 10 casos, a operação podia ser feita por cegos. Das 7.882 espécies de trabalho, portanto, embora algumas exigissem força corporal, 4.034 não exigiam o uso completo das faculdades físicas. (Ford, 1926, pp. 103-104).

A atitude de avaliar os postos de trabalho, proposta por Ford (1926) e Carreira (1997), pode ser considerada *integradora*, pois tenta adaptar a PPD ao cargo. Entretanto, ela demonstra que as empresas não utilizam o potencial das pessoas integralmente, mas parte dele. Sendo assim, ter uma classificação satisfatória dos cargos/funções da empresa ajudaria a inserir as PPD's. Mas, é importante lembrar que para que a avaliação dos postos de trabalho seja considerada inclusiva ela deve ser utilizada como forma de sistematizar as informações essencialmente norteadoras sobre a acessibilidade do cargo. É impossível indicar ou contra-indicar uma pessoa para o desempenho de funções a partir das categorias de deficiências (IEA, 2006).

Um outro ponto que pode ser observado na passagem de Ford (1926), e que é de fundamental importância no processo de recrutamento e seleção, é o apoio e o desejo da alta administração em contratar a PPD. Esse, segundo o IEA (2006), cria um nível mais alto de consciência entre os membros da organização.

Em suma, é importante entender que não há um modelo para incluir a PPD, o ponto principal é não se restringir a ações pontuais de correção para adaptação do processo de recrutamento e seleção. É necessário que haja uma concepção das políticas organizacionais com vistas à construção de uma empresa mais diversificada e, conseqüentemente, inclusiva.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve por objetivo discutir como tem se dado o processo de recrutamento e seleção das pessoas portadoras de deficiência, focando as mudanças nas práticas organizacionais necessárias à inclusão dessas pessoas.

O estudo foi realizado na empresa *Alfa*, assim denominada para assegurar o anonimato, que passou pelo processo de recrutamento e seleção da Pessoa Portadora de Deficiência, sendo, durante o processo, assessorada pelo Instituto Ester Assumpção - IEA. A organização pesquisada foi escolhida de forma intencional e com base na aceitação em participar da pesquisa.

Como principal estratégia de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com: (A) atores organizacionais que participaram do processo de recrutamento e seleção ou foram por ele afetados na empresa selecionada; (B) Os principais responsáveis pelo assessoramento as empresas no processo de recrutamento e seleção no IEA; (C) O superintendente da Coordenadoria de Apoio e Assistência à Pessoa Deficiente – CAADE; (D) uma advogada entendida de legislações referentes ao Benefício de Prestação Continuada –

BPC; (E) Na agência da Previdência Social, com a responsável pelo esclarecimento de dúvidas ao cidadão e com o médico perito, com o objetivo de dirimir dúvidas quanto ao BPC.

Nas entrevistas, foram levados em consideração os seguintes tópicos:

- sentido e objetivo do processo de recrutamento e seleção da PPD;
- preparação, adaptação e mudanças necessárias;
- processo de recrutamento e seleção;
- impactos da contratação;
- avaliação do processo de recrutamento e seleção.

As entrevistas tiveram níveis diferenciados de aprofundamento, em função do maior ou menor envolvimento direto do entrevistado na questão do recrutamento e seleção da PPD.

Para complementar as informações obtidas nas entrevistas, utilizaram-se documentos fornecidos pela empresa e pelo IEA e o *site* institucional, o que possibilitou analisar o fenômeno de uma perspectiva comparativa, identificando pontos em comum e divergentes.

O método escolhido para tratamento dos dados foi a análise do discurso, que tem a intenção não só de apreender a mensagem, como também explorar o seu sentido e seus significados.

Para que fosse possível medir a eficácia das entrevistas, ou seja, se a mesma conseguiria atender os objetivos para os quais foram construídas, foi elaborado um teste piloto do instrumento de coleta de dados. Os roteiros das entrevistas foram testados no PROMETI, programa da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, no intuito de assessorar empresas na contratação de PPD's, e em uma empresa que foi assessorada pelo PROMETI na inclusão das mesmas.

Durante a fase de teste das entrevistas, a empresa escolhida para tal experiência apresentava em seu quadro de pessoal apenas dois portadores de deficiência da categoria mental. Percebeu-se que os mesmos não eram capazes de responder grande parte das perguntas por falta de discernimento e incapacidade de interpretar e entender o que está sendo questionado.

Além disso, ao analisar os atores organizacionais que participariam das entrevistas, percebeu-se que o **responsável pelo processo de recrutamento e seleção** do portador de deficiência era também o **gerente imediato** dos mesmos. Esta coincidência de papéis pode ter enviesado o conteúdo das respostas.

Por essas razões, optou-se por realizar a pesquisa em uma organização que: a) possuísse em seu quadro de pessoal portadores de deficiência visual ou física - a deficiência auditiva foi eliminada das opções pela dificuldade de comunicação com essas pessoas, pois seria necessária a utilização de um interprete, o que afetaria a percepção do pesquisador; b) uma empresa em que os atores organizacionais ocupassem papéis distintos no contexto.

O teste proporcionou o ajuste das entrevistas, eliminando perguntas que porventura pudessem ter a mesma resposta e que pareciam inadequadas; mediou sua eficácia na obtenção de respostas que satisfariam o objetivo da pesquisa, além de proporcionar à pesquisadora a visão do que poderia enfrentar durante as entrevistas.

Apresentação e discussão dos dados coletados

No primeiro momento a responsável pela área de RH e a responsável pelo processo de recrutamento e seleção da empresa ALFA foram questionadas sobre os motivos que levaram a empresa a contratar a PPD. A responsável pela área de RH declarou que inicialmente começaram a contratar PPD para cumprir a Lei de Cotas. A organização possuía aproximadamente 900 funcionários “normais” e apenas 19 portadores de algum tipo

deficiência – necessitando ainda realizar 15 contratações para totalizar um percentual de 4% de trabalhadores com deficiência exigidos pela Lei.

Durante seis anos tentou contratar PPD's pelos meios convencionais, sem muito sucesso. A partir do momento em que a equipe do RH constatou que esses meios não levavam ao cumprimento das cotas, a empresa decidiu procurar ajuda. Entrou em contato com órgãos governamentais como o CAADE e o PROMETI e não-governamentais como a Rede Cidadã, até que conheceu o Instituto Ester Assumpção e solicitou uma assessoria.

As representantes do IEA reuniram-se com a equipe de RH da ALFA e propuseram a realização de um projeto com objetivo de possibilitar à empresa a compreensão do processo de inclusão e não somente para realização do processo de recrutamento e seleção.

O projeto foi aceito e apoiado pela presidência da organização, que entendeu que se não houvesse mudança de atitude a empresa não conseguiria cumprir a cota. Esse apoio foi fundamental para a aceitação dos funcionários e lideranças. Percebeu-se que quando a presidência se compromete com a realização de um projeto, todos os demais funcionários e lideranças parecem se sentir intimidados a discordar do que foi proposto. A mudança forçada passa, com o tempo, a ser assimilada como um fato corriqueiro, cria-se uma consciência entre os membros da organização e a rejeição é amenizada.

Pode-se dizer que o projeto de inclusão realizado é um “divisor de águas”. A empresa ALFA, antes da implantação do projeto, contratava uma PPD devido à obrigatoriedade da Lei de Cotas, ela acreditava que o processo de recrutamento e seleção da PPD deveria ser o mesmo de uma pessoa “normal”, assim como previu Carreira (1997), as práticas administrativas, técnicas e testes deveriam ser os mesmos. Esse pensamento levou-a a conduzir erroneamente o processo durante seis anos. O fato da área de RH agir sozinha e pontualmente levou-a a se desgastar com o restante da organização, principalmente com as lideranças. Conseqüentemente, esse desgaste só fez aumentar a dificuldade na contratação e alocação dessas pessoas.

Com a implantação do projeto de inclusão, a empresa passou a ver a contratação do portador de deficiência como uma forma de RSE. Iniciou-se um processo de contratação de PPD não mais para cumprir a lei, mas assumindo a postura de uma organização que se preocupa com o ambiente onde está inserida e com seu próprio futuro. Como prevê o IEA (2006) a inclusão passa a ser compreendida como uma ação que supera as imposições meramente legais.

O projeto “Inclusão de Trabalhadores com Deficiência” foi elaborado conjuntamente pelas duas entidades – empresa ALFA e IEA – e implantado durante oito meses, compreendendo o período de maio a dezembro de 2007.

A responsável pelo RH declarou que o projeto iniciou-se com um diagnóstico em toda a empresa, buscando-se evidências dos motivos pelos quais não se conseguia incluir a PPD. Vários problemas foram expostos pelo grupo entrevistado e diagnosticados pelo IEA.

Observou-se problemas de todo tipo, considerando-se que os mais graves vinham da própria área de RH, sendo eles desde a falta de preparo da equipe até a falta de propostas de políticas que valorizem o funcionário não portador de deficiência. Entende-se que se a empresa não possui uma área de RH que consiga desenvolver as competências necessárias para atender bem os funcionários considerados “normais”, tampouco atenderá às necessidades de uma PPD.

Para que o problema fosse contornado, foi realizado um curso de formação em inclusão para profissionais da área. Esse não teve o objetivo de ensinar à área de RH a sua função, mas tentar fazer com que ela entendesse o processo de inclusão e que a partir desse entendimento fosse capaz de incluir uma PPD.

Um outro problema diagnosticado diz respeito à atitude dos funcionários, ou seja, à questão do preconceito, da insegurança em relação ao tratamento e também da produtividade,

da falta de paciência, entre outros. Pode-se considerar esse problema tão complicado, ou até mais, que o primeiro, pois não se pode mudar o pensamento das pessoas, não se pode exigir que elas tenham consciência das dificuldades do outro. O máximo que se pode fazer é sensibilizar (Ethos, 2002) o funcionário para diminuir o preconceito e esclarecer os mitos. Para isso, a empresa realizou palestras e eventos artísticos e culturais com artistas deficientes, o que não quer dizer que o problema foi encerrado. As dificuldades da PPD de adaptação ao ambiente sinalizam que a empresa ainda conta com pessoas que não estão prontas para o processo de inclusão. Necessita-se de uma política de inclusão mais expressiva, que realmente crie um ambiente inclusivo e consiga elevar o nível de conscientização.

Um terceiro problema diagnosticado diz respeito à estrutura física que garanta a acessibilidade e conforto da PPD. A responsável pelo processo de recrutamento e seleção afirmou que antes do projeto não havia tanta preocupação, notou-se que a empresa possuía pouca e, em algumas unidades, nenhuma acessibilidade arquitetônica. Inicialmente, preferiu-se não mexer na estrutura para não causar perturbações no ambiente em que já se percebia certa “rejeição” por parte dos funcionários. Foram realizadas somente pequenas mudanças, como a compra de *softwares* para deficientes visuais e mudanças no *lay out* das áreas. Com a realização do projeto, à medida que os funcionários e lideranças começaram a se adaptar à nova política organizacional, as alterações mais significativas começaram a ocorrer – reformas de banheiros, corredores, construção de rampas, entre outros – juntamente com a contratação dos portadores de deficiência, podendo estes ser de qualquer categoria.

As representantes do IEA disseram alertar a empresa quanto à necessidade de adaptações na sua estrutura física, mas preferem não exigir grandes alterações no início, pois já existe a questão da resistência dos funcionários e muitas mudanças causariam ainda mais perturbações no ambiente. À medida que a organização começa a aceitar a contratação, que os mitos são esclarecidos e a PPD começa a ser vista como um funcionário comum, o IEA passa a aconselhar adaptações na estrutura.

O Superintendente do CAADE entende ser comum esse tipo de atitude nas empresas, pois a deficiência física leve lei – “[...] qualquer deficiência que é suficientemente grave para se enquadrar dentro das especificidades da lei e suficientemente leve para não obrigar a empresa a mexer no seu processo” – é mais bem aceita, principalmente pelo fato da maioria das empresas visar somente ao cumprimento da lei.

O último problema diagnosticado diz respeito ao próprio portador de deficiência, como a não aceitação de sua condição de deficiente e a falta de preparo e qualificação, que podem estar sinalizando que a própria PPD tem certo preconceito de sua condição. Considera-se que, ao criar um programa de capacitação para PPDs, a empresa não só resolveu seu problema quanto à falta de deficientes qualificados, como criou oportunidade para que este se desenvolvesse.

A identificação e solução desses problemas trouxe para o setor de RH alguns benefícios, sendo o mais significativo deles a descoberta da avaliação dos postos de trabalho. As responsáveis pelo IEA explicaram que a avaliação dos postos de trabalho tem o objetivo de sistematizar as informações relacionadas à acessibilidade, no que se refere aos aspectos arquitetônicos e funcionais, mas ressaltam que é impossível indicar ou contra-indicar uma pessoa para o desempenho de funções a partir das categorias de deficiências. É fundamental que os candidatos com deficiência sejam conhecidos e avaliados para, a partir daí, se conceber a compatibilidade ou não do seu perfil com as exigências funcionais.

Ao entrevistar a responsável pelo RH da empresa ALFA descobriu-se que, mesmo com a implantação do projeto, essa avaliação só é realizada quando há deficientes no processo seletivo para determinado cargo. Por meio dela reúne-se informações como: quais as atividades desenvolvidas pelo ocupante do cargo; a natureza do trabalho; as exigências físicas e/ou sensoriais na realização da tarefa; as condições ambientais nas quais o trabalho é

realizado; os riscos iminentes e restrições quanto à acessibilidade, que nortearão o processo seletivo.

Entende-se que a análise dos postos de trabalho deve ocorrer a partir do momento em que a empresa decide a se tornar inclusiva. Sendo assim, ela iria compor a descrição do cargo (Ford, 1926), norteador do processo de recrutamento e seleção da PPD. Entretanto, ao questionar sobre a existência de uma descrição de cargos específica para PPD, a responsável pelo RH disse não haver, que a mesma só é realizada para os cargos que a empresa considera adequados para a PPD.

Por não ter uma avaliação completa de todos os postos de trabalho da empresa e, conseqüentemente, a descrição de cargos que incluam a PPD, a empresa restringe a possibilidade de contratação, além de realizar a flexibilização do processo somente para alguns cargos. Essas situações demonstram que ainda existe preconceito em relação à qualidade do serviço da PPD. O fato de limitar a atuação da mesma a algumas poucas funções mostra que a empresa não acredita que esta tenha as competências necessárias para desenvolver as demais funções.

O último passo do projeto de inclusão, antes que se iniciasse o processo de recrutamento e seleção, foi elaborar um plano de qualificação para pessoas com deficiência, com vistas à sua contratação. A responsável pelo processo de recrutamento e seleção explicou que o plano de qualificação foi elaborado a partir da avaliação das demandas da empresa em relação às habilidades técnicas necessárias à atuação em áreas administrativas. As PPDs que participariam desse programa ficariam em treinamento por dois meses. Receberiam cursos de informática básica, digitação, português, redação empresarial, atendimento telefônico e postura e ética no trabalho, além de cursos referentes à legislação escolar e às atividades e procedimentos da empresa.

Durante o período de treinamento seriam encaminhados às áreas de atuação, onde permaneceriam durante seis meses em fase de teste no cargo de Auxiliar de Apoio Operacional I – criado exclusivamente para o projeto – recebendo um salário mínimo para trabalhar oito horas diárias, mas já com a carteira assinada. Após esse período, seria verificada a compatibilidade da pessoa ao cargo e, caso não houvesse problemas, seria absorvida pela área com o salário e o cargo/funções compatíveis aos dos funcionários da área.

Na etapa do recrutamento, a responsável pelo recrutamento e seleção na empresa ALFA informou que o processo foi realizado pela própria empresa, o IEA apenas ajudou a colocar em prática princípios que a equipe de RH havia aprendido durante o curso de formação. O primeiro passo foi entrar em contato com instituições como a Rede Cidadã, o PROMETI, a CAADE, o Instituto São Rafael e outras que soubessem onde encontrar essas pessoas no mercado.

Essas instituições enviaram vários candidatos para a empresa e estes, por sua vez, foram cadastrados em um banco de dados. A empresa também fez anúncios em seu *site*, jornais e em agências de emprego. Essa atitude demonstra que a empresa entendeu o que é realizar um recrutamento inclusivo, pois ao invés de esperar que as PPDs viessem até ela (Carreira, 1997), à semelhança das pessoas não portadoras de deficiência, a empresa ALFA, além de divulgar as vagas em meios convencionais, entrou em contato com instituições que soubessem onde encontrar essas pessoas no mercado (IEA, 2006; Ethos, 2002; Nambu, 2003),

As representantes do IEA afirmaram que as PPDs, por todas as dificuldades que tiveram durante a vida, preferem entrar em contato com instituições que favoreçam a classe, por terem receio de serem rejeitadas e medo do tratamento que terão nas empresas. O interessante foi que os dois portadores de deficiência entrevistados disseram ter entrado em contato direto com a empresa, não passando por entidades especializadas, fugindo à hipótese. Isso pode significar que, com um movimento maior em prol da PPD e do processo de inclusão, os deficientes começaram a adquirir autoconfiança e acreditar em seu potencial.

Na etapa de seleção, a responsável pelo recrutamento e seleção informou que o primeiro passo foi selecionar no banco de dados as pessoas que a organização acreditava que tinham o perfil para o projeto. Após a seleção, realizou-se uma entrevista coletiva com todos os portadores de deficiência com o objetivo de explicar as condições do programa de capacitação e aqueles que aceitassem permaneceriam na seleção.

Após a primeira triagem, utilizou-se uma ferramenta comportamental chamada Método Quantumⁱⁱⁱ, que não é considerada um teste e é aplicada a todas as pessoas que participam de seleção na empresa. No caso da seleção dos portadores de deficiência, independentemente do resultado dessa ferramenta, os deficientes seriam contratados para que participassem do programa por dois meses. Ao final desta etapa, todas as pessoas que trabalharam no processo, inclusive os monitores dos cursos, participariam da alocação dos deficientes nas áreas onde estariam mais aptos, com base no que foi percebido ao longo do processo e nos resultados obtidos pela ferramenta Método Quantum.

A responsável pelo recrutamento e seleção destacou que a diferença existente entre o processo de uma pessoa “normal” e uma pessoa deficiente é a flexibilização na cobrança por escolaridade, experiência, cursos e outros, pois todas as pessoas que entram na empresa passam pelos mesmos procedimentos.

Percebe-se que, apesar de solicitar a ajuda do IEA no processo de recrutamento e seleção em si, a empresa realizou todo o processo por si própria. Ela demonstrou ter entendido o que significa flexibilizar o processo a partir do momento em que não exigiu do portador de deficiência a mesma qualificação requisitada de uma pessoa considerada “normal”. Segundo, por informar à PPD que mesmo sem a qualificação exigida ela participaria da seleção e, posteriormente, de um programa de formação profissional, deixando sempre claras as condições da empresa para posterior ingresso na carreira. E, por último, por utilizar a ferramenta comportamental Método Quantum com a intenção não de avaliar o portador de deficiência, mas de alocar os deficientes nas áreas onde suas competências seriam compatibilizadas com as competências necessárias à execução da função.

No tocante à reação dos colegas de trabalho e gerentes ao receber a PPD, a responsável pelo RH disse que no início corre tudo bem, as pessoas recebem bem, acolhem bem, mas no dia-a-dia começam a surgir dificuldades. Por mais que a questão da inclusão tenha sido trabalhada e discutida, com apenas um mês e meio nas áreas os problemas com as PPDs já começaram a aparecer. A empresa ainda não sabe se as queixas são por parte dos deficientes ou dos gerentes, a área de RH ainda não havia conseguido diagnosticar até o momento das entrevistas.

A responsável pelo RH relatou que antes do projeto a alocação dos deficientes nas áreas era mais difícil. Com a implantação do projeto e todo o trabalho de sensibilização o tratamento mudou e as pessoas começaram a entender que a PPD está em adaptação e que precisa de apoio. Ela explicou que, mesmo entendendo a situação da PPD, os gerentes ainda resistem, pois a pressão por resultados não diminui e o ritmo do trabalho tem que continuar normalmente, não é possível que cada área que recebe um deficiente pare ou diminua o ritmo de produção por algumas semanas por causa da chegada de uma PPD.

Um outro aspecto decorrente da contratação da PPD são as mudanças no ambiente organizacional; a responsável pelo RH, a responsável pelo processo de recrutamento e seleção, o chefe imediato da PPD e os colegas de trabalho da PPD compartilharam o mesmo julgamento. Todos concordaram que a implantação do projeto foi fundamental para a quebra de paradigmas. As pessoas pararam de criar estereótipos, de ter pena dos deficientes, de ter preconceito quanto à capacidade para o trabalho e barreiras de convivência foram quebradas. Hoje elas têm um olhar mais respeitoso do que piedoso, estão mais tolerantes umas com as outras e a percepção da equipe do RH está mais ampliada e menos segregadora.

Considerando-se a avaliação do processo de recrutamento e seleção, a maior dificuldade, segundo a responsável pelo processo de recrutamento e seleção, foi encontrar PPDs qualificadas no mercado. Ela enfatizou que, apesar de receber grande volume de currículos das diversas instituições que ajudaram no processo de recrutamento, apenas alguns portadores de deficiência se enquadravam, parcialmente, no perfil desejado. Evidenciou, ainda, que o trabalho dessas instituições é muito assistencialista, elas sempre pensam pelo lado do deficiente que precisa de um emprego e não pelo lado da empresa que precisa contratar pessoas qualificadas. O portador de deficiência contratado durante o programa também teve a mesma percepção. Segundo ele, a maior dificuldade enfrentada pela empresa é encontrar pessoas qualificadas no mercado.

As representantes do IEA concordam parcialmente com os depoimentos, dizendo que a qualificação dificulta o processo à medida que as exigências para preenchimento da vaga são rigorosas e muito restritas. Para elas, essa dificuldade é consequência da falta de conhecimento de como tratar as PPDs e dos mitos criados quanto à convivência.

O Superintendente da CAADE também acredita que a falta de profissionais deficientes qualificados pode afetar o processo de recrutamento e seleção, mas afirma que a falta de visão da empresa, que não consegue enxergar talentos entre os portadores, também é um empecilho. A organização não consegue perceber quais são os talentos das PPDs e enquadrá-las de acordo com esses talentos; ela prefere encontrar pessoas que se encaixem no perfil que ela deseja.

Analisando cada um dos depoimentos, chegou-se à conclusão de que quando não se sabe como realizar esse processo, quais critérios utilizar e o que é preciso flexibilizar para que ele dê certo, a falta de qualificação da PPD se torna a maior barreira.

Uma outra dificuldade citada pelo Superintendente da CAADE é a cultura de certa passividade que foi criada pelos deficientes devido à Lei que garante o benefício de um salário mínimo para os que não possuem meios de prover sua própria manutenção. De acordo com ele, o deficiente não procura trabalho, por pensar: “[...] eu já recebo este benefício que é garantido, por que eu vou me arriscar no mercado de trabalho e me sujeitar a todos os riscos que ele traz?” A partir desse depoimento, procurou-se entender mais sobre as condições para receber o citado benefício.

Os critérios utilizados para avaliação da PPD quanto à incapacidade para o trabalho

A responsável pelo atendimento ao cidadão na agência da Previdência Social ressaltou que para que a PPD adquira o benefício é necessário que passe por perícia médica para que seja constatada a incapacidade para o trabalho. E que essa perícia, que deveria ser revista a cada dois anos para avaliação da continuidade das condições que lhe deram origem (Lei nº 8.742/93), é realizada de acordo com os critérios estabelecidos pelo médico-perito, que determinará se a PPD precisará realizar ou não novas perícias.

Ao considerar essa conduta inadequada, procurou-se uma advogada, que esclareceu a questão evidenciando que não existe lei ou instrução normativa que determine os critérios de avaliação da capacidade para o trabalho da PPD. Não há leis que regulamentem a perícia médica, ficando o resultado nas mãos do médico-perito, que usa a discricionariedade^{iv} para emitir seu parecer.

Ainda no intuito de entender quais os critérios que levam a PPD a ser considerada incapaz de prover seu próprio sustento, recebendo, assim, o BPC, procurou-se um médico-perito. Este esclareceu que os critérios estão especificados em lei. Ao ser informado de que a lei não especifica os critérios de avaliação, o mesmo afirmou, de forma grosseira, não ser de sua “alçada” o esclarecimento de tal assunto e encerrou a conversa.

Os critérios para recebimento do benefício não estão definidos em lei e dependem da discricionariedade do médico, o que leva a entender que a lei, além de “atrapalhar” a empresa, pode estar não beneficiando aqueles que mais precisam.

E, por último, foi mencionada a dificuldade de adaptar o recrutamento e seleção às necessidades do portador de deficiência, citado também como o único fator que onera os custos se comparado ao de uma pessoa considerada “normal”. As adaptações da estrutura física, a criação de um programa de capacitação para as PPDs, a realização de um curso para o RH e a promoção de palestras e eventos de sensibilização não foram consideradas gastos. Acredita-se que no intuito de ser inclusiva a empresa considerou as adaptações como investimentos, pois preparar uma organização para a inclusão de uma PPD é prepará-la para ser boa para todos os trabalhadores (Ethos, 2002).

Um outro ponto avaliado foi determinar se houve melhoras no recrutamento e seleção de todos os funcionários da empresa. Parece ainda não haver opinião formada quanto a esse aspecto. A responsável pelo RH disse que “[...] a percepção das analistas de seleção mudou, o ângulo pelo qual elas passaram a perceber as coisas mudou”. Mas, em contrapartida, a responsável pelo processo de recrutamento e seleção disse que houve humanização do processo, mas somente para as PPDs, para as pessoas normais o processo e as exigências continuam as mesmas. Essa contradição demonstra que pode ter havido humanização para os portadores de deficiência, entretanto, não se sabe se essa característica foi transposta para os procedimentos com uma pessoa “normal”. Acredita-se que não, devido ao fato da inclusão estar em sua fase inicial.

Considerações finais

O estudo realizado junto à organização ALFA, analisado à luz do referencial teórico, permitiu a construção de algumas considerações acerca do que pode ou não ser considerado correto no processo de recrutamento e seleção de uma PPD visando à inclusão.

Primeiramente, a empresa em questão está, provavelmente, à frente de muitas outras no processo de inclusão da PPD. Ela reajustou sua estrutura e está aos poucos conseguindo introduzir uma nova política organizacional, flexibilizando práticas e processos administrativos. Entretanto, ficam claras as dificuldades de se tornar efetivamente inclusiva, principalmente pela rejeição e preconceito, o que leva a crer que uma empresa dificilmente será inclusiva em sua totalidade, como proposto por Sasaki (2003), pois há fatores que estão fora do seu controle.

Outro ponto diz respeito à criação de um projeto para incluir a PPD. Se se levar em consideração o paradigma da inclusão (Sasaki, 2003), a empresa questionou seus padrões preestabelecidos, flexibilizou suas práticas organizacionais e se modificou para atender às necessidades das PPDs que viriam a fazer parte do seu quadro funcional. Ela criou um programa de qualificação e posteriormente um cargo específico – Auxiliar de Apoio Operacional I – adequando-se as competências do portador de deficiência às competências necessárias ao cumprimento da função.

Todavia, apesar de ter criado cargos que possibilitassem o crescimento da PPD, a empresa restringiu a participação destas. Ao criar um programa de qualificação e a avaliação dos postos de trabalho somente para algumas funções específicas da área operacional, ela está segregando, ou seja, ela possibilita a entrada da PPD, mas limita sua participação apenas a alguns cargos, independentemente da qualificação das mesmas – questão criticada pelo deficiente entrevistado e pelo IEA.

Entende-se que adequar o cargo às competências do funcionário é atitude bastante inclusiva, que deveria ser praticada pelas empresas não só com a PPD, mas com os demais funcionários, principalmente quando o cargo criado é um estágio para que a pessoa aprenda

uma função e assimile a cultura organizacional. Mas não se pode restringir essa participação a apenas algumas áreas da empresa, ela precisa estar aberta para reconhecer o talento dessas pessoas. A inclusão leva à humanização da empresa, as pessoas são ouvidas, entendidas e estimuladas, a capacidade de agir e aprender está em destaque e gerir e aplicar as competências de cada indivíduo é o que sustentará a competitividade organizacional.

Em contrapartida, quando o cargo criado é um fim em si mesmo e o deficiente não tem possibilidade de crescimento na empresa, pode-se considerar que ela está tendo uma atitude segregativa, ou seja, coloca o deficiente em uma redoma e impede que ele interaja de forma construtiva com os demais e que ele cresça profissionalmente.

Um outro ponto importante diz respeito aos impactos do processo de recrutamento e seleção na empresa. Infelizmente, não se pode afirmar que há impactos positivos e que houve humanização do processo e das práticas organizacionais com a implantação do projeto de inclusão. Esse fato indica que são necessárias novas investigações para confirmar as afirmações do Instituto Ethos (2002) de que ao adotar uma política inclusiva a empresa pode obter ganhos no ambiente de trabalho, na produtividade e no clima organizacional.

Fazendo uma análise geral, constatou-se que é de fundamental importância que as organizações entendam que a diferença entre a mera integração e a desejável inclusão passa pelas mudanças de mentalidade com impactos na cultura organizacional e nos sistemas e processos administrativos, de forma que “qualquer” indivíduo possa manifestar e desenvolver suas competências, motivo principal da vida humana.

Por fim, apesar das contribuições da pesquisa, não se pode deixar de registrar que durante o percurso o aprofundamento na questão da inclusão e a aproximação com o campo de pesquisa levaram a novos questionamentos sobre o tema.

O primeiro é o papel do governo nesse processo. Ao propor uma sociedade inclusiva, em que todas as pessoas tenham a oportunidade de participar, o próprio governo não consegue cumprir a sua parte. Há falhas na educação, na saúde, nos meios de transporte, nas ruas e calçadas, entre outros, que dificultam e até impedem a participação da PPD no sistema.

Ao criar a Lei de Cotas, que obriga as organizações a contratar PPDs, pode-se pensar que o governo está estimulando-as a terem atitude inclusiva, assumindo seu papel de ator social, de um ator que se preocupa com a sociedade e não somente em gerar lucro. Essa nova postura prevê que elas se modifiquem fisicamente, revejam seus conceitos em relação a cargos/funções, criem programas de readaptação e se ajustem à realidade da PPD, apoiando quanto ao transporte, educação e saúde.

Mas será que o governo, ao propor esse tipo de política, não está transferindo sua responsabilidade de amparar essas pessoas para as empresas? Será que o governo tem o direito de cobrar uma atitude inclusiva se ele próprio não consegue se adaptar à política de inclusão que propôs? Será que ao invés de multar as empresas por não contratarem PPDs o governo não deveria incentivar, propondo benefícios àquelas que incluem?

Um outro fato a ser questionado é a forma como a lei que garante um salário mínimo de benefício mensal foi elaborada. Pode-se perceber que a falta de regulamentação de sua aplicação e, principalmente, a forma como os critérios que determinam o pagamento do benefício foram dispostos faz com que a PPD se acomode ao invés de incentivá-la a buscar independência e autonomia, reforçando, assim, a massa dos excluídos. Além disso, a falta de critérios na determinação de quem deverá ou não receber o benefício pode levar à corrupção e, conseqüentemente, à concessão do benefício a quem não deveria recebê-lo, assim como ocorre com algumas políticas assistencialistas no Brasil.

Um último ponto a ser considerado é em relação à evolução do pensamento administrativo. Sabe-se que para que haja mudança é necessário que haja conflito, impacto que faça com que a engrenagem se movimente. Sabe-se também que esse movimento não é rápido, mas lento e vagarosamente assimilado pelas organizações. Será que a criação da Lei

de Cotas não é o primeiro passo para que haja movimentação das organizações em prol da inclusão social? Será que, admitindo uma forma mais inclusiva de administrar, as organizações não estão caminhando para uma forma de gestão que valorize, na prática, os seres humanos e suas competências?

Encerra-se este trabalho ciente de que muito ainda resta a ser discutido, principalmente por ser um estudo exploratório, de um único caso, o que não permite a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa limitou-se a entrevistar, na empresa ALFA, somente atores organizacionais selecionados pela própria empresa, o que pode ter influenciado as respostas dos mesmos.

Referências

Brasil. (1991a). Decreto n. 129, de 22 de maio de 1991. Promulga a Convenção nº 159, da Organização Internacional do Trabalho - OIT, sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. Brasília: *DOU*.

Brasil. (1991b). Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: *DOU*.

Brasil. (1993). Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispões sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília: *DOU*.

Brasil. (1999). Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências., Brasília: *DOU*.

Brasil. (2008). Ministério Do Trabalho E Emprego. *Inserção de deficientes no mercado de trabalho aumenta em 12% durante 2007*. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/sgenoticia.asp?IdConteudoNoticia=2095&PalavraChave=DEFICIENTES,%20INSERÇÃO,%20AÇÃO%20FISCAL>>, > acesso em: 15 jan.

Carreira, Dorival. (1997). *A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho*. São Paulo: EASP-FGV.

Fleury, Maria Tereza Leme. (2000). *Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras*. RAE, São Paulo, v.40(3), pp. 18-25.

Ford, Henry. (1926). *Minha vida e minha obra*. Rio de Janeiro: Nacional.

Garçon, Juliana. (2007). *Setor privado quer mudar lei sobre cotas*. Folha de São Paulo, MG, Sociais & Cias.

Gugel, Maria Aparecida *et al.* (2001). *A inserção da pessoa portadora de deficiência e do beneficiário reabilitado no mercado de trabalho*. Brasília: Ministério Público do Trabalho.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. (2006). *Censo realizado em 2000*. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 23 ago.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2006). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. São Paulo, maio de 2002. Disponível em:

<[http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID= 3692&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR](http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3692&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR)> Acesso em: 16 maio.

Instituto Éster Assumpção (MG). *Relatório de atividades de 2005*. Betim, 31 de jan. 2006. 17p.

Kauchakje, S. (2006). *Inclusão: uma perspectiva social e da conquista de direitos*. In: Quevedo, Antônio A. F.; Oliveira, José Raimundo de; Mantoan, Maria Teresa Eglér. (Orgs.). *Mobilidade, comunicação e educação: desafios à acessibilidade*. Campinas: WVA, pp. 203-12.

Mata, Marcelo José da. (2004). *As pessoas com deficiência nos planos de qualificação profissional em Belo Horizonte: uma avaliação em relação às oportunidades*. Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Nambu, Tais Suemi. (2003). *Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos*. São Paulo: SORRI-BRASIL.

Rodrigues, Flávia. (2007). *Mais uma que não implaca: Lei que fixa cotas para portadores de deficiência está longe de ser cumprida*. O GLOBO, 24 de jun. Caderno Boa Chance, pp.1-3.

Sassaki, Romeu K. (2003). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA.

ⁱ “Acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das instalações e equipamentos esportivos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.” (BRASIL, 1999).

ⁱⁱ “Pessoa Portadora de Deficiência habilitada é aquela que concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificado ou diploma expedido por instituição pública ou privada, legalmente credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente, ou aquela com certificado de conclusão de processo de habilitação ou reabilitação profissional fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. Considera-se, também, pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que, não tendo se submetido a processo de habilitação ou reabilitação, esteja capacitada para o exercício da função” (BRASIL, 1999).

ⁱⁱⁱ Método Quantum é uma ferramenta comportamental para seleção de candidatos a partir das principais características das tendências comportamentais de um indivíduo. Mais informações sobre o método estão disponíveis no *site*: www.metodoquantum.com.br/.

^{iv} Discricionariedade: hipótese diversa quando a lei não delinea a situação, mas transfere ao agente a verificação de sua ocorrência, ou seja, no caso citado o médico é quem irá determinar, de acordo com seu entendimento, se a pessoa é ou não capaz de prover sua manutenção.