

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DO PROFISSIONAL PORTADOR DE
DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:
INCLUSÃO OU INTEGRAÇÃO?**

Adriana Lopes Fernandes

Belo Horizonte
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Adriana Lopes Fernandes

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DO PROFISSIONAL PORTADOR DE
DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:
INCLUSÃO OU INTEGRAÇÃO?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F363p Fernandes, Adriana Lopes
O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração?/ Adriana Lopes Fernandes. Belo Horizonte, 2008.
111. : il.

Orientador: Sandro Márcio da Silva
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Inclusão. 2. Pessoal - Recrutamento. 3. Pessoal – Seleção e admissão
4. Administração de pessoal. 5. Deficientes. I. Silva, Sandro Márcio da. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 331.6-056.26

Para meu pai,
que sempre acreditou em mim,
e que hoje, infelizmente,
não pode estar aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter permitido que este estudo se tornasse realidade.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Sandro Márcio da Silva, pela dedicação e questionamentos indispensáveis ao processo de construção desta dissertação e pela alegria, bom humor e incentivo, que tornaram esta jornada mais agradável.

À minha mãe, que com toda sua simplicidade e sabedoria me ensinou o valor das pessoas.

Às amigas de mestrado, Carol, Yana e Cris, pelo companheirismo e pelos vários momentos de descontração indispensáveis para que chegássemos a este momento gratificante.

À Natália, que teve papel marcante na origem desta dissertação, por me alertar para a importância do tema e pela disponibilidade e abertura para colaborar com a construção desta pesquisa.

Aos amigos e irmãos, pelo estímulo durante toda a jornada.

Ao Ju, que sempre me animou com palavras de incentivo e coragem, que agüentou minhas crises de desespero e mau humor e mesmo assim permaneceu ao meu lado.

Ao Michael, por sua breve e profunda existência.

Finalmente, a todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste estudo.

“ (...) a igualdade consiste em tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida em que se desigalam.”

Aristóteles

RESUMO

Apesar de ter sido criada há quase duas décadas, a Lei de Cotas somente há alguns anos começou a ser cumprida pelas empresas. Esse cumprimento se deve em grande parte à ação fiscalizadora do Ministério Público do Trabalho, que tem atuado em empresas de médio e grande porte, multando-as, quando necessário. Organizações autuadas pelo citado órgão solicitam assessoria na contratação de profissionais portadores de deficiência, por não conhecerem a capacidade de trabalho dos mesmos e não saberem como recrutar e selecionar essas pessoas. A presente dissertação buscou analisar 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. É importante salientar que a bibliografia sobre o assunto é escassa e para que o assunto pudesse ser discutido tentou-se estabelecer um diálogo entre autores que acreditam que o processo de recrutamento e seleção deve ser igual para um portador de deficiência e um não portador de deficiência e autores que acreditam que deveria haver diferenciação no processo. Para que a pesquisa fosse concretizada, utilizou-se 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. 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. A fragilidade do processo analisado oferece ricas possibilidades de reflexão sobre o processo de inclusão de PPDs nas organizações, principalmente no que diz respeito à inconsistência das práticas administrativas e à forma como o governo se posiciona.

Palavras-chave: Inclusão. Recrutamento e seleção. Gestão de pessoas. Pessoas portadoras de deficiência.

ABSTRACT

Although it had been created two decades ago, it is only few years since the Quota Law has began to be fulfilled by the companies. This fulfillment is due mostly to the inspection action of the Public Labor Ministry, that has acted in medium and big companies, fining them when necessary. Organizations fined by the Ministry demand assistance on the employment of disabled professionals, because they don't either know about their work skills nor how to recruit and select these people. The present dissertation aimed to analyze how the process of recruiting and selection of disabled people has been carried out, focusing on the organization practices changes necessary to the inclusion in the work market. It is important to emphasize that the bibliography about the subject is scarce and, in order to have it discussed, this work tried to establish a dialogue between authors who believe that the recruiting and selection process must be the same for a disabled person and a non disabled one, and authors who believe that it should have a difference in the process. In order to have this research concretized, it was used a case study in a organization that was assisted on the recruiting and selection process by a specialized institution on the subject. The study used secondary data and semi structured interviews with the responsible for the assistance project to companies, including disabled people, Manager/director of RH (Human Resource) in charge of the recruiting and assistance of disabled people, immediate manager and disabled person's work mates of the benefited company. Among the main conclusions it was verified that the company is in an advanced inclusion process, what could be observed on the cultural and administrative changes occurred. However, it is clear that the principal reason for the employment is still the fulfillment of the Law, in spite of the socially responsible speech. The fragility of the analyzed process offers rich reflection possibilities about the inclusion process of disabled people (PPD) in the organizations, mainly on what is concerned to the inconsistency of the administrative practices and on the way the government is positioned.

Key- words: inclusion, recruiting and selection, people management, disabled people

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura

Figura 1 – Inclusão X Integração.....	29
---------------------------------------	----

Gráficos

Gráfico 1 – Participação da PPD no mercado de trabalho por tipo de deficiência, do sexo masculino, segundo os grupos de idade.....	38
Gráfico 2 – Participação da PPD no mercado de trabalho por tipo de deficiência, do sexo feminino, segundo os grupos de idade.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição percentual das pessoas com 10 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência por tipo de deficiência segundo a seção de atividade do trabalho principal.....	40
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPC	Benefício de Prestação Continuada
BSR	<i>Business Social Responsibility</i>
CAADE	Coordenadoria de Apoio e Assistência à Pessoa Deficiente
CEDIPOD	Centro de Documentação e Informação do Portador de Deficiência
CONADE	Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência
CORDE	Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência
CIF	Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde
CIRA	Centro de Integração Rogério Amato
EUA	Estados Unidos da América
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FUNLAR	Fundação Municipal Lar Escola Francisco de Paula
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA	Instituto Ester Assumpção
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OECD	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONG	Organização não-governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PMK	Teste Psicodiagnóstico Miocinético
PPD	Pessoa portadora de deficiência
PROMETI	Programa Mercado de Trabalho Inclusivo
PUC	Pontifícia Universidade Católica

QI	Quociente intelectual
RH	Recursos Humanos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SINE	Sistema Nacional de Emprego
TAT	Teste de Apercepção Temática
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problema de pesquisa.....	16
1.2 Justificativa.....	20
1.3 Objetivos da pesquisa.....	22
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>.....	22
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Concepção da pessoa portadora de deficiência.....	23
2.2 Evolução histórica e social da idéia de pessoa portadora de deficiência.....	25
2.3 Inclusão, integração e exclusão.....	27
2.4 Deveres da sociedade perante a pessoa portadora de deficiência.....	31
2.5 Responsabilidade social empresarial e reconhecimento, fatores que contribuem para a inclusão.....	34
2.6 Situação atual da PPD no Brasil.....	36
2.7 Recrutamento, seleção e pessoa portadora de deficiência.....	41
2.7.1 <i>Processo de recrutamento e seleção</i>.....	43
2.7.1.1 <u>O recrutamento</u>.....	44
2.7.1.2 <u>A seleção</u>.....	46
2.7.2 Técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção.....	48
2.7.3 Recrutamento e seleção da pessoa portadora de deficiência.....	53
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	59
3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa.....	59
3.2 Unidades empíricas da pesquisa.....	60
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	61
3.4 Estratégia de análise de dados.....	66
3.5 O pré-teste.....	67
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS.....	71

4.1 A empresa.....	71
4.2 Sentido e objetivo do processo de recrutamento e seleção da PPD.....	72
4.3 Preparação, adaptação e mudanças necessárias.....	74
4.4 O processo de recrutamento e seleção.....	79
4.5 Impactos da contratação.....	81
4.6 Avaliação do processo de recrutamento e seleção.....	82
5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.....	96
6.2 Hipótese.....	96
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICES E ANEXO.....	104

1 INTRODUÇÃO

A diversidade cultural é um tema recente na pauta das empresas brasileiras, podendo ser considerada um conjunto de indivíduos de sexo, gênero e identidade diferentes convivendo em um mesmo espaço social. Ela é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca por novos padrões de convivência baseados em relações socialmente mais justas.

No sistema social de interação há dois grupos: os de maioria, que manipulam e detêm o poder; e os de minoria, cujos membros foram manipulados, humilhados e reprimidos por não possuírem poder e recursos econômicos. Como exemplo, podem-se citar os negros, as mulheres, as pessoas que mantêm relações homossexuais, sendo o foco desta pesquisa as pessoas portadoras de deficiência (PPD), que foram marginalizadas, segregadas por séculos e, recentemente, vêm conseguindo construir seu espaço.

O reconhecimento, pelas empresas, da capacidade para trabalhar, o aumento do nível de escolaridade e habilitação para o trabalho dos portadores de deficiência são alguns dos fatores que levaram a essa conquista.

Uma das contribuições mais significativas foram as legislações em prol dessas pessoas, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. No Brasil, a Lei nº 8.213 de 1991, conhecida como Lei de Cotas, é um sistema voltado para a inserção das PPDs no mercado de trabalho. Essa Lei estabeleceu, nas empresas privadas com mais de 100 funcionários e dependendo de seu porte, a reserva de vagas entre 2 e 5% do total de funcionários para as PPDs, sob pena de multa.

Se por um lado isso estimula ações em prol da igualdade de oportunidades, a criação de tal Lei se tornou um problema para muitas empresas que não sabiam, e ainda não sabem, como lidar com essas pessoas e muito menos o porquê de contratá-las. Considera-se interessante analisar como essas pessoas são tratadas no processo de recrutamento e seleção para inclusão no mercado de trabalho. Esta pesquisa pretende verificar se houve adaptações nas práticas organizacionais no processo de recrutar e selecionar pessoas portadoras de deficiência, levando-se em consideração o paradigma da inclusão.

Devido à pouca literatura encontrada, a pesquisada tentará estabelecer um diálogo entre autores que acreditam que o processo deve ser igual para uma pessoa portadora de

deficiência e um não portador de deficiência e autores que acreditam que deveria haver diferenciação no processo.

Para tal, realizou-se uma pesquisa qualitativa do tipo exploratória, utilizada quando há poucos estudos e conceitos sobre determinado assunto. Como método de pesquisa utilizou-se o estudo de caso em função da abrangência e consistência dos dados. O estudo foi realizado em uma organização que passou pelo processo de recrutamento e seleção de pessoas portadoras de deficiência, assessorada por uma instituição especializada no assunto.

A coleta de dados foi realizada por meio de 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 pelo assessoramento, com o Superintendente da Coordenadoria de Apoio e Assistência à Pessoa Deficiente (CAADE), uma advogada, um médico-perito e uma responsável pelo atendimento ao cidadão, funcionária de uma agência da Previdência Social.

A pesquisa tem como objetivo contribuir com o desenvolvimento de políticas públicas e o fortalecimento da sociedade civil para a efetiva inclusão social das pessoas com deficiência, dando ênfase ao assessoramento na criação de oportunidades de emprego oferecido às empresas no processo de recrutamento e seleção.

Acredita-se que este trabalho possa contribuir com novas reflexões sobre o tratamento das pessoas portadoras de deficiência nas empresas e para a elaboração de estudos que as incluam na organização, diminuindo o preconceito e facilitando sua entrada no mercado de trabalho.

Estruturou-se esta dissertação em seis partes, além da presente introdução. Inicialmente, apresentou-se uma discussão teórica sobre o tema. Em um segundo momento, foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados. Posteriormente, os resultados são apresentados e é feita a análise, permitindo, assim, a construção das considerações finais e sugestões para futuras agendas de pesquisa.

1.1 Problema de pesquisa

A diversidade cultural surge no bojo dos processos de mudança vivenciados pelas empresas no ambiente altamente competitivo dos anos 80, quando todos os segmentos de negócios começaram a sofrer com mais intensidade os impactos da globalização e das mudanças culturais e demográficas da sociedade.

Para algumas empresas, a adoção da diversidade na força de trabalho, além de ser um compromisso ético, tem se mostrado um caminho para a competitividade. Segundo o Instituto Ethos (2000a), algumas têm investido em ações de atração, retenção e incentivo à mão-de-obra cada vez mais diversificada, considerando-se as condições socioeconômicas dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras.

Adotando a definição de Fleury (2000, p.20), assume-se a diversidade como um “[...] *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. A questão, segundo a autora, é que nesse sistema de interação coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são aqueles cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. O presente estudo trata das PPDs, um dos grupos considerados minoria, que nos últimos 20 anos vem conseguindo consolidar, mesmo que por meio de determinação legal, seu espaço na sociedade.

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. Avalia-se que 80% do total vivam em países em desenvolvimento (INSTITUTO ETHOS, 2002). Lima (2001) advoga que em países em desenvolvimento o número de deficientes é maior devido à falta de informação e acesso ao sistema de saúde e devido aos conflitos armados, como é o caso da África, onde existem muitos mutilados por causa das minas. A autora destaca também os acidentes de trânsito e a violência armada no meio urbano como causas da deficiência.

No Brasil, segundo Censo realizado em 2000 e divulgado em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000), existem 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência.

Em relação ao trabalho, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estima que as pessoas portadores de deficiência representam 8% da população economicamente ativa no planeta. 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 (INSTITUTO ETHOS, 2002).

A inclusão social dessas pessoas é um movimento relativamente recente, tendo surgido há cerca de 20 anos no âmbito mundial. Falar em inclusão da pessoa portadora de deficiência não significa somente a colocação desse tipo de pessoa em um lugar na empresa. Para Kauchakje (2000), é um processo contínuo de reconhecimento da diversidade humana e tem como alicerce o direito à igualdade na participação e na construção do espaço social.

Na visão de Sasaki (2003), a inclusão depende da adaptação da pessoa portadora de deficiência ao contexto e vice-versa, ela não permite que o ônus da participação recaia unicamente sobre a PPD. Segundo o autor, é necessária a remoção de barreiras, sejam elas estruturais, culturais, físicas ou psicológicas, para que elas possam desempenhar atividades com autonomia e a eficiência exigida por uma empresa.

É perceptível o aumento da quantidade de pessoas portadoras de deficiência nas ruas e espaços públicos. Graças ao maior número de equipamentos urbanos acessíveis, avanços tecnológicos e maior acesso à educação, o acesso ao trabalho também está sendo ampliado. Afinal, grande parte dessas pessoas tem limitações que podem ser superadas em um ambiente adequado.

De acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2007), 19,7 mil pessoas com algum tipo de deficiência foram contratadas em empresas em todo o país no ano de 2007 - 12% superior ao que foi registrado em 2006.

Mas essa demanda não se deve apenas à capacidade das PPDs para o trabalho ou à conscientização das empresas em promover a igualdade de chances para que todos possam desenvolver seus potenciais. A demanda também se deve à obrigatoriedade imposta pela Lei nº 8.213 de 1991 (BRASIL, 1991b), conhecida como Lei de Cotas, que estabeleceu para empresas privadas com mais de 100 funcionários, e dependendo do seu porte, a reserva de vagas entre 2 e 5%, sob pena de multa. Essa Lei somente passou a ter eficácia em 1999, com a criação do Decreto nº 3.298 (BRASIL, 1999), que a regulamentou.

Gugel *et al.* (2001) relatam que, após a promulgação das citadas legislações, a consciência social e a ação fiscalizadora do Ministério Público do Trabalho (MPT), ampliou-se o número de empresas em situação de legalidade, mantendo-se o número de vagas destinadas a pessoas com deficiência, previsto na lei.

Para algumas empresas, a criação da Lei de Cotas combinada à fiscalização do MPT tornou-se um problema. Rodrigues (2007) ressalta que, no Rio de Janeiro, das 60

empresas que se candidataram à obtenção do Selo Balanço Social Ibase/Betinho 2007¹, 60% foram descartadas por não atenderem ao requisito legal que fixa cotas para contratação de PPD.

Dados do Instituto Ester Assumpção (IEA, 2006) mostram que empresas de médio e grande porte, autuadas pelo citado órgão, solicitam assessoria na contratação de profissionais portadores de deficiência, por não conhecerem sua capacidade de trabalho e não saberem como recrutar e selecionar essas pessoas.

A pessoa portadora de deficiência passou a ser vista, por algumas empresas, como um “objeto” que precisa ser adquirido com rapidez, mesmo que muitas vezes a empresa não tenha as competências necessárias para realizar, com o devido cuidado, sua inclusão. A contratação de deficientes tornou-se uma das obrigações perante o Estado, tanto quanto o pagamento de impostos.

Alguns aspectos, tais como: a falta de qualificação adequada das PPDs, a falta de conhecimento sobre a capacidade de trabalho e o preconceito também se tornaram um empecilho. O estudo realizado por Carreira (1997) informa que muitas empresas deixam de contratar essas pessoas pelo fato de as mesmas não serem habilitadas² para o trabalho no mercado. Conforme Garçon (2007), metade de 1 milhão de vagas criadas com a Lei permanece desocupada por falta de candidatos qualificados.

Outro fato que também dificulta a contratação dessas pessoas é a forma como a Lei nº 8.742/93 que garante um salário mínimo como benefício mensal, previsto no parágrafo V do artigo 2º, foi elaborada: “V - a garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família” (BRASIL, 1993).

Segundo o IEA (2006), essa medida desestimula o deficiente a trabalhar, pois após ser contratado por uma empresa ele perde o benefício e, caso seja demitido, não consegue reavê-lo, ficando desamparado. Fonseca (2001) comenta que esse tipo de assistencialismo

¹ Selo, lançado em 1998, é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), dentro da metodologia e dos critérios propostos. Ele demonstra que a empresa já deu o primeiro passo para tornar-se uma verdadeira empresa-cidadã, comprometida com a qualidade de vida dos funcionários, da comunidade e do meio ambiente.

² “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).

acaba por tolher ou retirar o direito de cidadania plena, como constituir família, exercer suas vocações, inibindo o desejo e mesmo a necessidade do deficiente de entrar no mercado de trabalho.

Por outro lado, algumas empresas se conscientizaram de que, além da motivação ética e da determinação legal, há outros motivos relevantes para adotar-se uma política inclusiva em relação à PPD. O Instituto Ethos (2002) destaca ganhos de imagem, ganhos no ambiente de trabalho (reforço do espírito de equipe, ambiente mais humanizado), possibilidade 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.

A primeira área a entrar em contato com a PPD é a de Recursos Humanos (RH), pois é ela quem irá recrutar, selecionar e aloca-la na empresa. Antes mesmo que o processo de recrutamento de uma PPD se inicie, o RH tem, por exemplo, que se preocupar: a) com a eliminação das barreiras arquitetônicas - o que é estabelecido pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), na NBR 9050, de setembro de 1994 - para que a PPD possa ter autonomia na realização de suas tarefas na empresa; e b) com a preparação dos funcionários não-portadores de deficiência, conscientizando-os do que significa ser uma pessoa portadora de deficiência, buscando-se mitigar, assim, reações negativas como a rejeição.

Para a tarefa de recrutar e selecionar a PPD, a área de RH tem solicitado o auxílio de instituições especializadas no assunto, como é o caso do IEA, entidade civil sem fins lucrativos, cujo objetivo primordial é defender os direitos da PPD, promovendo ações que contribuam para o exercício de sua cidadania, compreendida como acesso pleno a todos os bens e serviços da sociedade.

Assim como o IEA, existem outras instituições com o objetivo de incluir a pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho, como é o caso do Centro de Integração Rogéria Amato (CIRA) e o Programa Mercado de Trabalho Inclusivo (PROMETI), que prestam serviço de assessoria a empresas de médio e grande porte.

Pesquisando-se, portanto, uma organização que foi assessorada pelo IEA, pretende-se compreender como tem se dado o processo de recrutamento e seleção das pessoas portadoras de deficiência, focando as mudanças nas práticas organizacionais necessárias à sua inclusão.

1.2 Justificativa

Um dos motivos que orientaram este estudo foi o tímido crescimento do interesse dos administradores por pesquisas em diversidade, o que pode ser notado pela escassez de publicações em periódicos e congressos em administração e pela existência de poucos estudos sobre a inclusão da pessoa portadora de deficiência, principalmente no que diz respeito às práticas de RH que auxiliam esse processo nas empresas.

Um outro motivo foi a necessidade demonstrada por algumas empresas – sobretudo aquelas que estão sendo atuadas pelo Ministério Público do Trabalho – de suporte especializado no processo de recrutamento e seleção da PPD, devido ao despreparo, preconceito e desconhecimento em relação às especificidades dessa força de trabalho.

Organizações não-governamentais (ONGs) têm ajudado nesse processo, algumas vezes realizando todo o processo de recrutamento, seleção, adaptação, acompanhamento do trabalho e desempenho do deficiente nas empresas por até três meses.

Os estudos de Carreira (1997) mostram que é necessário compreender melhor esse fenômeno. O Instituto Ethos (2002) aponta as diversas vantagens cumulativas que a presença de um portador de deficiência pode trazer para a empresa que decide contratá-lo, podendo-se destacar:

- O desempenho da empresa que mantém um portador de deficiência em geral é impulsionado pelo **clima organizacional** positivo.
- Os empregados portadores de deficiência ajudam a empresa a ter **acesso a um mercado significativo de consumidores com as mesmas características**, seus familiares e amigos.
- O **ambiente de trabalho fica mais humanizado**, diminuindo a concorrência selvagem e estimulando a busca de competências profissionais.

Algumas dessas vantagens propostas pelo citado instituto foram ratificadas por Carvalho-Freitas e Marques (2007) que, ao pesquisarem 18 empresas nacionais que divulgam seu balanço social no IBASE, verificaram que 90% dos respondentes têm percepção positiva dos benefícios da contratação para a imagem e o clima organizacional da empresa. Além disso, constataram que 94% dos respondentes concordaram que o desempenho das PPDs é similar ao das demais pessoas.

Além das vantagens citadas, a secretária Leda Azevedo - responsável pela Fundação Municipal Lar Escola Francisco de Paula (FUNLAR), empresa que presta serviços gratuitos para empresas que querem cumprir cotas -, ao ser entrevistada por Rodrigues (2007), afirmou que “[...] esse tipo de funcionário veste a camisa da empresa porque vê o emprego como uma oportunidade na vida (p.3).” Segundo a secretária, além de se dedicar, a PPD não quer fechar a porta para colegas na mesma situação.

Um motivo, não menos relevante, é que as empresas perceberam que a contratação de pessoas com deficiência traz prestígio e reconhecimento de seus *stakeholders*. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2002) e o jornal Valor e Indicador Opinião Pública revelaram que, em 2000, 46% dos consumidores entrevistados declararam que a contratação de pessoas com deficiência está em primeiro lugar entre as atitudes que os estimulariam a comprar mais os produtos de determinada empresa. Em 2001, essa continuou sendo a atitude mais destacada, por 43% dos entrevistados.

O intuito desta investigação é contribuir para a compreensão e descrição das práticas de RH, principalmente no que diz respeito aos processos de recrutamento e seleção que levem em consideração as especificidades da pessoa portadora de deficiência.

O estudo pretende capturar a percepção de vários agentes organizacionais envolvidos no processo de recrutamento e seleção da PPD, de forma a esclarecer para as empresas se há e quais são os procedimentos mais adequados quando se decide contratar uma pessoa portadora de deficiência, desde a abordagem até a efetivação.

É importante salientar que não será criado um “modelo” para recrutar e selecionar pessoas portadoras de deficiência. A tentativa é identificar as dificuldades, limitações e também os pontos fortes da abordagem da PPD no processo de recrutamento e seleção com vistas à inclusão, gerando informações para subsidiar o processo decisório.

Pretende-se contribuir também para a elaboração de estudos que incluam a PPD na empresa, diminuindo o preconceito e facilitando sua entrada no mercado de trabalho, afastando-as da marginalidade e mostrando que são pessoas que podem ser avaliadas e demitidas quando não atenderem os objetivos da organização.

1.3 Objetivos da pesquisa

1.3.1 *Objetivo geral*

Compreender 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.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Compreender como foram analisadas as possibilidades de contratação da PPD (análise do cargo e do perfil necessário para preenchimento da vaga).
- Identificar se houve preparação prévia, e como foi feita, dos funcionários e dos gerentes da empresa sobre o que é uma PPD e como tratá-la.
- Identificar se houve e como foi feito o planejamento para o recrutamento e seleção (abordagem dos candidatos, se havia conhecimento prévio de quais eram as aptidões necessárias para o cargo, se o cargo era direcionado para a PPD ou não).
- Identificar e analisar as formas de recrutamento utilizadas.
- Entender como chegaram a selecionar a PPD (diferenças nos tipos de testes de seleção que incluíam a falta de algumas sensibilidades por parte dos candidatos).
- Analisar quais os custos adicionais ao longo do processo de recrutamento e seleção.
- Analisar os impactos gerados antes, durante e após o processo, na perspectiva dos agentes organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

São poucas as referências bibliográficas e pesquisas publicadas a respeito do processo de recrutamento e seleção de pessoas portadores de deficiência. Portanto, o marco teórico deste trabalho se ocupará em esclarecer aspectos relacionados a dois fatores principais.

Primeiramente, este trabalho se preocupará com a temática que envolve a pessoa portadora de deficiência, visando fornecer informações sobre sua concepção, sua trajetória, suas dificuldades, sobre os principais fatores que a favorece e sobre o seu processo de inclusão na sociedade.

Em um segundo momento buscará entender os processos de recrutamento e seleção, quais as práticas mais utilizadas e como estes processos vem sendo aplicados quando se trata da contratação de uma pessoa portadora de deficiência.

2.1 Concepção da 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 por documentos e artigos dos órgãos oficiais e, por esse motivo, adotada neste trabalho.

Considerando o conceito expresso por Ferreira (1999), tem-se deficiência como: “1. Falta, carência. 2. Insuficiência.”, daí pode-se deduzir que a pessoa portadora de deficiência é aquela que possui algum tipo de falta ou carência.

A Convenção 159 da 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). Esse conceito abrange amplo conjunto de características, podendo as deficiências serem físicas, sensoriais (da visão ou audição) ou intelectuais. Podem ser de nascença ou ter surgido em outra época da vida, em função de doença ou acidente; podem ter impacto brando na capacidade de trabalho e de interação com o meio físico e social ou conseqüências mais extensas, que requerem apoio e assistência proporcionais.

Neste trabalho será utilizada a definição estabelecida no artigo 3º do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que considera: “I – Deficiência – toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (BRASIL, 1999). Esse Decreto de 1999, com as alterações previstas pelo Decreto nº 5.296 de 02 de dezembro 2004, estabeleceu as diversas categorias em que a pessoa portadora de deficiência se enquadra, sendo elas a deficiência física, auditiva, visual, mental e múltipla, definidas a seguir:

a) deficiência física – alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldade para o desempenho das funções (BRASIL, 2004).

Para explicar cada uma dessas alterações, utilizou-se a definição de Nambu (2003):

- Paraplegia: perda total das funções motoras dos membros inferiores.
- Paraparesia: perda parcial das funções motoras dos membros inferiores.
- Monoplegia: perda total das funções motoras de um só membro (inferior ou superior).
- Monoparesia: perda parcial das funções motoras de um só membro (inferior ou superior).
- Tetraplegia: perda total das funções motoras dos membros inferiores e superiores.
- Tetraparesia: perda parcial das funções motoras dos membros inferiores e superiores.
- Triplegia: perda total das funções motoras de três membros.
- Triparesia: perda parcial das funções motoras de três membros.
- Hemiplegia: perda total das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo).
- Hemiparesia: perda parcial das funções motoras de um hemisfério do corpo (direito ou esquerdo).
- Amputação: perda total ou parcial de determinado membro ou segmento de membro.

- Paralisia cerebral: lesão de uma ou mais áreas do sistema nervoso central, tendo como consequência alterações psicomotoras, podendo ou não causar deficiência mental.

Nestas definições não está incluído o nanismo, acrescido pelo Decreto de 2004, classificado como indivíduos com estatura muito abaixo do normal.

b) deficiência auditiva – perda bilateral, parcial ou total de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz e 3.000Hz.

c) deficiência visual – cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60o; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores

d) deficiência mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:

1. comunicação;
2. cuidado pessoal;
3. habilidades sociais;
4. utilização da comunidade
5. saúde e segurança;
6. habilidade acadêmica;
7. lazer; e
8. trabalho;

e) deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 2004).

Após entender o que é uma pessoa portadora de deficiência, é necessário compreender o estágio atual de inserção desse sujeito na sociedade e principalmente nas organizações. Para isso, é importante contextualizar alguns pontos da evolução histórica e social dessas pessoas, esclarecer o que é considerado inclusão, expor as legislações em defesa dessas pessoas, o reconhecimento por parte das empresas e a sua situação no Brasil.

2.2 Evolução histórica e social da idéia de pessoa portadora de deficiência

Nos poucos registros da Grécia Antiga, da Idade Média e até o início do século XIX, a PPD era tratada de maneira ambígua, ora como enviado divino, ora como criatura maligna, mas sempre excluída da participação na sociedade (BATISTA, 2002).

Gugel *et al.* (2001) referenciam que a Lei das XII Tábuas, na Roma Antiga, autorizava os patriarcas a matar seus filhos defeituosos, o mesmo ocorrendo em Esparta, onde os recém-nascidos, frágeis ou deficientes, eram lançados do alto do Taigeto (abismo de mais de 2.400 metros de profundidade).

Se na Antiguidade a deficiência era vista como uma punição ou um castigo que se estendia às gerações futuras da família, a partir da consolidação do cristianismo Mata (2004) assevera que as PPDs foram tomadas como um projeto divino, imortalizado pela alma. Gugel *et al.* (2001) ressaltam que os senhores feudais amparavam os deficientes e os doentes em casas de assistência, alternando a concepção de deficiência ora como noções teológicas de possessão pelo demônio, ora como desígnios divinos.

Para Mata (2004), a tolerância e a aceitação da deficiência deveriam ser a postura de todos os cristãos dispostos a aceitar a prova enviada por Deus, estabelecendo, assim, uma nova mentalidade de tolerância, piedade e muita caridade.

Pessoti (1984) afirma que a ética cristã reprimiu a tendência a livrar-se do deficiente, por meio do assassinato ou do abandono, mas introduziu a ambivalência entre caridade e castigo. Esta somente foi resolvida a partir da segregação, que castigava com o confinamento e asilava com a garantia de teto e alimentação.

Da Revolução Francesa até o século XIX, formaram-se as idéias de capitalismo mercantil e de divisão social do trabalho. Mata (2004) salienta que à medida que houve mudanças nas relações de trabalho e dependência econômica entre os homens, com o avanço dos sistemas produtivos e a passagem do feudalismo para o capitalismo, um novo perfil de homem se delineou e rompeu com o paradigma anterior, em que o natural, e não mais o divino, passou a ser critério de norma e valor, sendo, desse modo, valorizado ou desvalorizado.

Nessa época, veio à tona o modelo de caracterização da deficiência como questão médica e educacional, encaminhando os portadores de deficiência para viverem em conventos e hospícios até o ensino especial (GUGEL *et al.*, 2001).

Batista (2002) acrescenta, ainda, que as PPDs eram internadas em grandes asilos ou escolas-asilos ou em hospitais, misturados com os demais grupos de pessoas considerados “restos” a serem excluídos da sociedade. Esta foi considerada uma maneira de proteger as PPDs da sociedade e vice-versa.

Na mesma época, Gugel *et al.* (2001) reconhecem que vários inventos foram desenvolvidos com o intuito de proporcionar meios de trabalho e locomoção aos

portadores de deficiência, tais como a cadeira de rodas, bengalas, bastões, muletas, coletes, próteses, criação do código Braille por Louis Braille para deficientes visuais e outros.

No século XX, as duas guerras impulsionaram o desenvolvimento da reabilitação³, não só pela carência de mão-de-obra surgida no período pós-guerra, mas também pela necessidade de propiciar atividade remunerada e vida social digna aos soldados mutilados. Batista (2002) relata que, apesar da evolução, a idéia de segregação permaneceu e o modelo de tratamento adotado continuou o mesmo, ou seja, o de que seria necessário preparar a PPD para o convívio em sociedade e que essa preparação deveria ser em organizações ou escolas especializadas.

Como se pode notar, a segregação se manteve a ponto de serem necessárias leis para garantirem-se a não discriminação e a igualdade de oportunidades, baseadas no conceito de inclusão social, visando a dar apoio e suporte a essas pessoas. Tanto no âmbito internacional como no nacional existe uma extensa legislação sobre os direitos dessas pessoas, ou melhor, sobre os deveres da sociedade perante essas pessoas, principalmente no campo do trabalho, os quais serão tratados posteriormente neste trabalho.

2.3 Inclusão, integração e exclusão

A inserção da pessoa portadora de deficiência em determinado ambiente ou determinada empresa não significa que ela está 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 é recente. Iniciou-se na segunda metade dos anos 80, nos países mais desenvolvidos, com o surgimento da luta pelos direitos das pessoas portadoras de deficiência e tomou impulso na década de 90, também em países em desenvolvimento, com o objetivo de construir uma sociedade realmente para todas as pessoas. Segundo esse autor, a inclusão social pode ser ainda definida como:

³ Reabilitação é o conjunto de medidas de natureza médica, social, educativa e profissional destinadas a preparar ou integrar o indivíduo, com o objetivo de fazê-lo alcançar o mais alto nível possível de sua capacidade ou potencialidade (BRASIL, 1994).

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. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam em parceria equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos (SASSAKI, 2003, p.41).

Werneck (1997) completa o pensamento do autor quando afirma que, consciente da diversidade humana, a sociedade inclusiva estaria estruturada para atender às necessidades de cada cidadão. Jovens e adultos com deficiência, pessoas idosas e negros seriam mais facilmente incorporados à sociedade, trabalhariam juntas, com papéis diferenciados e dividindo igual responsabilidade por mudanças desejadas para atingir um bem comum. Entende-se que o processo de inclusão é para todos. A sociedade inclusiva tem compromisso com as minorias e não apenas com a PPD.

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 relacionada a uma nova forma de se organizar de modo a ser capaz de atender às necessidades de seus membros, principalmente do portador de deficiência.

Segundo o IEA (2006), a construção da empresa inclusiva deve envolver todas as pessoas que nela convivem, porém deve começar por diretrizes claras que nasçam das políticas empresariais, tornando-se um valor a ser internalizado por todos. A construção da empresa inclusiva deve ser uma ação co-participativa que envolve gestores, colaboradores, clientes, fornecedores e toda a rede que compõe uma cadeia produtiva.

Algumas empresas acreditam, erroneamente, ser inclusivas pelo simples fato de contratarem uma PPD. Na realidade, este ato é denominado integração. Sasaki (2003) comenta que integrar consiste no esforço de inserir na sociedade pessoas com deficiência que alcançaram um nível de competência compatível com os padrões sociais vigentes. O autor expõe, ainda, que a inclusão é “[...] 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” (SASSAKI, 2003, p.43).



Figura 1: Inclusão X integração.

Fonte: desenvolvido pela autora.

Na integração, a adaptação é sempre pontual e não exige mudança estrutural, trazendo toda a carga para a PPD, que passa a ter de se adaptar a uma situação não muito bem planejada (GUIMARÃES, 2001).

Ao entender esses conceitos expostos, pode-se perceber que incluir não é simplesmente estar fisicamente presente ou compartilhar o mesmo local de uma PPD ou, ainda, tolerar a presença dessas pessoas no local de trabalho. A inclusão é um processo gradualmente implementado, não sendo possível sua assimilação instantânea, tanto pela sociedade como pelas empresas. Sendo assim, ela não permite que somente a PPD se esforce para ingressar na sociedade, mas que as demais pessoas se dediquem para que esse ingresso aconteça, removendo barreiras arquitetônicas e principalmente psicológicas.

Mata (2004) sugere que seria importante, sobretudo, uma educação voltada para o esclarecimento da diferença – tanto nas escolas quanto nas empresas – e o preparo do profissional com o qual a PPD irá trabalhar, pois a partir desse processo educativo as diferenças serão minimizadas por fazerem parte do espaço social.

Já a *exclusão* pode ser definida como “1. ser incompatível com. 2. Pôr de lado: abandonar. 3. Pôr fora: eliminar.” (FERREIRA, 1999, p.208). De acordo com Mata (2004), o termo no final do milênio tornou-se uma espécie de paradigma, sendo aplicado às mais diversas situações e conjunturas, tanto a grupos sociais como às pessoas com deficiência, aos assistidos por políticas públicas, como a renda mínima, e outros.

O mesmo autor preleciona que o termo passou a ser enquadrado tanto em situações de extrema fragilidade quanto em crises ligadas à perda de rendimentos ou à precariedade e abandono dos grupos que ainda permanecem ligados ao mundo do trabalho. Remete também a grande parte da população que jamais contou com direitos sociais, que não foi integrada ao mercado formal de trabalho.

Ao se tratar da exclusão da PPD, Batista (2002) indica que ela está intimamente ligada à imagem ideal construída pela sociedade. O deficiente não corresponde à imagem desejada, demonstra o que não é belo e aponta a imperfeição da forma. E a preocupação da sociedade em eliminar aquilo que coloca em risco a harmonia e a ordem estabelecida pode justificar a persistência da exclusão dessas pessoas.

Sasaki (2003) define como fatores de exclusão a falta de reabilitação física e profissional, falta de escolaridade, falta de meios de transporte adequados, falta de apoio das próprias famílias e falta de qualificação para o trabalho.

Por meio dos conceitos citados, pode-se entender a exclusão da PPD no mercado de trabalho como a persistência de preconceitos, barreiras físicas e psicológicas e deficiência na implantação de ações efetivas em prol dessas pessoas pelo Estado.

Quando a exclusão se dá na própria empresa, ou seja, as PPDs são isoladas em setores específicos ou em funções específicas, sem possibilidade de crescimento ou ainda executam trabalhos no interior de instituições filantrópicas - entre elas oficinas protegidas de trabalho e também no próprio domicílio - pode ser considerada segregação (SASSAKI, 2003).

Assim sendo, quando as organizações negam o conceito de inclusão ou segregam, não acreditando que a pessoa portadora de deficiência 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, aspecto que será discutido posteriormente.

Para garantir a inclusão eliminando qualquer possibilidade de exclusão dessas pessoas, vários documentos foram produzidos por entidades como a Organização das Nações Unidas (ONU), *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO), União Européia e outras. O conteúdo e importância desses documentos para a inclusão serão discutidos no próximo tópico.

2.4 Deveres da sociedade perante a pessoa portadora de deficiência

Existe, tanto no âmbito nacional como no internacional, extensa legislação sobre os deveres da sociedade perante a pessoa portadora de deficiência, principalmente no campo do trabalho, no qual a situação parece mais grave devido ao preconceito, desconhecimento da mão-de-obra, medo e preocupação em relação à segurança no trabalho e à falta de PPDs preparadas para exercer uma profissão.

No âmbito internacional, tem-se a Lei dos Deficientes (CEDIPOD, 2006a), aprovada nos Estados Unidos e aplicável a toda empresa com mais de 15 empregados, que regula a garantia de acesso, prevista em 1990. Logo após, em 20 de dezembro de 1993, foi elaborada, na 48ª sessão da Assembléia Geral das Nações Unidas, as Normas de Equiparação de Oportunidades (ONU, 1993) para pessoas com deficiência. Essas Normas prevêm um compromisso moral e político em nome dos países-membros para agir com vistas à equiparação de oportunidades para as pessoas portadoras de deficiência e garantir que possam exercer os mesmos direitos e deveres que os demais.

Em 1994, foi estabelecido um dos mais importantes documentos sobre o assunto, a Declaração de Salamanca (CEDIPOD, 2006b), realizada pela UNESCO, que tratou da educação especial para essas pessoas, determinando a construção de um sistema de qualidade para todos e promovendo a inclusão escolar. A declaração propôs a criação de escolas que respeitassem tanto as diferenças quanto a dignidade de todos os seres humanos, pois, por um tempo demasiadamente longo, os problemas das PPDs têm sido compostos por uma sociedade que inabilita, que tem prestado mais atenção aos impedimentos do que aos potenciais de tais pessoas, impedindo-as de se habilitarem para que no futuro possam trabalhar.

A Inglaterra, em 1995, aprovou legislação semelhante à dos Estados Unidos da América (EUA) para empresas com mais de 20 empregados, garantindo acesso à PPD. Em 1997, houve o Tratado de Amsterdã (CEDIPOD, 2006c), em que a União Européia se comprometeu a facilitar a inserção e permanência das pessoas com deficiência nos mercados de trabalho. Em 1999, foi promulgada na Guatemala a Convenção Interamericana para eliminação de todas as formas de discriminação contra a PPD (GUATEMALA, 1999) e em Londres foi assinada a Carta para o Terceiro Milênio (INGLATERRA, 1999), com o objetivo de defender a criação de um mundo onde as oportunidades iguais para as pessoas portadoras de deficiência sejam uma consequência natural de políticas e leis.

Mais recentemente, em 2001, foi aprovado pelo Congresso Internacional Sociedade Inclusiva, realizado em Montreal (CANADÁ, 2001), o acesso igualitário a todos os espaços da vida, por ser um dos pré-requisitos aos direitos humanos universais e liberdades fundamentais das pessoas. Finalmente, em 2002, foi realizado o Congresso Europeu sobre Deficiência (ESPANHA, 2002), em Madrid, que estabeleceu 2003 como o Ano Europeu das Pessoas com Deficiência.

Em relação à legislação brasileira, o Brasil dispõe de uma das mais avançadas legislações mundiais de proteção e apoio à pessoa com deficiência, apesar de ainda haver lacunas entre aplicação e prática.

Em 1988, a Constituição Federal (BRASIL, 1988) incorporou garantias às pessoas portadoras de deficiência, proibindo a discriminação de salários e de critérios de admissão, assumindo como responsabilidade do Estado a saúde, a assistência social e o atendimento educacional especializado. Além disso, garante, em seu inciso VIII do artigo 37, a reserva de um percentual de cargos públicos para essas pessoas, o que foi regulado pelo Regime Jurídico dos Servidores Cíveis da União, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que previu: “Art. 5 [...]: §2º - Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado direito de se inscreverem em concurso público para provimento de cargos cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% das vagas oferecidas no concurso” (BRASIL, 1988).

Como uma das legislações mais expressivas, em 1991 foi criada a Lei nº 8.213 (BRASIL, 1991b), que estabeleceu cotas de contratação para as empresas privadas e dispôs sobre os planos de benefícios da Previdência Social. Esta somente passou a ter eficácia em 1999, com a criação do Decreto nº 3.298, que regulamentou que as empresas com mais de 100 funcionários contratassem pessoas com deficiência, segundo as seguintes cotas:

- de 100 a 200 empregados, 2%;
- de 201 a 500 empregados, 3%;
- de 501 a 1.000, 4%;
- acima de 1.000 funcionários, 5% (BRASIL, 1991b).

O Decreto nº 3.298 regulamentou, ainda, a Lei nº 7.853 de 24 de outubro de 1989, que fixou a Política Nacional para a Integração de Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho e na sociedade. Este pode ser considerado um dos mais importantes decretos a favor da inclusão da PPD, pois define os diversos tipos de deficiência, apresenta

as competências do CONADE e CORDE, estabelece estratégias de reabilitação baseada na comunidade e define a educação especial e sua aplicação, garante acesso à educação profissional, define como finalidade primordial da política de emprego a inserção da PPD no mercado de trabalho, entre outras (BRASIL, 1989).

Gugel *et al.* (2001) declaram que, após a promulgação das citadas legislações – a consciência social e a ação fiscalizadora do Ministério Público do Trabalho – esta determinada pela Portaria nº 1.199 de 2003 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – que têm obrigado as empresas a firmar um Termo de Compromisso de Ajustamento de Conduta para efetivar a contratação das PPDs (1.772 casos entre 2002 e 2006), percebeu-se ampliação do número de empresas que estão de acordo com essa legislação, estimulando-as a manter o número de vagas destinadas a pessoas com deficiência previsto na lei (BRASIL, 2003).

No entanto, os direitos definidos em lei não são suficientes. Gugel *et al.* (2001) destacam como uma das ações fiscalizadoras do MPT a expedição de ofícios às empresas requisitando informações (inciso IV, do art. 8º da Lei Complementar 75/93) sobre o número atual de empregados e documentação comprobatória do cumprimento da reserva legal. Após a análise dos documentos, são instaurados inquéritos civis contra as empresas que não possuem o número legal de vagas reservadas.

Rodrigues (2007) argumenta que as multas pelo não cumprimento da lei variam entre R\$ 1.156,83 e R\$ 1.388,19, no caso das empresas que têm entre 100 e 200 empregados; e para aquelas com mais de 1.000 empregados o valor varia entre R\$ 1.619,00 e R\$ 1.735,24 por funcionário portador de deficiência que deveria estar trabalhando na empresa, sendo o valor máximo R\$ 115.683,40.

Em 2000, foi sancionada a Lei nº 10.098 (BRASIL, 2000), que estabelece normas e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Além das legislações citadas, outros fatores também contribuíram para a inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho, principalmente o reconhecimento dessa força de trabalho por parte das empresas e a responsabilidade social empresarial, os quais serão tratados no próximo capítulo.

2.5 Responsabilidade social empresarial e reconhecimento, fatores que contribuem para a inclusão

O espaço adquirido pelas pessoas portadoras de deficiência se deve, em grande parte, às legislações citadas anteriormente, mas não são somente as leis que têm contribuído para a inclusão dessas pessoas. As organizações estão despertando para o valor da diversidade humana e passando a reconhecer o potencial produtivo desses trabalhadores.

A responsabilidade social, definida pelo Instituto Ethos (2000b) como uma “[...] preocupação permanente com a qualidade ética das relações da empresa com seus diversos públicos – colaboradores, clientes, fornecedores, meio ambiente, comunidade onde estão inseridas e poder público.”, vem sendo utilizada pelas empresas como uma forma de fortalecer a imagem, agregar valor ao produto e também contribuir para a inclusão da PPD.

Segundo o Instituto Ethos (2002), as empresas têm buscado trazer a “diferença” para dentro delas, combatendo o preconceito e reconhecendo a igualdade essencial entre as pessoas. Essa atitude passou a fazer parte da postura ética a ser adotada como valor e prática nos negócios e tornou-se um dos indicadores⁴ para que o citado Instituto considere uma empresa como socialmente responsável⁵.

O Instituto Ethos (2000a) afirma que quando uma empresa estimula a diversidade e atua contra a discriminação, ela está fortalecendo o respeito mútuo entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estímulo à sua criatividade e cooperação, o que melhora o desempenho organizacional.

Furtado (2006) ressalta que empresas que mantêm bom relacionamento com os empregados são aquelas que os consideram um importante segmento da sociedade quando se deseja agir de forma socialmente responsável. Além disso, há benefícios tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois se as condições de trabalho e relações humanas melhoram, a empresa ganha eficiência e reduz custos (BOWEN, 1957).

A *Business Social Responsibility* (BSR, 2007) destaca também como benefícios a redução do absenteísmo com a criação de programas de qualidade de vida; melhoria de

⁴ Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial (RSE) são uma ferramenta de autodiagnóstico para auxiliar as empresas a gerenciar os impactos sociais e ambientais decorrentes de suas atividades (ETHOS, 2006).

⁵ Uma empresa socialmente responsável deve “[...] investir no bem-estar dos seus funcionários e dependentes e num ambiente de trabalho saudável, além de promover comunicações transparentes, dar retorno aos acionistas, assegurar sinergia com seus parceiros e garantir a satisfação dos seus clientes” (MELO NETO; FROES, 1999 p. 84).

imagem e reputação da empresa e, conseqüentemente, a valorização da marca; mais capacidade de recrutar e manter talentos; e mais produtividade e lucratividade em função dos esforços das empresas para melhorar as condições de trabalho e aumentar o envolvimento dos empregados no processo decisório.

Ao contemplar a questão da diversidade, a empresa incentiva a inclusão da pessoa portadora de deficiência. Entretanto, o fato de contratar essas pessoas não pode ser, por si só, considerado uma forma de responsabilidade social, pois esse ato é uma obrigação das empresas, está previsto em lei. Mas se a empresa cria programas de inclusão, sensibiliza seus funcionários e torna-se mais acessível, ou seja, modifica-se, questiona seus padrões e políticas arraigadas e se reestrutura para receber a PPD, ela está sendo socialmente responsável.

Um outro fator que também abriu espaço para as PPDs no mercado de trabalho foi o reconhecimento, pelas empresas, de sua capacidade para trabalhar. Para Enriquez⁶, citado por Batista (2002), a organização tem importante papel na vida do trabalhador. Ela representa o local onde cada indivíduo vai tentar realizar seus projetos, desejos e se auto-afirmar, pois todos necessitam ser reconhecidos, amados e valorizados pelo outro.

A partir desse discurso, entende-se que o trabalho contribui para a dignidade da pessoa, para o valor que ela tem perante a sociedade. O trabalho possibilita-lhe controlar sua própria vida e fazer escolhas, diminui o isolamento social e contribui para melhorar a percepção que ela tem de si mesma e lhe permite ser reconhecida como cidadã.

Honneth (2003) explica que quando há conflito social o indivíduo não busca exatamente a autopreservação ou o aumento de poder, mas sim o reconhecimento de sua individualidade. Para ele, o desrespeito é uma fonte emotiva e cognitiva de resistência social e de levantes coletivos e quando a pessoa é reconhecida como indivíduo pelo outro, ela consegue chegar à compreensão de si mesma como agente e indivíduo.

Trazendo para a realidade de uma pessoa portadora de deficiência, tem-se que a mesma somente conseguiu sair da “escuridão” onde se encontrava a partir do momento em que foi reconhecida como força de trabalho pelo governo, pela sociedade e principalmente pelas empresas. Essas pessoas deixaram a condição de “inválidas” que lhes retirava o direito de cidadania plena, recebendo do governo um benefício mensal previsto na Lei nº 8.742/93 (BRASIL, 1993), para entrar no mercado de trabalho, mostrar capacidade, vontade e se auto-realizar como indivíduo.

⁶ ENRIQUEZ, Eugène. *Lês jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris, Desclé de Brower.

No próximo tópico será discutida a atual situação dessas pessoas no Brasil, levando-se em consideração sua atuação no mercado de trabalho e os fatores que de alguma maneira as impedem de ser incluídas.

2.6 Situação atual da PPD no Brasil

No Brasil, o Censo realizado em 2000 e divulgado em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000) revela que existem 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência. Para esta definição utilizou-se da Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF) que, segundo Nambu (2003), tem por objetivo geral proporcionar uma linguagem unificada e padronizada como um sistema de descrição da saúde e de estados relacionados à saúde.

Utilizando como referência essa definição, a pesquisa do IBGE (2000) reporta que 14% da população brasileira apresentam alguma deficiência física, mental ou dificuldade para enxergar, ouvir ou locomover-se. Essa proporção é demasiadamente superior à dos levantamentos anteriores, que não chegavam a 2% da população. Neri e Soares (2004) referem que essa mudança não se deve ao aumento de PPD na população, mas à forma diferente de se coletarem os dados – que incluiu como PPD qualquer pessoa que informou possuir grande ou alguma dificuldade de ouvir, enxergar ou caminhar – e ao envelhecimento da população brasileira – visto que o Brasil de hoje está mais velho do que o de uma década atrás.

O Censo 2000 revela, ainda, que dos 24,5 milhões de pessoas que se declararam portadora de deficiência, 19,8 milhões estavam em zonas urbanas e 4,8 milhões nas zonas rurais. O Sudeste é a região que tem a menor proporção de indivíduos que notificam serem portadores de deficiência, 13,1% – 9.350.975 pessoas, número significativo que representa expressiva parcela da população e manifesta a urgência de políticas públicas mais eficazes – e o Nordeste o mais alto percentual, com 16,8%.

Quanto à situação educacional, os dados são preocupantes. A taxa de alfabetização para as pessoas de 15 anos ou mais de idade no Brasil é de 87,1%, sendo que entre os portadores de deficiência essa proporção cai para 72,0%. Considerando-se somente incapacidades graves, a proporção de alfabetizados maiores de 15 anos cai para 61,6%.

No caso do Nordeste, menos da metade das pessoas com deficiência ou incapacidade grave (46,7%) estava alfabetizada. Lima (2001) atribui o fato do número de

deficientes na região Nordeste ser maior à carência de recursos e de informação da população.

Já a taxa de escolarização das crianças de 7 a 14 anos de idade portadoras de deficiência é de 88,6%; portanto, seis pontos percentuais abaixo da taxa de escolarização do total das crianças nessa faixa etária, que é de 94,5%. Essa mesma tendência é observada na maioria das regiões e a diferença entre as taxas é da mesma magnitude da taxa do Brasil. É importante destacar que as crianças portadoras de deficiência freqüentam as aulas do ensino regular em proporção significativa; somente parte delas é considerada com necessidades especiais e recebe atendimento complementar ou está matriculada na educação especial (IBGE, 2000).

O Censo 2000 indica que existem evidências de que as crianças portadoras de deficiência aprendem melhor quando freqüentam escolas regulares na sua própria comunidade. Diversos estudos e várias organizações internacionais, como UNESCO e *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD), têm constatado que a educação inclusiva⁷ é o melhor caminho para educar estudantes com necessidades especiais.

Se forem relacionados o tipo de deficiência e o nível de escolaridade, tem-se que os portadores de alguma dificuldade para enxergar são os que apresentam mais alta taxa de alfabetização. Entre os que têm nenhuma ou baixa escolaridade, predominam as pessoas com deficiência mental e as paralisias (IBGE, 2000). Lima (2001) acredita que, em termos de educação, o Brasil ainda não conseguiu desenvolver técnicas ou meios que permitam que as pessoas com deficiência mental e física tenham um pouco mais de escolaridade.

Pode-se entender que o pouco acesso à educação por parte das PPDs se reflete no mercado de trabalho, pois, apesar da criação da Lei de Cotas, que incentiva a participação do deficiente e propicia-lhe a criação de vagas pelas empresas, a não qualificação inviabiliza a contratação, tendo as empresas, muitas vezes, que qualificá-lo se tiver a intenção de contratá-lo.

Em relação às características socioeconômicas de ocupação, o Censo 2000 revela que os tipos de deficiência que mais afetam as taxas de atividades são a deficiência mental permanente, seguida da deficiência física e motora. Já os problemas visuais ou auditivos são os que menos afetam a participação na força de trabalho, como mostra o GRÁF. 1.

⁷ Educação inclusiva é o processo de inclusão dos portadores de necessidades especiais ou de distúrbios de aprendizagem na rede comum de ensino em todos os seus graus. Teve início nos Estados Unidos a partir da Lei Pública 94.142, de 1975, e atualmente já se encontra na sua segunda década de implementação (MRECH, 2007).

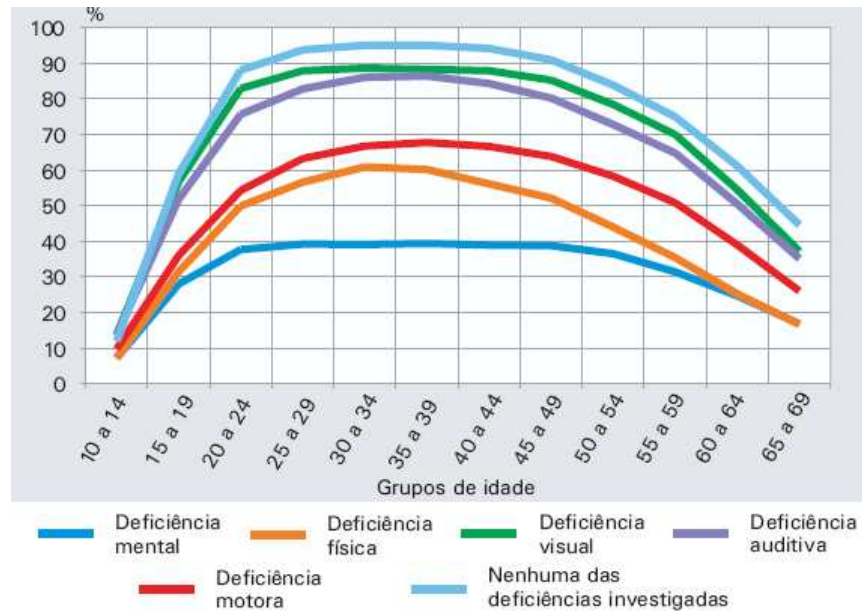


Gráfico 1: Participação da PPD no mercado de trabalho por tipo de deficiência, do sexo masculino, segundo os grupos de idade.

Fonte: IBGE (2000).

Pode-se notar, no GRÁF. 1, que, em média, apenas 40% dos portadores de deficiência mental e 60% dos portadores de deficiência física, do sexo masculino, conseguem participar do mercado de trabalho.

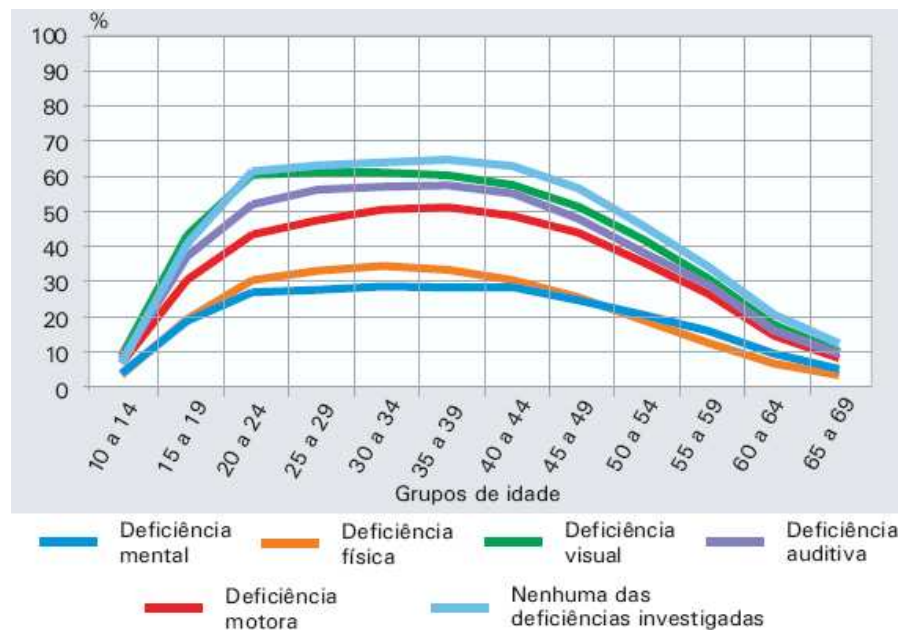


Gráfico 2: Participação da PPD no mercado de trabalho por tipo de deficiência, do sexo feminino, segundo os grupos de idade.

Fonte: IBGE, 2000.

No GRÁF. 2, nota-se situação ainda pior para as mulheres: apenas 25% das portadoras de deficiência mental e 30% das portadoras de deficiência física conseguem participar do mercado de trabalho.

Um outro dado importante apresentado pelo Censo 2000 é o de que a proporção de homens que ganham até um salário mínimo é de 20,2%, enquanto para as mulheres essa proporção é de 28,5%. Quando são consideradas as pessoas portadoras de pelo menos uma deficiência, essas proporções passam a ser de 25,7 e 35,7%, respectivamente. No caso de deficiência mental, 30,5% dos homens e 33,1% das mulheres que trabalham recebem até um salário mínimo.

A pesquisa Retratos da Deficiência no BRASIL, feita pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2003 em parceria com a Fundação Banco do Brasil, reafirma o fato de que no Brasil é marcante a desvantagem das pessoas com deficiência em relação às demais, no que se refere às oportunidades de trabalho. Constatou-se que no universo de 26 milhões de trabalhadores formais ativos, 537 mil possuem deficiência, o que representa apenas 2% do total. Além disso, houve evidências de que “indivíduos com iguais características (escolaridade, gênero, raça, idade, unidade da federação e tamanho da cidade), exceto o fato de possuírem alguma deficiência, ganham 12,65% a menos que aqueles que não possuem deficiência” (NERI *et al.*, 2003).

Por meio dos dados citados, o Censo 2000 concluiu que a inserção da PPD no mercado de trabalho varia de acordo com o tipo de deficiência e seu grau de acometimento, sendo a deficiência mental a que mais sofre discriminação. Além disso, tem-se que as pessoas com algum tipo de incapacidade têm níveis mais baixos de educação, de rendimentos e de participação no mercado de trabalho, encontrando-se em ocupações e atividades que exigem menos especialização, como no caso da agricultura, pecuária, silvicultura e comércio, como exposto na TAB. 1.

TABELA 1

Distribuição percentual das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por tipo de deficiência, segundo a seção de atividade do trabalho principal

Seção de atividade do trabalho principal	Distribuição percentual das pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência (%)								
	Total (1)(2)	Pelo menos uma das deficiências enumeradas	Deficiência mental permanente	Deficiência física		Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de enxergar	Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de ouvir	Incapaz, com alguma ou grande dificuldade permanente de caminhar ou subir escadas	Nenhuma destas deficiências (4)
				Tetraplegia, paraplegia ou hemiplegia permanente	Falta de membro ou de parte dele (3)				
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Agricultura, pecuária, silvicultura,	17,9	25,0	26,8	19,6	24,7	26,2	26,7	27,0	16,8
Pesca	0,5	0,7	0,8	0,9	0,9	0,8	0,7	0,8	0,5
Indústria extrativa	0,4	0,4	0,4	0,3	0,6	0,3	0,5	0,3	0,4
Indústria de transformação	13,3	11,6	11,3	10,9	17,4	10,8	13,9	10,2	13,6
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	0,5	0,5	0,5	0,7	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5
Construção	7,0	7,0	6,9	6,2	9,6	6,8	7,7	6,0	6,9
Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	16,6	14,1	15,0	17,6	15,2	13,8	13,6	13,9	17,0
Alojamento e alimentação	4,7	5,0	4,7	5,8	4,0	5,0	4,6	6,0	4,6
Transporte, armazenagem e comunicação	5,1	4,3	4,2	5,6	5,3	4,0	4,7	3,8	5,2
Intermediação financeira	1,3	0,7	0,9	0,7	0,6	0,7	0,6	0,5	1,3
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas	5,7	4,7	4,9	6,1	4,5	4,5	4,5	4,3	5,9
Administração pública, defesa e seguridade social	5,4	5,1	4,4	5,9	4,1	5,2	4,8	4,9	5,4
Educação	5,8	5,3	4,5	5,0	2,9	5,5	4,1	4,9	5,9
Saúde e serviços sociais	3,3	2,7	2,7	2,8	1,7	2,7	2,2	2,7	3,4
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	3,6	3,6	3,5	4,7	2,8	3,5	3,4	4,0	3,7
Serviços domésticos	7,6	8,0	7,0	5,5	3,8	8,4	6,2	9,1	7,6
Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mal definida	1,3	1,3	1,5	1,6	1,4	1,3	1,3	1,3	1,3

(1) As pessoas incluídas em mais de um tipo de deficiência foram contadas apenas uma vez. (2) Inclusive as pessoas sem declaração destas deficiências. (3) Falta de perna, braço, mão, pé ou dedo polegar. (4) Inclusive a população sem qualquer tipo de deficiência.

Fonte: IBGE, 2000.

Esses dados mostram a situação precária em que se encontra a população portadora de alguma deficiência. Lima (2001) relata que para que essa situação se modifique são necessárias políticas governamentais adequadas, como: incluir a PPD e suas organizações nas iniciativas governamentais, intervir nos fatores que contribuem para a ocorrência de deficiências, incluir assuntos relacionados com a deficiência na formação de recursos humanos e promover o desenvolvimento de políticas de inclusão baseadas na prática, nas evidências que se têm.

2.7 Recrutamento, seleção e pessoa portadora de deficiência

As organizações estão sendo levadas a rever preceitos construídos em um contexto anterior. Tal ação se deve às pressões externas (competição intensificada, exigência do consumidor, expectativa dos acionistas) e internas (conflitos de poder, introdução da tecnologia da informação, melhoria da formação geral do funcionário) sofridas por elas. A área de Recursos Humanos é uma das que sofreram e ainda sofrem com as referidas pressões.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) descrevem que à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas precisam também mudar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver seu pessoal. Ulrich (2004) referencia que a obtenção e retenção de talentos são as “armas” no campo da batalha competitiva. Fellows (2005) acrescenta que a área de Recursos Humanos ganha importância ao desenvolver as competências necessárias à consecução dos objetivos da organização.

Para Cox Jr. (2001), uma dessas competências é o gerenciamento da diversidade, haja vista que no início do século XXI o capital humano já ocupa papel central nas estratégias organizacionais. Atrair, reter e aproveitar o que as pessoas têm a oferecer são cada vez mais as prioridades dos líderes de todos os tipos de organizações e, junto com o desafio de haver mais tarefas e poucas pessoas capacitadas para desempenhá-las, está o desafio do aumento da diversidade de pessoas, aplicando seus diferentes pontos de vista na solução dos desafios organizacionais.

As atividades de recrutamento e seleção de pessoal eram, até pouco tempo, tarefas de responsabilidade exclusiva do RH. Stralio (2003) comenta que cabia a esta área buscar no mercado de trabalho os profissionais mais adequados para as vagas em aberto na

empresa. Apesar de simples ao primeiro olhar, os processos de recrutamento e principalmente de seleção revelam-se atividades bastante complexas.

Franco (2002) observou que o processo de recrutamento e seleção passou a ser estratégico nas empresas, pois as pessoas são seu novo diferencial competitivo e, para conseguir atraí-las, é necessário entender que, ao contrário do que sempre aconteceu, elas não estão mais na dependência das decisões empresariais. Estão no mínimo no mesmo plano.

A decisão de admitir força de trabalho está diretamente ligada à relação “custo X benefício” e não às questões de preconceitos de sexo, religião, cor, pessoas deficientes, etc. Toda força de trabalho apta a desempenhar funções previamente determinadas pelas empresas, dentro dos padrões de resultados estabelecidos, estará concorrendo às vagas disponíveis (CARREIRA, 1997). Pelo que se pode entender das palavras desse autor, a empresa não deve levar em consideração as questões psicológicas, como a rejeição dos demais funcionários na contratação de uma pessoa portadora de deficiência. Para ele, a contratação depende da aptidão da pessoa para desenvolver, com satisfação, as atividades a ela destinadas. Sustenta ainda o discurso de que as organizações são entidades que visam ao lucro e não entidades filantrópicas ou de assistência social que não têm por finalidade criar programas para a readaptação da PPD. Além da afirmação de Carreira (1997), Levitt (1958,) citado por Bittencourt e Carrieri (2005) salienta que as empresas deveriam deixar o Estado realizar o seu papel – de acolher a PPD – e cuidar do seu lucro.

Rodrigues (2007), ao entrevistar o vice-procurador geral do Ministério Público do Trabalho, o Sr. Otávio Brito Lopes, concluiu que o MPT não se preocupa em fiscalizar empresas com 102 ou 103 funcionários, pois a rigidez levaria à demissão de três ou quatro pessoas para que a empresa ficasse livre do cumprimento da Lei de Cotas, ou seja, na visão dos “homens da lei”, as empresas preferem perder alguns funcionários a contratar uma pessoa portadora de deficiência.

Na contramão desses discursos, Grayson e Hodges (2002) defendem que nas últimas décadas esse conceito vem mudando. A empresa passou a ser vista como um ator social que deve ter atuação ética e respeitosa em relação a todos os grupos com os quais interage e não apenas cumprir a finalidade de gerar lucros para os acionistas. Neste sentido, a empresa deve desenvolver o seu papel na inclusão da pessoa portadora de deficiência, não como uma organização filantrópica, mas assumindo a postura de que se preocupa com o ambiente onde está inserida e com seu próprio futuro.

Levando-se em consideração os dois pontos de vista, tem-se:

O fato de uma empresa querer desenvolver ações sociais não significa que ela esteja realmente sensibilizada com as questões sociais, no seu entorno ou mesmo para o público interno, com sua política de RH. Por outro lado, se existe essa real preocupação com o social, a empresa não pode deixar de ser competitiva ou de gerar lucros, até por uma questão de sobrevivência. São ações que têm de ser contrabalanceadas para garantir a sobrevivência da empresa e a efetivação das ações sociais. Não haveria, assim, uma antítese entre as duas possibilidades, mas uma complementação das ações (BATISTA, 2002, p 118).

Nas sessões que se seguem, tentar-se-á entender o processo de recrutamento e seleção e quais questões são levadas em consideração na contratação de mão-de-obra para as empresas, principalmente na contratação da pessoa portadora de deficiência.

2.7.1 Processo de recrutamento e seleção

O discurso organizacional vigente é o de que “as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações” (GIL, 2001, p.91). À luz desse discurso, Silva e Fleury (2002) posicionam-se que são as pessoas a parte viva, emocional e crítica da empresa. São elas, portanto, o único componente organizacional capaz de criar e desenvolver capacidades que são fonte de vantagem competitiva. Sendo assim, as organizações deveriam ter como uma de suas principais preocupações o processo de recrutar e selecionar pessoas, pois é por meio deles que serão determinados os novos componentes desse importante ativo.

Entretanto, Curado (2001) observou declínio no número de pesquisas sobre a gestão de Recursos Humanos no país, ou seja, apesar da área ser considerada importante no cenário competitivo em que as organizações se encontram, há carência de pesquisas que se referem às práticas de RH, como o recrutamento e a seleção.

Tonelli *et al.* (2003) reforçam as observações de Curado (2001) ao constatar em seus estudos sobre o perfil da produção acadêmica na área de Recursos Humanos – a partir da análise de todos os artigos publicados em periódicos científicos e anais do Enanpad na década de 1990 – que, entre os temas “comportamento organizacional”, “políticas da área de RH” e “funções de RH” (que se referiam às práticas mais tradicionais como recrutamento e seleção, treinamento e outros), o último era o menos representativo.

Não se pode deixar de comentar que, no tema “funções de RH”, Tonelli *et al.* (2003) destacaram como o “subtema” menos estudado o processo de recrutamento e

seleção, ou seja, os estudos acadêmicos nessa “subárea” são ainda menos explorados que os demais. Sendo assim, é importante ressaltar que as fontes de pesquisa para conceituar e descrever o processo de recrutamento e seleção são bastante escassas e se restringem, basicamente, aos chamados “Manuais da Administração”, ou seja, livros que sintetizam as diferenças e múltiplas dimensões que envolvem a área de conhecimento, não recomendados em trabalhos acadêmicos, mas cujo uso fez-se necessário.

2.7.1.1 O recrutamento

Iniciar-se-á esta discussão pelo recrutamento, considerado o primeiro passo na composição dos Recursos Humanos em uma organização. Ele é definido “[...] como um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos em que um deles ou alguns deles serão escolhidos para posteriormente serem contratados para o emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, 162p). Chiavenato (2005) considera fundamental que o processo atraia e traga os candidatos certos para serem selecionados.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), inúmeros são os fatores a serem analisados e previstos, como quantas pessoas devem ser contratadas, quais habilidades são necessárias, como e quando devem ser recrutadas e nem sempre é simples adequar exigências e expectativas da empresa às características e expectativas dos candidatos.

Os autores recomendam que o primeiro passo a ser dado, antes mesmo que o recrutamento se inicie, é decidir a natureza das vagas para as funções e as qualificações necessárias para preenchê-las. O planejamento do emprego ajudará a identificar o número e o tipo de trabalhadores que serão necessários.

Marras (2000) enfatiza ainda que a descrição do cargo especifica com detalhes todas as características que a vaga exige, fazendo com que haja padronização no perfil organizacional da empresa e evitando que as áreas solicitantes façam exigências descabidas ou com visão estritamente pessoal.

É importante destacar a palavra “identificar” no conceito de recrutamento exposto por Milkovich e Boudreau (2000), pois é a partir desse procedimento que a empresa encontrará as pessoas certas para participarem do processo de seleção. Sendo assim, é necessário que se tenha conhecimento prévio dos Recursos Humanos disponíveis no mercado, ou seja, do contingente de pessoas dispostas a trabalhar ou que estão trabalhando, mas dispostas a buscar outro emprego.

O mercado de trabalho é um fator importante a ser analisado e pode ser definido como:

[...] um espaço de negociação e de troca, em que, de um lado, temos alguém oferecendo seu talento e sua capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e de outro uma organização que necessita desse talento e dessa capacidade e que está disposta a oferecer as condições para satisfação das necessidades e expectativas das pessoas (DUTRA, 2002, p.70).

Chiavenato (2005) mostra que o mercado de trabalho é constituído por relações complexas entre pessoas que ofertam sua capacidade de trabalho e organizações que oferecem oportunidades de trabalho. Milkovich e Boudreau (2000) acrescentam que nessa relação, apesar da grande oferta de mão-de-obra, prevalece a escassez de candidatos preparados. Há um grande desafio em recrutar candidatos altamente qualificados entre muitas pessoas desqualificadas na busca por emprego.

Para que um processo de recrutamento seja eficaz, Araújo (2006) propõe ser necessário saber responder a perguntas básicas como: por que recrutar? Quem se deseja recrutar? Como executar o processo? Onde se deve buscar a pessoa desejada? O autor sugere que depois de detectar essas respostas, a empresa precisa se lembrar de que o recrutamento é um processo de comunicação bilateral, ou seja, os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar na empresa e, por outro lado, a empresa deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado.

Araújo detecta três tipos de recrutamento: recrutamento interno, externo e misto. No caso desta pesquisa, será tratado especialmente o recrutamento externo, definido por Tachizawa *et al.* (2001) como forma de se preencher uma vaga ou posição existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento.

Milkovich e Boudreau (2000) comentam que a escolha do tipo de candidato que se deseja informar sobre o recrutamento e a escolha do canal de comunicação a ser utilizado vai determinar quem ficará sabendo da oportunidade de emprego.

Existem várias formas de contato da empresa com o mercado de trabalho. As mais comuns são indicações, anúncios em jornais, contratação de agentes especializados em capacitação e acesso ao banco de dados da empresa. O uso de uma ou outra técnica irá influenciar e direcionar todo o processo de forma a colocar em risco ou não seu sucesso (ARAÚJO, 2002).

Além disso, Milkovich e Boudreau (2000) acreditam que o recrutamento é uma atividade onerosa e seus custos variam bastante conforme o nível de vaga a ser oferecido, a intensidade das atividades de recrutamento e que depende do número e tipo de fonte

utilizada. Terceirizar esse tipo de atividade tem sido uma experiência de muitas empresas que estão tentando encontrar maneiras de reduzir custos de RH e ao mesmo tempo melhorar a qualidade do serviço (ULRICH, 2004).

A preparação e escolha dos recrutadores também são de extrema importância no processo de recrutamento, pois elas influenciarão as percepções dos candidatos. Milkovich e Boudreau (2000) ensinam que os recrutadores que revelam muito menos sobre o emprego e a empresa do que os candidatos gostariam causam percepção desfavorável sobre a entrevista, resultando em menos interesse em aceitar o emprego e menos entusiasmo em retornar o contato com a organização depois da entrevista. Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) concluem que as pessoas são recursos estratégicos que a empresa possui, sendo assim, são elas que irão realizar os acordos e, no caso do recrutamento, atrair novos talentos.

2.7.1.2 A seleção

A seleção externa, no caso deste trabalho, pode ser definida como “[...] o processo de coletar e utilizar informações sobre os candidatos recrutados externamente para escolher quais deles receberão propostas de emprego” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.208). Ela é considerada um filtro, determinando qual profissional apresenta as características desejadas pela organização.

Gil (2001) completa o pensamento dos autores citados, quando salienta que a empresa deve utilizar, na seleção, procedimentos capazes de comparar candidatos, indicando as características pessoais, as habilidades e até mesmo o comportamento futuro no cargo, selecionando, assim, os potencialmente mais capazes.

Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) explicam que a escolha de novos profissionais para a empresa pode trazer grande influência para a organização e por um período que tende a ser longo, sendo assim, a seleção pode ser entendida como uma decisão estratégica para a organização.

O processo de seleção também vem sofrendo mudanças, principalmente no que diz respeito à decisão de contratar que, segundo Milkovich e Boudreau (2000), antes era feita pela área de RH e hoje vem sendo tomada pelos colegas com quem o recém-chegado irá trabalhar. Os autores constataram que os membros das equipes de trabalho geralmente precisam de assistência e treinamento para aprender e fazer boas seleções dentro dos

parâmetros legais, ou seja, o papel do RH deve abranger desde o recrutamento até o desenvolvimento e a oferta de apoio para aqueles que conhecem bem suas próprias necessidades.

Para Milkovich e Boudreau (2000), os profissionais de RH têm papel fundamental na seleção externa, pois são quem freqüentemente projetam e recomendam as técnicas específicas de seleção, conduzem o processo e, em geral, ajudam a interpretar seus resultados, assegurando o atingimento das metas dos empregados, da organização e da legislação. Os autores entendem que é fundamental elaborar uma estratégia de seleção externa que tenha ligação direta com os objetivos da organização. Essa estratégia deve partir diretamente da análise das metas organizacionais, que indicará os papéis e contribuições necessários para o trabalho, que determinarão as características a serem buscadas nos candidatos que finalmente guiarão as escolhas dos métodos de seleção e da avaliação de sua eficácia.

Chiavenato (2005) argumenta que existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. E que a seleção terá mais objetividade e precisão se a escolha basear-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou nas competências desejadas pela organização.

Já Milkovich e Boudreau (2000) consideram importante, no processo de seleção: o diagnóstico de todo o ambiente de trabalho, como análise de cargos e da organização; inferir o tipo de pessoa necessária no que se refere a conhecimento técnico, habilidades sociais, necessidades, valores e interesses e traços de personalidade; e estruturar os ritos de passagem para a entrada de modo que a organização e o candidato possam testar seu ajustamento mútuo.

A análise da função foi definida como “[...] um processo sistemático de coleta de dados e de avaliações sobre a natureza de uma função específica” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.83). Os autores afirmam que os dados mais importantes para análise são os dados sobre a atividade, o comportamento e o conhecimento necessários para exercer a função.

Para o preenchimento das vagas existentes na empresa, Araújo (2006) recomenda algumas técnicas de seleção a serem utilizadas como entrevistas, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Estas permitem o rastreamento das características pessoais do candidato por meio de amostras de comportamento.

A eficácia dos procedimentos de seleção depende de como a organização utiliza a informação. Milkovich e Boudreau (2000) relatam que a construção adequada do processo de coleta e tratamento das informações determina frequentemente o sucesso ou o fracasso dos sistemas de recrutamento externo. E que aqueles que projetam essa etapa precisam tomar decisões sobre como combinar os múltiplos procedimentos de seleção, pois os empregados raramente são contratados com base em apenas um método de seleção. Segundo os autores, o uso de múltiplos procedimentos pode propiciar informações mais completas e permitir que a escolha seja ajustada em função de situações específicas.

Após todo o processo de recrutamento e seleção, Marras (2000) destaca que algumas empresas solicitam que o candidato selecionado se submeta a exame médico com a finalidade de verificar seu estado de saúde geral e deixar registrado o histórico clínico no dossiê médico da empresa.

Pode-se concluir que a tarefa de recrutamento e seleção não pode ser tratada isoladamente da atividade cotidiana das diversas áreas da empresa. Franco (2002) observa que o recrutamento e a seleção deixam de ser atividades de “mediação passiva” entre as necessidades das diversas áreas da empresa e os profissionais do mercado, passando a ser atividades de negociação permanente, difusão de princípios e transformação continuada da organização.

No próximo capítulo esses procedimentos serão esmiuçados no intuito de subsidiar a compreensão de como são tratadas as pessoas portadoras de deficiência, ou seja, se houve alguma adaptação das práticas organizacionais.

2.7.2 Técnicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção

Pelo fato de ser um trabalho que pretende compreender como é a abordagem da PPD no processo de recrutamento e seleção para inclusão no mercado de trabalho, dando ênfase as *práticas organizacionais*, considera-se interessante descrever as técnicas utilizadas, pois essas serão de suma importância na análise do problema.

Por se tratar de uma etapa que muitas vezes aborda significativo contingente de candidatos, o recrutamento utiliza várias técnicas para divulgar a vaga e chegar ao candidato desejado.

Araújo (2006) enfatiza alguns tipos de técnicas de recrutamento, como a **contratação de uma assessoria de RH**, em que a empresa contrata outra instituição para

fazer o recrutamento e seleção de pessoal (terceirização) ou somente recrutar, recebendo da empresa contratada a mão-de-obra previamente selecionada. Marras (2000) mostra, ainda, que o trabalho da assessoria de RH é bem diferenciado, pois trabalha com cargos que vão do nível médio ao nível médio alto da pirâmide organizacional, garante a qualidade do serviço, a exclusividade no trabalho, o consultor desloca-se até a empresa/cliente, traça o perfil das características requeridas pela organização, recebe as informações do perfil do chefe imediato e da cultura da empresa, realiza triagem de currículos, convoca candidatos para entrevista técnica e psicológica, aplica uma bateria de testes, emite laudos avaliativos e envia os aprovados para apreciação do cliente.

Araújo (2006) também cita a **contratação de headhunters**, uma técnica parecida com a anterior, com a diferença que a empresa contratada (terceirizada) é especializada em recrutar os melhores profissionais do mercado, ou seja, uma empresa caça-talentos. Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que algumas empresas acham que a pressão para o preenchimento das vagas pode levar a extremos de agressividade e à recomendação de candidatos pouco adequados.

A **indicação**, outra técnica bastante utilizada nas empresas, é abordada por Araújo (2006), pois uma pessoa não indicaria para trabalhar um amigo que não fosse bom profissional, devido ao risco de comprometer seu próprio emprego. É mais utilizada para recrutar pessoas para posições novas e diferentes, que nem sempre são fáceis de preencher. A probabilidade desses candidatos deixarem o cargo no período de um ano é menor. Apesar dessa vantagem, Milkovich e Boudreau (2000) evidenciam que o recrutamento por indicação pode criar dificuldades para os membros de minorias, como a PPD, que dificilmente será indicada, devido ao preconceito e falta de conhecimento da sua capacidade de trabalho.

O **recrutamento via internet** é tido por Araújo (2006) como uma poderosa ferramenta que tem encurtado o tempo e a distância entre a empresa e o candidato, acelerando ainda mais o processo. As empresas utilizam *sites* especializados (em que as pessoas disponibilizam seus currículos para análise) ou suas próprias *home pages* na rede, nas quais freqüentemente existem seções que informam sobre as oportunidades de emprego. Franco (2002) considera essa técnica uma superação das limitações de tempo e espaço, pois por intermédio dela pode-se atingir profissionais de todo o país e mesmo de outros países, sem datas específicas, com foco bastante direcionado para profissionais que realmente interessam à empresa. Além disso, o autor a conceitua como uma técnica de recrutamento de custos mais baixos se comparada a anúncios em jornais.

O **cadastro de currículos da empresa**, descrito por Araújo (2006), tem um banco de currículos de pessoas que já passaram em um processo de seleção na empresa, mas não foram selecionadas, e currículos deixados na área de RH ou enviados pelo correio ou via internet.

Outro recurso bastante utilizado é a **ativação de meios de comunicação**. Milkovich e Boudreau (2000) são de opinião que essa técnica pode ser usada para todos os tipos de função. Araújo (2006) descreve que é muito importante saber o público-alvo para a posterior intervenção, seja por meio de jornais, revistas ou rádio, ou seja, não se deve tentar atrair executivos e operários do mesmo modo e a procura por posições deve ser diferenciada por intermédio de palavras ou apelos. Além disso, os anúncios podem ser vistos não apenas por aqueles que estão procurando trabalho, mas também por potenciais candidatos, clientes e toda a comunidade. Sendo assim, a mensagem veiculada deve ser muito bem escolhida, pois reflete a imagem da organização e não apenas seu método de recrutamento. Apesar de ser um método muito utilizado, Milkovich e Boudreau (2000) mostram em suas pesquisas que os candidatos atraídos por esse meio são os que têm o pior desempenho e o mais alto índice de abandono do emprego.

Destaca-se também a **vinculação a associações e instituições**, definida por Araújo (2006) como um acesso direto à fonte de captação, como, por exemplo, vinculação a uma Faculdade quando se deseja contratar estagiários ou *trainees*. Milkovich e Boudreau (2000) relatam que as empresas freqüentemente usam sua presença nas Universidades como forma de manter uma boa imagem perante os futuros clientes. Um outro exemplo citado pelos autores é a vinculação a associações profissionais, como as de médicos, dentistas e outras, que mantêm serviços de colocação de pessoal por meio dos quais as organizações podem anunciar suas vagas ou comparecer a encontros profissionais para recrutamento de candidatos.

O **contato com serviços de empregos do governo** também é muito usado. Milkovich e Boudreau (2000) verificaram que as pequenas empresas são as que mais utilizam essa técnica, principalmente para preenchimento de serviços de balcão, trabalhadores não especializados, operários de produção e técnicos em geral.

Gil (2001) aponta que, além da definição correta das características e qualificações dos candidatos, deve ser levado em consideração que não é a qualidade atual do candidato o mais importante, mas sim o potencial para a função aliado à vontade de trabalhar e de aprender.

Milkovich e Boudreau (2000) identificam as técnicas e fontes de recrutamento e a correta definição das formas de persuasão, das mensagens e dos recrutadores como de extrema importância para que o processo seja satisfatório.

As principais formas de persuasão, no entender de Milkovich e Boudreau (2000), são as recompensas, as exigências do cargo e as condições de trabalho que os candidatos encontraram na empresa. Além disso, as oportunidades para crescimento da carreira, treinamento ou bolsas de estudos são freqüentemente fatores motivacionais. Creches para filhos, valores profissionais, diversidade organizacional, “ser importante” também podem influenciar o candidato a aceitar a oferta de trabalho ou não.

As mensagens para atrair os candidatos a determinada vaga devem ser, de acordo com os citados autores, realísticas, ou seja, fornecer uma imagem precisa da função e da organização, incluindo os aspectos negativos. Essa atitude pode assegurar que as expectativas dos novos empregados serão atingidas, podendo aumentar a satisfação no trabalho, o comprometimento e a longevidade da empresa. Além disso, os candidatos mais bem informados desistem sozinhos de vagas para as quais não são adequados (reduzindo a rotatividade) e a empresa passa a imagem de empregadora honesta, atrativa e confiável.

O processo de seleção, dando continuidade ao recrutamento, busca entre os candidatos atraídos aqueles que se encaixam no cargo oferecido pela empresa. Autores como Chiavenato (2005), Gil (2001) e Milkovich e Boudreau (2000) analisam mais profundamente as técnicas e apresentam cada uma delas.

Começar-se-á com a **análise de currículos, históricos e referências** que, conforme Milkovich e Boudreau (2000), são técnicas com as quais as empresas obtêm informações adicionais sobre os candidatos por meio de referências pessoais fornecidas pelos mesmos ou de outras fontes, como ex-patrões, instituições financeiras ou professores. Esses métodos trazem informações relevantes que podem dificultar ou facilitar o processo de seleção para determinado candidato.

Um outro procedimento de seleção quase sempre utilizado é a **entrevista** que, segundo Chiavenato (2005), trata-se da comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e na qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Para Milkovich e Boudreau (2000), a entrevista para o emprego é como um roteiro, que se desenrola por meio de cenas (perguntar questões relacionadas ao trabalho, esclarecer dúvidas dos candidatos e outras), com expectativas bastante claras sobre os papéis a serem desempenhados tanto pelo entrevistador como pelo candidato. Eles alertam que os entrevistadores podem ser influenciados por questões como gênero, raça, cor, etnia,

religião e deficiência física e que isso acontece quando o entrevistador não tem clareza das qualificações que estejam mais fortemente relacionadas com a recomendação de contratação.

A subjetividade constitui a mais séria limitação da entrevista, pois a avaliação do entrevistador depende do quadro de referência pessoal, dificultando a obtenção de dados uniformes. Sendo assim, é necessário que o entrevistador seja uma pessoa dotada de maturidade emocional, habilidade no relacionamento interpessoal e perspicácia para identificar traços de personalidade, motivações e atitudes das pessoas (GIL, 2001).

Os **testes de habilidades**, citados tanto por Milkovich e Boudreau (2000) como por Araújo (2006), são um outro recurso de seleção que reflete o potencial, não determinando desempenhos ou comportamentos. Milkovich e Boudreau (2000) informam que esses testes podem envolver questões ligadas à habilidade para trabalhar em equipe até habilidades físicas para desenvolver determinadas funções.

Outros testes também utilizados são os de **conhecimento da função, simulações e testes práticos**. Milkovich e Boudreau (2000) especificam que os itens para avaliar o conhecimento da função são desenvolvidos com base na análise da função, que identifica os fatos ou regras essenciais que precisam ser conhecidos por quem irá desempenhá-la. As simulações são como réplicas dos comportamentos verdadeiros. Na visão de Gil (2001), estes testes devem ser preparados e acompanhados pelo requisitante ou por profissional por ele designado, que possua qualificação suficiente para tal, pois é pouco provável que seja aplicado adequadamente por um profissional da área de seleção de pessoal.

Os **testes de personalidade**, descritos por Chiavenato (2005), são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade como extrovertido, agradável, consciente, neurótico e aberto a experiências. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos, como o psicodiagnóstico miocinético (PMK) e o teste de apercepção temática (TAT), testes de honestidade e integridade especialmente projetados para perguntar aos candidatos sobre suas atitudes em relação ao roubo e à desonestidade ou para trazer à tona confissões e atos ilegais.

Um outro método, citado por Marras (2000), é a **dinâmica de grupo**, em que os candidatos são reunidos em uma sala onde, sob a coordenação de um profissional especializado e alguns assistentes (observadores), serão submetidos a exercício ou teste situacional que permita avaliar as ações e reações de cada um com o perfil esperado.

2.7.3 Recrutamento e seleção da pessoa portadora de deficiência

No processo de recrutamento e seleção de uma PPD há divergências de opiniões entre autores como Carreira (1997), que defende o pressuposto de que o processo deve ser igual ao de uma pessoa considerada “normal”, e autores como Nambu (2003) e o Instituto Ethos, que defendem que deve haver reestruturação tanto no procedimento como na organização, atendendo assim ao paradigma da inclusão.

O primeiro passo, quando uma empresa deseja recrutar e selecionar pessoas – principalmente quando essas pessoas são portadores de deficiência – é analisar e prever alguns fatores como: quantas pessoas devem ser contratadas, quais habilidades são necessárias e como devem ser recrutadas, além de decidir a natureza das vagas e as qualificações necessárias para preenchê-las. Esse planejamento do emprego ajudará a identificar o número e o tipo de trabalhadores que serão necessários, assim como proposto por Araújo (2006) e Milkovich e Boudreau (2000) em uma etapa “comum”.

Carreira (1997), um dos autores que defendem um processo único, propõe que, além da análise e previsão de fatores citados, para que se possa contratar uma PPD é necessário considerar o sistema de saúde, de educação, transporte e tecnológico, pois são fatores que interferem com maior ou menor intensidade na colocação dessas pessoas no mercado e que não são responsabilidade exclusiva da empresa.

Mattos⁸, citado por Garçon (2007), alega que não basta inserir o deficiente, como exige a lei. Essas pessoas precisam de educação, capacitação, transporte, infra-estrutura para circular e atendimento médico especializado, o que não é tarefa única da empresa privada, mas também responsabilidade do governo.

Carreira (1997) aponta, ainda que, assim como em qualquer outro mecanismo de recrutamento e seleção, a descrição específica do cargo pode influenciar a contratação de uma pessoa. Na visão do autor, se o recrutador não conhecer o perfil do cargo nem a formação profissional do candidato portador de deficiência, poderá cometer erros na admissão desse profissional, alocando-o em funções que o tornem incapaz de realizar o trabalho.

Um outro fator que influencia o processo de recrutamento e seleção da PPD, e que deve ser discutido antes que ele se inicie, é a estrutura física da empresa. A Norma

⁸ Eliana Pinheiro Belfort Mattos, coordenadora do Comitê de Responsabilidade Social da Federação das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP).

Brasileira 9050 (ABNT, 2004) estabelece que para que haja inclusão é necessária a adaptação do local de trabalho, permitindo a acessibilidade e conforto a essas pessoas.

A adaptação do local de trabalho não deve ser somente da estrutura física. O Instituto Ethos (2002) aconselha a empresa a sensibilizar seus funcionários, procurando estabelecer integração por meio de conversas em grupo, palestras e depoimentos de pessoas que trabalham com portadores de deficiência e da própria PPD. Essa atitude irá estimular o respeito à diferença, esclarecer as dúvidas quanto ao tratamento à PPD e ajudar no processo de inclusão. Carvalho-Freitas (2007) constatou em suas pesquisas que quanto mais alto o nível de sensibilização da empresa, menor será a diferença na relação de força entre as pessoas com e sem deficiência.

Após adaptar a empresa aos novos funcionários, é necessário discutir o processo de recrutamento e seleção em si. Carreira (1997) ressalta que um dos problemas no recrutamento da PPD é a dificuldade de se encontrarem essas pessoas habilitadas, no mercado de trabalho. Comparando a dificuldade de se encontrar uma pessoa não-deficiente para determinado cargo com o fato de encontrar uma PPD para o mesmo cargo, a última é significativamente maior. Isso ocorre porque os empresários, e principalmente os administradores de Recursos Humanos, não sabem onde nem como encontrá-las.

Rodrigues (2007) afirma que os departamentos de RH não estão preparados para a questão e, além da falta de preparo, há também a questão do preconceito, ou seja, a idéia de que o portador de deficiência não conseguirá realizar as tarefas a ele delegadas.

Silva⁹, citado por Garçon (2007), acredita que uma boa forma de se contornarem as dificuldades que envolvem o recrutamento e seleção de PPDs é contratar deficientes para trabalhar nos programas de diversidade e recrutamento de deficientes, pois quem vive o problema sabe onde buscar profissionais e as dificuldades que serão enfrentadas.

Para que um processo de recrutamento seja eficaz, Araújo (2006) sugere, como citado anteriormente, que o recrutamento seja de comunicação bilateral. Considera-se que os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar na empresa e, por outro lado, a empresa deseja saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. No caso da PPD, a comunicação bilateral é extremamente importante, pois é por meio dela que o portador de deficiência se sentirá seguro para aceitar as funções a ele oferecidas.

⁹ Tereza Cristina da Silva, contratada da NOVARTIS para trabalhar no programa de inclusão da companhia.

Apesar de haver maior número de fatores que influenciam a contratação de uma PPD, o recrutamento deve ser o mesmo adotado para as pessoas não-portadoras de deficiência, pois a eficiência do procedimento vai depender da seleção de veículos adequados de comunicação para divulgação por parte das empresas (CARREIRA, 1997). Esse autor acrescenta que não é obrigação da empresa procurar as PPDs para recrutar, mas sim as PPDs procurarem a empresa que está oferecendo a vaga, à semelhança das pessoas não-portadoras de deficiência.

A opinião de Carreira (1997) não contempla a visão socialmente responsável que a empresa venha a ter, 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. Além disso, algumas das técnicas citadas anteriormente para recrutar pessoas “normais” podem ser ineficazes no caso de PPD. Ao contrário do que expõe Carreira (1997), o número de deficientes físicos que entra em contato com as empresas que estão em processo de recrutamento é mínimo (IEA, 2006).

Uma das técnicas de recrutamento muito utilizadas por empresas que “desejam” contratar pessoas portadoras de deficiência é a terceirização do serviço (ETHOS, 2002). Algumas organizações e entidades fornecem consultoria auxiliando e orientando as empresas no processo de recrutamento e seleção. 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) comenta que as organizações que “desejam” recrutar uma PPD, por si próprias, têm que buscá-las em instituições como Sistema Nacional de Emprego (SINE), ONGs, *sites*, agências de emprego e núcleos regionais de informações sobre a deficiência do Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência.

Rodrigues (2007) descreve que, diante dos problemas apresentados pelas empresas para a contratação de portadores de deficiência, entidades ligadas à defesa dessa parcela criaram mecanismos que de algum modo possam minimizar as dificuldades de inserção dessas pessoas no mercado de trabalho. Como exemplo, podem-se citar cadastros de empregos e cursos de capacitação para portadores de deficiência, todos dois sem custos tanto para as empresas como para portadores de deficiência.

No processo de seleção de uma PPD, assim como em um processo de seleção de uma pessoa “normal”, é necessária a análise satisfatória dos cargos para os quais empresa pretende contratar, pois é a partir dela que se fará possível a alocação correta da PPD.

Ford (1926), 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, entre

as quais 949 foram classificadas como trabalho pesado, que exigiam homens robustos e de perfeita saúde; 3.338 exigiam desenvolvimento físico comum e força média; e as 3.595 restantes não exigiam força física superior à do homem mais fraco e débil ou à das mulheres e meninos. A partir desse estudo Ford conseguiu adaptar em sua fábrica 9.563 homens em condições físicas abaixo do normal, entre mutilados, cegos, surdos-mudos, epiléticos.

[...] ao tempo da última estatística possuíamos 9.563 homens em condições físicas abaixo do normal. Entre estes havia 123 mutilados dos braços, antebraços e mãos. Havia uns sem as duas mãos; quatro totalmente cegos; 207 cegos de uma vista; 37 surdos-mudos; 60 epiléticos; quatro sem pernas ou pés e 234 sem uma perna ou pé. Os outros tinham defeitos de menor importância (FORD, 1926, pág. 102).

Em 12 de janeiro de 1914, Ford já contratava sua mão-de-obra de acordo com a seguinte classificação:

[...] com intuito de formar juízo seguro, mandei classificar todas as diversas operações da fábrica, segundo a espécie da máquina e do trabalho, tomando em consideração se o trabalho físico era fácil, mediano ou pesado; se era trabalho em seco ou em úmido; se limpo ou sujo; se desempenhado em estufas ou fornalhas; ocupava-se uma ou duas mãos; conservava-se o operário de pé ou sentado; se barulhento ou silencioso; se exigia precisão; se em luz natural ou artificial; que número de peças era preciso tratar por hora, qual o peso do material manejado e o esforço exigido do operário. Além disto, os dados exatos sobre o esforço que o trabalho requeria da parte do operador (FORD, 1926, p. 103).

[...] 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. Isto quer dizer que uma indústria aperfeiçoada pode proporcionar trabalho, normalmente remunerado, o grande número de criaturas de validez abaixo da média (FORD, 1926, p.103-104).

Após 80 anos dos ensinamentos de Ford, as empresas ainda sofrem com a falta de conhecimento sobre mão-de-obra da PPD e até mesmo com a falta de conhecimento dos próprios cargos/funções. A atitude de Ford demonstrou que as empresas não utilizam o potencial das pessoas integralmente, mas parte dele. Sendo assim, ter uma classificação satisfatória dos cargos/funções, com boa descrição sobre a acessibilidade de cada um, ajudaria as empresas a incluir PPDs.

Carreira (1997) menciona que, com o conhecimento do cargo/função, o administrador de RH poderia incluir, no perfil de cada cargo da empresa onde atua, a

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

Apesar das mudanças e evoluções ocorridas no século XX dentro e fora das organizações, a tarefa descrita por Carreira (1997) parece estar ainda distante da realidade, pois as organizações continuam confusas a respeito dessa força de trabalho.

Um outro ponto que pode ser observado nos trechos de Ford e que é de fundamental importância no processo de recrutamento e seleção de PPD são o apoio e o desejo da alta administração, ou seja, do próprio Ford, em contratar essas pessoas. Esse tipo de atitude é primordial para que a inclusão aconteça.

Sobre as técnicas de seleção, Carreira (1997) comenta que, assim como em uma entrevista com uma pessoa “normal”, a entrevista com a PPD deve focar o que ela tem a oferecer para a empresa. O entrevistador não deve destacar a deficiência nem as dificuldades que a mesma possa ter em razão dela, mas sim a capacidade para o trabalho que a PPD tem para oferecer.

Para o autor, a pessoa com deficiência deve se apresentar com capacidade para o trabalho em virtude de treinamento especializado, respeitadas as limitações físicas, visuais, auditivas, mentais ou múltipla, com isso passando a mensagem ao entrevistador de que pode realizar um trabalho no nível da pessoa não-portadora de deficiência, desde que respeitadas as suas limitações.

Carreira (1997) entende que a seleção de uma PPD deve utilizar os mesmos testes aplicados para as pessoas não-portadoras de deficiência, pois o objetivo é que ambas concorram em condição de igualdade. Mas o autor descobriu, em suas pesquisas, que a realidade é outra, 30,80% das vagas preenchidas por PPDs não foram submetidas a teste de seleção, 15,40% aplicaram testes específicos e 7,70% não quiseram ou não puderam responder, totalizando 53,90% de discordância.

Discordantemente, Nambu (2003) assevera que o processo deve acontecer de forma similar ao realizado com pessoas não deficientes, mas não igual. O IEA (2006) completa a visão da autora ao sinalizar que o procedimento não deve acontecer em espaços exclusivos ou segregados, mas deve-se utilizar o mesmo local e os mesmos profissionais da seleção de uma pessoa “normal”.

Nambu (2003) define que o bom senso é a ferramenta principal para agir adequadamente na escolha e aplicação de testes como o teste psicológico. E exemplifica que para pessoas com paralisia cerebral que apresentam dificuldades no controle dos movimentos, a utilização de testes de personalidade que avaliam o traço gráfico do

candidato não será o mais indicado. No caso do candidato surdo, é muito importante a forma como se apresentam as instruções para realização de um teste. Para deficientes visuais, a entrevista será o instrumento mais adequado ou o teste PMK¹⁰, que apresenta adaptação para deficientes visuais.

Em entrevistas de seleção, dinâmicas e formulários para preenchimento, Nambu (2003) acha muito importante que a empresa ressalte as competências, habilidades e atitudes do candidato e não o discrimine por ser deficiente. Deve-se, sim, abordar a questão da deficiência, mas com naturalidade, de modo a esclarecer as possíveis dificuldades no desempenho da função e ajudar na adaptação da pessoa no ambiente de trabalho.

Após as diversas considerações sobre o recrutamento e a seleção e suas possíveis adaptações para a inclusão no mercado de trabalho da pessoa portadora de deficiência, faz-se necessário esclarecer as técnicas utilizadas para alcançar os objetivos desta pesquisa.

¹⁰ PMK é um teste de personalidade muito expressivo nas técnicas de seleção, criado pelo Dr. Emílio Mira Y López com o intuito de selecionar pilotos durante a Guerra Civil Espanhola. Ele possibilita conhecer os diferentes aspectos de personalidade dos indivíduos (ROJAS BOCCALANDRO, 1964).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Estratégia, tipo e método de pesquisa

Segundo Denzin¹¹, citado por Godoy (2005), a metodologia é o caminho seguido pelo pesquisador para compreender seu objeto de estudo.

Para atingir o objetivo proposto, utilizou-se uma estratégia de pesquisa qualitativa, definida por Castro (2000) como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelo entrevistador, em lugar da produção de medidas quantitativas de características de comportamento.

A escolha dessa estratégia se deu pelo fato de a pesquisa ter o objetivo de compreender um processo e a visão das pessoas nele envolvidas (GODOY, 2005) e pela incapacidade estatística de analisar o fenômeno, exigindo-se análise mais aprofundada (AZEVEDO, 2001).

A estratégia qualitativa difere da quantitativa pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema, pois ela não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (OLIVEIRA, 2002).

O tipo de pesquisa escolhido foi o exploratório, que utiliza dados qualitativos para levantar questões e hipóteses para futuros estudos. Esse modelo foi adotado devido à escassez de estudos e conceitos sobre determinado assunto e pelo fato de não haver métodos de coleta de dados previamente definidos. Nesse tipo de pesquisa exploratória, empregou-se como método o estudo de caso.

Essa escolha se justifica pela própria definição do estudo de caso – que é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real (YIN, 2001). Essa definição é coerente com a proposta de investigar as práticas utilizadas no processo de recrutamento e seleção da PPD.

Gil (1999) enfatiza como principal vantagem do método de estudo de caso o estímulo para novas descobertas, permitindo, ainda, que se levantem soluções para os problemas identificados.

Para Godoy (2005), o estudo de caso é um bom método quando o pesquisador procura responder às questões “como” e “por que” certos eventos ocorrem, quando há

¹¹ DENZIN, N.K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. New York: McGraw-Hill, 1977.

pouco controle dos fenômenos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser pesquisados dentro de algum contexto de vida real, como é o caso desta pesquisa.

Eisenhardt (1989) ensina que o estudo de caso enfoca a compreensão de dinâmicas presentes em um quadro simples, podendo ser usado para satisfazer várias metas, tais como fornecer descrição, teoria de teste ou gerar teorias. Soy (1997) considera a pesquisa de estudo de caso de fundamental importância no entendimento de questões complexas de determinado problema e ainda na confirmação e fortalecimento de conhecimentos já definidos em pesquisas anteriores.

Cabe ressaltar, conforme afirma Yin (2001), que os estudos de caso têm lugar de destaque na pesquisa de avaliação e podem ser conduzidos e escritos por muitos motivos diferentes, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar a generalizações amplas baseadas em evidências de estudos de caso. Em suma, os estudos de caso representam uma maneira de se investigar um tópico empírico, seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.

3.2 Unidades empíricas da pesquisa

Em projetos de estudo de caso, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: a) prever resultados semelhantes (uma replicação literal); ou b) produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (YIN, 2001).

O estudo foi realizado em cinco unidades distintas, a saber: uma organização que passou pelo processo de recrutamento e seleção da pessoa portadora de deficiência, sendo, durante o processo, assessoradas pelo Instituto Ester Assumpção (IEA); o próprio Instituto Ester Assumpção; o Superintendente da CAADE; uma advogada; e a agência da Previdência Social.

A empresa pesquisada, denominada “ALFA” para assegurar o anonimato, é a principal unidade de pesquisa deste trabalho, já que o foco está no estudo das práticas utilizadas no recrutamento e seleção de PPDs nesta empresa. Foi selecionada por ter sido assessorada pelo IEA e por possuir no seu quadro de pessoal mais de 100 funcionários.

A escolha do Instituto Éster Assumpção (IEA) se deu por ser a instituição uma entidade séria, que assessorava empresas na criação de oportunidades de emprego para os indivíduos com deficiência (considerando o cumprimento da Lei nº 8.213/91), constando

em seu currículo empresas como Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), Banco Safra, Unilever, Fundação Lucas Machado, *Powercoat* e outras; trabalha na sensibilização, apoio e fomento à formação de redes de promoção dos direitos envolvendo terceiro setor, empresas e poder público; e realiza, por meio de parcerias com entidades como a Fundação João Pinheiro e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), pesquisas voltadas para um amplo mapeamento da questão da deficiência na grande BH, com vistas a subsidiar o desenvolvimento de políticas e projetos na área. O objetivo da escolha foi investigar como o Instituto auxilia as empresas no recrutamento e seleção e quais as práticas utilizadas são consideradas coerentes com o paradigma da inclusão.

O Superintendente do CAADE, a advogada e a agência da Previdência Social foram contatados com o objetivo de esclarecer questões sobre a legislação vigente que interferem no processo de recrutamento e seleção e não puderam ser esclarecidos durante a pesquisa.

O intuito na seleção dessas unidades foi prever resultados semelhantes e complementares, de modo que se pudesse contribuir para a descrição de práticas utilizadas no recrutamento e seleção de PPDs.

3.3 Estratégia de coleta de dados

Yin (2001) estabelece seis importantes e diferentes fontes de evidências que podem ser utilizadas para os estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Essa posição também é adotada por Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), que englobam, em sua tipificação, instrumentos múltiplos, como entrevistas, questionários e análise documental.

Para esta dissertação, que se constitui num estudo de caso, optou-se pelas entrevistas semi-estruturadas como principal instrumento para coleta de dados. Esse instrumento fornece ao pesquisador informações ricas e detalhadas sobre o tema em questão. De acordo com Quivy e Campenhautd (1998), as entrevistas em suas diferentes formas distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e interação humana e permitem ao investigador retirar delas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.

Utilizaram-se também a análise de documentos e registros da empresa pesquisada e do IEA, além de informações disponíveis nos *sites* das respectivas organizações.

As entrevistas seguiram um roteiro pré-determinado (APÊNDICE A) elaborado para atingir o objetivo proposto e permitir que as pessoas se sentissem à vontade, de forma que, ao longo da entrevista, pontos omitidos pelos entrevistados viessem a ser esclarecidos.

Os atores organizacionais que participaram das entrevistas na empresa ALFA foram aqueles que de alguma forma participaram do processo de recrutamento e seleção ou foram afetados por ele, sendo:

Entrevista 1

Responsável pelo setor de RH

Cargo: Coordenação de RH

Formação: Psicologia

Tempo de empresa: 6 anos e 6 meses

Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 2

Responsável pelo processo de recrutamento e seleção da PPD

Cargo: Analista de RH

Formação: Psicologia

Tempo de empresa: 1 ano e 8 meses

Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 3

Gerente imediato da PPD

Cargo: Coordenadora de Administração de Pessoal

Formação: Psicologia

Tempo de empresa: 9 anos

Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 4

Funcionário colega de trabalho da PPD 1

Cargo: Analista de Pessoal

Formação: estudante de Direito

Tempo de empresa: 6 anos

Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 5

Funcionário colega de trabalho da PPD 2

Cargo: Auxiliar Técnico

Formação: Segundo Grau Completo

Tempo de empresa: 5 meses

Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 6

Pessoa portadora de deficiência 1
Cargo: Técnico de Segurança no Trabalho
Formação: Estudante de Psicologia
Tempo de empresa: 6 anos
Tipo de deficiência: física

Entrevista 7

Pessoa portadora de deficiência 2
Cargo: Auxiliar de Apoio Operacional 1
Formação: Estudante de Administração
Tempo de empresa: 4 meses
Tipo de Deficiência: física - cadeirante

No Instituto Ester Assumpção, as entrevistas foram realizadas com os principais responsáveis pelo assessoramento às empresas no processo de recrutamento e seleção.

Entrevista 8

Responsável pelo processo de assessoramento às empresas 1
Cargo: Diretora de Pesquisa e Projetos do Instituto Ester Assumpção
Formação: Psicologia
Tempo de empresa: 4 anos
Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 9

Responsável pelo processo de assessoramento às empresas 2
Cargo: Analista de Pesquisa e Projeto do Instituto Ester Assumpção
Formação: Psicologia
Tempo de empresa: 3 anos
Tipo de deficiência: física

Na Coordenadoria de Apoio e Assistência à Pessoa Deficiente (CAADE), procedeu-se às entrevistas com o principal entendido de legislações em prol da PPD e das obrigações da sociedade perante essas pessoas.

Entrevista 10

Cargo: Superintendente da CAADE
Formação: Doutor em Educação
Tipo de Deficiência: visual

Com uma advogada entendida de legislações referentes ao benefício de prestação continuada (BPC) pesquisou-se sobre a garantia de um salário mínimo de benefício mensal ao portador de deficiência que comprove não possuir meios de prover a própria manutenção ou tê-la provida por sua família.

Entrevista 11

Advogada Trabalhista

Formação: Mestre em Direito

Tipo de Deficiência: física

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.

Entrevista 12

Responsável pelo atendimento ao cidadão

Agência da Previdência Social: Rua Pitangui, 2.052, Bairro Sagrada Família

Tipo de deficiência: nenhuma

Entrevista 13

Médico Perito

Agência da Previdência Social: Rua Pitangui, 2.052, Bairro Sagrada Família

Tipo de deficiência: nenhuma

Essas entrevistas tiveram níveis diferenciados de aprofundamento, em função do maior ou menor envolvimento direto do entrevistado na questão do recrutamento e seleção da pessoa portadora de deficiência.

Considerou-se suficiente esse número de entrevistados, tendo em vista que em entrevistas ditas qualitativas, como as que foram realizadas, o que importa não é o número de pessoas, mas as diferentes representações sobre o assunto (GASKELL, 2002).

A solicitação para realizar a entrevista (APÊNDICE B) na empresa selecionada foi feita no setor de RH. No contato realizado foi esclarecido o intuito da pesquisa e solicitados o número de pessoas e quais os cargos que seriam interessantes para atingir o objetivo. É importante salientar que a própria empresa selecionou as pessoas que participariam, o que pode, de alguma forma, ter induzido as respostas dos entrevistados.

Optou-se também pela utilização de fontes documentais como o estatuto da empresa pesquisada, informações contidas no *site* da empresa disponível na internet, relatórios sobre o processo de recrutamento e seleção do IEA e da empresa que, de acordo com Yin (2001), corroboraram e valorizaram as evidências oriundas de outras fontes. Em primeiro lugar, os documentos foram fundamentais na conferência da grafia correta de nomes, cargos ou nomes de organizações mencionados na entrevista. Em segundo, forneceram detalhes específicos não captados por meio das entrevistas. E, em terceiro, foi

possível fazerem-se interferências a partir dos documentos, como, por exemplo, na elaboração dos roteiros de entrevista.

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, definido por Babbie (2003) como um exame miniaturizado de toda a pesquisa.

Os roteiros das entrevistas foram testados no PROMETI, programa da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, no intuito de assessorar empresas na contratação de PPDs, e em uma empresa que foi assessorada pelo PROMETI na inclusão de PPDs.

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, a pesquisadora foi surpreendida pelo fato de que o **responsável pelo processo de recrutamento e seleção** do portador de deficiência era também o **gerente imediato** dos mesmos. Este fato pareceu estranho, pois os portadores de deficiência trabalhavam realizando atividades operacionais características da área de serviços gerais da empresa, por que então estariam cadastrados como funcionários da área de Recursos Humanos? Sentiu-se que havia proteção exagerada por parte dos profissionais de RH a essas pessoas que muitas vezes eram tratadas de forma díspar.

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 fossem pessoas distintas.

O teste proporcionou o ajuste das entrevistas, eliminando perguntas que porventura pudessem ter a mesma resposta e que pareciam inadequadas; mediu 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.

O estudo-piloto será apresentado posteriormente, revelando minuciosamente os resultados obtidos.

3.4 Estratégia de análise de dados

Para Yin (2001), a análise de dados exige rigor de pensamento por parte do pesquisador aliado à apresentação suficiente de evidências e à análise cuidadosa de interpretações alternativas. Cabe ao pesquisador analisar e interpretar as informações, procurando estabelecer correlações entre o objeto e as questões originais de pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas para que se garantisse mais fidedignidade aos dados coletados. A gravação se deu após negociação com cada um dos entrevistados. A partir da transcrição das entrevistas, procedeu-se ao tratamento dos dados colhidos, considerando-se separadamente a percepção de cada um dos grupos de respondentes.

Ressalta-se que a análise das entrevistas foi realizada tendo por base a técnica de análise de conteúdo por categoria, proposta por Richardson *et al.* (1985). Esses autores preconizaram que a análise de conteúdo constitui-se no uso de um conjunto de técnicas de análise de relatos, a fim de melhor compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes mais importantes, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e de indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, a mais antiga e utilizada é a análise por categoria, a qual se baseia na decodificação de um relato em diversos elementos, os quais são, então, classificados e agrupados em blocos (RICARDSON *et al.*, 1985).

A partir do entendimento da forma, do conceito e dos objetivos e metodologia de análise de conteúdo propostos pelos autores citados, estruturaram-se os dados coletados nas entrevistas nos 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.

Posteriormente, foram confrontados os dados obtidos com os documentos das organizações pesquisadas.

3.5 O pré-teste

O pré-teste foi realizado na empresa “BETA”, escolhida de forma intencional e com base na aceitação em participar da pesquisa. É uma entidade sem fins lucrativos, que se dedica à instituição e manutenção de planos privados de previdência complementar, à promoção do bem-estar social de seus participantes e à concessão de benefícios previdenciais aos seus participantes e grupos familiares vinculados às patrocinadoras.

A empresa tem 25 anos de mercado e apresenta em seu quadro de pessoal aproximadamente 130 pessoas, entre elas dois portadores de deficiência mental. Declarou contratar pessoas portadoras de deficiência desde 2003, única e exclusivamente pelas exigências da Lei de Cotas.

No início, a organização tentou realizar o processo de recrutamento e seleção por si mesma, mas não conseguiu, pois ela não detinha conhecimento suficiente sobre essa mão-de-obra, as pessoas que ali trabalhavam não estavam acostumadas ao “diferente” e os profissionais da área de Recursos Humanos não estavam preparados para recrutar e selecionar essas pessoas.

O fato de a empresa estar sendo pressionada e precisar resolver com rapidez seu “problema” levou-a a solicitar ajuda de uma entidade especializada, no caso o PROMETI. Além disso, optou por deficientes da categoria mental por não precisar realizar adaptações em sua estrutura física e por já ter certo conhecimento das necessidades dessa categoria.

Para que o processo se iniciasse, foram necessários alguns procedimentos. O primeiro deles foi o esclarecimento de dúvidas, por meio de palestras realizadas pelo PROMETI, sobre o tratamento, a convivência, para esclarecer os aspectos legais e principalmente para “acalmar” as pessoas. A assessoria ocorreu não somente para realizar o processo de recrutamento, mas para preparar a empresa para receber os novos funcionários, possibilitando a compreensão da contratação como uma ação que superasse as imposições meramente legais.

O segundo diz respeito à descrição do cargo e elaboração das funções, fator considerado de grande importância no processo de recrutamento e seleção. A empresa criou cargos específicos para as PPDs a serem contratadas, ou seja, quando decidiu

contratar uma PPD, ela não considerou as vagas em aberto, criou cargos específicos para deficientes de acordo com as competências que eles possuíam.

Essa questão levou a dois entendimentos. No primeiro, entende-se que a empresa questionou seus padrões preestabelecidos e se modificou para atender às necessidades das PPDs que viriam a fazer parte de seu quadro funcional. Entretanto, o não aproveitamento das vagas existentes para contratação de uma PPD, preferindo criar cargos específicos para elas, pode ser percebido como uma forma de discriminação, preconceito, falta de confiança no serviço prestado por essas pessoas. Ou seja, pode significar que a empresa não acredita que o deficiente seja capaz de exercer determinada função e que uma pessoa com deficiência tenha as competências necessárias pelo simples fato de ser deficiente.

Em relação ao processo de recrutamento em si, constatou-se que o PROMETI realizou todo o processo sem intervenção da BETA. A única exigência foi que os encaminhados deveriam ser deficientes da categoria mental, para os quais os cargos foram descritos. Essa atitude demonstrou que a empresa ainda não estava preparada para a questão da inclusão, necessitando de uma outra entidade para realizar o processo por ela.

A empresa só iniciou sua participação na contratação de PPD durante o processo de seleção. Após receber os indicados pelo PROMETI, o primeiro passo foi entrar em contato com as famílias dos deficientes para conhecer sua estrutura familiar, saber qual a sua relação em casa e saber por que a família deseja que o deficiente trabalhe.

Após entender as questões citadas, iniciou seu processo de seleção, convocando a PPD para uma entrevista e, no caso em questão, também a família. A entrevista foi feita principalmente para esclarecer pontos sobre a deficiência, como, por exemplo, como foi o desenvolvimento do deficiente na infância e adolescência, o nível de desenvolvimento e maturidade em que ele se encontra, se ele seria capaz de conviver em um ambiente sem a família, se ele é capaz de andar sozinho pela cidade, a questão da escolaridade, entre outros.

Após as entrevistas, foram realizados alguns testes, não muito comuns em uma seleção, como jogo da memória, leitura (para testar a dicção) e redação (para ver se os mesmos conseguiriam interpretar o que estava sendo pedido). Esses testes não tiveram a intenção de medir o quociente de inteligência (QI) dos portadores de deficiência; foram escolhidos porque a função a ser exercida exige que os mesmos memorizem siglas, ramais, nomes, entre outros.

O fato de a empresa utilizar testes e entrevistas diferenciadas não caracteriza uma forma de segregação. O que se observou foram a flexibilização e a adaptação do processo

para que o deficiente pudesse ser contratado em uma função para a qual tivesse condições de atuar. Quando o processo de seleção consegue, por meio de seus testes, avaliar se o deficiente tem as competências necessárias para desenvolver determinada função, mesmo que esse teste seja diferente dos testes convencionais, esse processo será inclusivo.

Os portadores de deficiência não puderam confirmar as informações sobre o processo de recrutamento e seleção, por não se lembrarem ou não estarem aptos a responder em função do distúrbio mental.

Quanto à adaptação dos profissionais portadores de deficiência na empresa, por serem os dois contratados da categoria mental, tornou-se o processo mais complexo do que seria com deficientes de outras categorias, como a física e/ou sensorial. Com esse tipo de deficiente a família se torna imprescindível para que o processo obtenha êxito. É ela quem mostrará para o deficiente que o ambiente é “seguro” e de certa forma “ensinará” a empresa como tratá-los.

Entendeu-se que, apesar da família não estar mais na empresa, ela ainda está em estágio de adaptação, pois os deficientes foram cadastrados como membros do RH, mesmo tendo funções características da área de serviços gerais. Isso demonstra que a organização ainda não “aprendeu” a lidar com os deficientes e que colocá-los no RH é uma forma de protegê-los dos olhares discriminatórios e, ao mesmo tempo, uma forma de vigiá-los pelo medo de que outras áreas não dêem conta de geri-los.

Em relação aos impactos da contratação das PPDs, fica claro que o processo de inclusão ainda está no início na empresa BETA. A indiferença e rejeição de alguns funcionários e os motivos que levaram a contratar deficientes da categoria mental, como a não reestruturação física da empresa, demonstram que a organização ainda está em processo de assimilação do que é ser uma empresa inclusiva. As adaptações realizadas ainda são pontuais e não houve mudança significativa nas políticas de RH. Os colegas de trabalho dos portadores de deficiência ainda os tratam como “coitados” e não como pessoas capazes de cumprir uma função. Em contrapartida, a Diretora de RH afirma que já é possível observar uma mudança significativa, para melhor, no ambiente de trabalho após a contratação das PPDs.

Na avaliação do processo de recrutamento e seleção, foram considerados três pontos. Primeiro, a empresa considerou ser sua maior dificuldade a falta de conhecimento de onde encontrar a PPD, ou seja, apesar dos diversos problemas considerados, como o preconceito, a falta de PPD qualificada, a garantia de um salário, entre outros, acredita-se que a falta de informação ainda é um grande empecilho para a organização.

Segundo, a empresa considerou não haver custos adicionais no processo de recrutamento e seleção da PPD, o que pode ser explicado pela categoria da deficiência ser mental e pela empresa agir pontualmente. E o último diz respeito aos problemas advindos da contratação de uma PPD. A organização afirmou prevalecer a eficiência, mas ficou clara a preocupação com o deficiente, não tanto pela questão social, mas pela dificuldade de encontrar uma PPD com o perfil desejado no mercado. Essa questão pode ser considerada polêmica, pois se não existisse a obrigação prevista em lei provavelmente essa empresa não se preocuparia com o deficiente nem em mantê-lo na organização. Simplesmente o demitiria e não contrataria outro.

Por fim, observou-se que, apesar da empresa cumprir a Lei de Cotas, contratando exatamente os 2% previstos no Decreto nº 8.213, e declarar que hoje ajuda outras organizações na contratação de PPD, ela não tem a pretensão de contratar outros portadores de deficiência, ou seja, ainda não conseguiu incorporar às políticas organizacionais a questão da inclusão de forma a concebê-la como um valor institucional.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados na pesquisa, sendo estruturados de forma a responder as questões de pesquisa que orientaram este estudo e agrupados nas dimensões definidas a partir do foco central desta dissertação.

Para cada dimensão destaca-se a percepção dos respondentes conforme seu perfil: gestores de RH, responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção, gerentes imediatos das PPDs, as PPDs, os responsáveis pela assessoria na contratação da PPD, o Superintendente do CAADE, a advogada, a responsável pelo atendimento ao cidadão na agência da Previdência Social e o médico-perito da agência da Previdência Social.

As dimensões segundo as quais os dados são apresentados são:

- 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.

Inicia-se a apresentação dos dados com informações referentes à empresa ALFA. É importante esclarecer que esses dados não terão alto nível de detalhamento devido à necessidade de assegurar-se o anonimato da empresa.

4.1 A empresa

A empresa ALFA é uma entidade privada, de controle nacional, que atua operando escolas e Faculdades próprias e provendo serviço de educação, tecnologia de ensino e material didático. Em Belo Horizonte, ela apresenta em seu quadro de pessoal aproximadamente 900 pessoas, entre elas 34 portadores de deficiência que atuam em diversas áreas da empresa.

4.2 Sentido e objetivo do processo de recrutamento e seleção da PPD

No que diz respeito ao entendimento da empresa ALFA sobre o que quer dizer ser uma pessoa portadora de deficiência, tem-se, no depoimento da responsável pela área de RH e no da responsável pelo processo de recrutamento e seleção, que são aquelas pessoas em que “falta algo, que tem uma dificuldade”, “[...] é uma pessoa que para o olhar das outras pessoas é diferente”.

Tendo em vista essa definição, as citadas entrevistadas 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.

Ela acrescentou que somente foi constatada a existência de 19 portadores de deficiência na empresa a partir do momento em que surgiu a necessidade de “obtê-los”. A primeira atitude da área de RH foi entrar em contato com as oito unidades da empresa em Belo Horizonte e averiguar quem poderia ser enquadrado como uma PPD.

Após o enquadramento de 19 funcionários, a empresa constatou que ainda precisaria de um número significativo de PPDs para cumprir a lei. Durante seis anos tentou contratar essas pessoas pelos meios convencionais, sem muito sucesso.

A responsável pelo recrutamento e seleção afirmou que:

[...] a empresa tem um perfil muito difícil de encontrar e quando se trata de uma PPD fica ainda mais difícil. Muitos dos deficientes têm apenas o primeiro grau, não têm informática, nem experiência e não atendem às especificações das vagas existentes. Por exemplo: se fazíamos uma seleção com 12 pessoas, no máximo duas eram selecionadas e enviadas para o banco de dados [...] o pior é que fazíamos toda a seleção ainda pensando onde iríamos colocá-las (Entrevistado 2).

A partir do momento em que a equipe do RH constatou que os meios utilizados para recrutar e selecionar PPD 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.

As responsáveis pela assessoria às empresas do IEA confirmaram o contato da ALFA e o desejo inicial de contratar PPD para cumprir a Lei de Cotas, assim como a grande maioria das empresas que procuram o Instituto.

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. A responsável pelo RH relatou que:

[...] há seis anos tentava cumprir a Lei de Cotas, a gente vinha trabalhando isoladamente (somente o RH), com a intenção só de cumprir a cota. Até que no ano passado nós conseguimos um apoio da presidência, eles viram o quanto era importante ter um projeto para que conseguíssemos cumprir a Lei (Entrevistado 1).

Esse apoio foi fundamental para a aceitação dos funcionários e lideranças. Ela acrescentou que antes do projeto “[...] uma das lideranças, quando nós dissemos que a empresa contrataria deficientes e que no setor dela tinha uma vaga disponível que poderia ser preenchida, chegou a dizer que se a gente precisava apagar o incêndio que procurasse outra área, a dela não”.

Após a implantação do projeto houve uma mudança na visão e estratégia da empresa. Com o apoio da presidência, a contratação da PPD passou a ser vista como uma forma de responsabilidade social. As representantes do IEA confirmaram que a mudança de visão da empresa e o apoio da presidência foram essenciais para que o projeto de inclusão desse certo.

O Superintendente do CAADE explicou que as empresas que desejam ser inclusivas devem estabelecer uma política de inclusão para criar um ambiente inclusivo. Essa política deve partir da direção ou da presidência, criando assim um nível mais alto de consciência entre os membros da organização e cobrando das áreas a criação de estratégias necessárias à implementação dessa política que levará a empresa a um processo significativo de inclusão.

4.3 Preparação, adaptação e mudanças necessárias

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. As representantes do IEA explicaram que o diagnóstico dos principais problemas que dificultam as contratações de PPD foi feito com base em entrevistas semi-estruturadas realizadas com, no mínimo, seis pessoas de cada área das oito unidades da empresa.

Vários problemas foram expostos pelo grupo entrevistado e diagnosticados pelo IEA como causa do problema central, ou seja, do não cumprimento da Lei de Cotas, sendo eles:

- Os profissionais da área de Recursos Humanos não estavam preparados para lidar com pessoas com deficiência.
- Alto grau de exigência no perfil das vagas da empresa.
- Os cargos disponibilizados para profissionais com deficiência são restritos. Não são divulgadas todas as vagas para pessoas com deficiência.
- Os tipos de deficiência das pessoas contratadas pela empresa são restritos. Contratam-se pessoas com deficiências mais leves.
- A empresa realiza processos seletivos compostos de candidatos com e sem deficiência, o que provoca comparações das lideranças, pondo em relevo a desvantagem das pessoas com deficiência.
- Os profissionais da área de Recursos Humanos não conhecem suficientemente os postos de trabalho da empresa para indicarem ou não candidatos com deficiência.
- Os trabalhadores da empresa não indicam candidatos com deficiência à área de Recursos Humanos.
- Falta de preparação da equipe de Medicina do Trabalho - especialmente nos exames admissionais.
- As ações para cumprimento da Lei de Cotas são realizadas de forma fragmentada.
- Termo de ajustamento de conduta com o Ministério Público do Trabalho com o prazo vencendo.

- Pouca valorização dos funcionários da empresa - remuneração, culminando em rotatividade das pessoas com deficiência já contratadas.
- A empresa não possui ações de capacitação de pessoas com deficiência para compensar as restrições relacionadas à pouca escolaridade e qualificação profissional.
- Não há participação e envolvimento da alta direção da empresa com a temática da inclusão.
- Insegurança das lideranças em relação à produtividade das pessoas com deficiência.
- Preconceito dos funcionários: exclusão, desconhecimento, tendência à desvalorização das pessoas com deficiência.
- Falta de conscientização dos profissionais sem deficiência.
- Dificuldade das pessoas com deficiência em aceitarem sua condição.
- Os funcionários da empresa não sabem como lidar com as pessoas com deficiência.
- Falta de paciência, dos empregados, com as limitações das pessoas com deficiência.
- Não há capacitação dos profissionais para Libras, Braille e outros recursos usados por pessoas com deficiência para as equipes da empresa.
- A empresa não propõe ações de integração e desenvolvimento de seus empregados.
- Estrutura física inadequada - pouca ou nenhuma acessibilidade arquitetônica.
- Não há adaptações às particularidades das pessoas, em função de suas deficiências.
- Estrutura tecnológica da empresa inadequada.
- Os trabalhadores da empresa não conhecem a legislação do sistema de cotas.
- As pessoas com deficiência não estão preparadas para o mercado de trabalho - escolaridade insuficiente, aspectos comportamentais.
- Falta conhecimento, das pessoas da empresa, sobre a temática da deficiência.
- As pessoas não conhecem as possibilidades das pessoas com deficiência.

A responsável pelo RH explicou que a partir deste diagnóstico foi elaborado um projeto com atividades como *workshop* com as lideranças, curso de capacitação específico para o setor de RH, entre outros. As representantes do IEA descreveram algumas das principais atividades desenvolvidas na empresa ALFA:

- Palestra: foram realizadas 18 palestras que previam interação com o público, utilizando-se de dinâmicas e filmes relacionados ao tema inclusão social de PPDs,

com duração de duas horas. Cada turma foi formada por 50 funcionários, totalizando 900 participantes.

- Eventos artísticos e culturais com artistas com deficiência: foram realizados 10 eventos com duração de uma hora e meia cada. Os principais foram a apresentação do coral de surdos, exposição do tema inclusão das pessoas com deficiência por meio de poesias ou “contação” de histórias e apresentação da peça teatral: “inclusão no trabalho”.
- Curso de formação em inclusão para profissionais da área de Recursos Humanos, com duração de 40 horas: o curso teve o objetivo de formar os profissionais para o processo de inclusão de trabalhadores com deficiência, visando a práticas éticas e inclusivas em Recursos Humanos. O conteúdo programático do curso, fornecido pelo IEA, consta no ANEXO A.

A gerente imediata da PPD confirmou a realização dos cursos, dizendo ter participado do curso de formação para profissionais da área de RH, já que pertence a ela. Uma das colegas de trabalho da PPD também confirmou a realização de palestras e eventos de sensibilização na empresa, entretanto, afirmou que: “[...] não acompanhei muito de perto, foi mais o pessoal do RH [...] eu como funcionária não participei, como sou da área operacional, mexo mais com folha de pagamento, não participei.”

Em relação aos benefícios da capacitação específica para o setor de RH, a responsável pelo RH informou que a equipe descobriu a questão da avaliação dos postos de trabalho, que até aquele momento não havia sido feita, de forma sistemática, na seleção de portadores de deficiência na empresa.

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. As considerações acerca dos postos são essencialmente norteadoras, mas não definitivas. 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, acontecendo em quatro etapas: visita aos principais postos de trabalho das unidades; verificação e registro das condições de

acessibilidade; entrevista com um trabalhador ocupante do posto de trabalho; e sistematização das informações e elaboração de relatório.

Por meio dessas quatro etapas a empresa reúne 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.

Ao questionar sobre a existência de uma descrição de cargos específica para PPD, a responsável pelo RH disse não haver. Segundo ela, “[...] qualquer pessoa que tenha capacidade para exercer um cargo e tenha o perfil desejado pode ser contratada, independentemente de ser deficiente ou não. Se determinada pessoa portadora de deficiência é contratada para determinado cargo é porque naquele cargo a deficiência não terá impacto negativo, desde que a seleção seja adequada e o posto de trabalho analisado”.

As representantes do IEA disseram não interferir na descrição de cargos da empresa e na elaboração do perfil desejado para a vaga, pois tudo deve acontecer normalmente, como na contratação de uma pessoa normal, e os critérios utilizados devem ser os mesmos. O papel do IEA está em aconselhar e incentivar a empresa na elaboração de um processo mais humanizado, mas sempre deixando que a empresa comande o processo, descreva as atividades do cargo, elabore o perfil da vaga e realize a avaliação dos postos de trabalho, mostrando que praticamente não há diferenças.

Em relação à estrutura física da empresa, a responsável pelo processo de recrutamento e seleção afirmou que antes do projeto não havia tanta preocupação, mas hoje a organização está mais interessada, apesar de não ter feito muitas alterações na estrutura. Comprou *softwares* para deficientes visuais, fez algumas mudanças no *lay out* das áreas, mas somente após a contratação dos cadeirantes é que começou a ajustar os banheiros, corredores, construir rampas, entre outros.

Os portadores de deficiência funcionários da empresa confirmaram as mudanças ocorridas. Um deles mostrou sua satisfação com as mudanças. “[...] O espaço lá é grande, eu me movimento com facilidade, tanto no atendimento como internamente. O acesso ao local tem rampa, o computador tem boa altura e eu tenho um banheiro específico para mim”.

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. “No início, a restrição é muito grande quanto ao deficiente a ser contratado, a maioria das empresas prefere deficiências leves que não causem mudanças na sua rotina e que não assustem os funcionários.”

A afirmação das representantes do IEA é confirmada pela responsável pelo RH, que relatou que, antes do projeto, preferia pessoas que portassem deficiências, que “[...] a gente pudesse aproveitar sem muito desgaste para todo mundo”. Ela descreve que, no início, há seis anos, a empresa contratava somente pessoas com deficiências físicas leves. Hoje, promoveu grande avanço, contratou cadeirantes, deficientes visuais e auditivos, o que antes parecia quase impossível. Com o projeto, a empresa começou a vivenciar um processo e aos poucos conseguiu se adaptar. Essa experiência foi também descrita e compartilhada pela responsável pelo recrutamento e seleção.

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. A partir do momento em que a obrigação passa a ser considerada uma atitude responsável, que ela passa a ser um valor, as empresas começam a contratar outros tipos de deficiência.

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 seis horas por dia, de segunda à sexta, 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, os portadores de deficiência receberiam a quantia de R\$ 240,00 (corresponde a 63% do valor do salário mínimo), mais transporte. Ao fim do programa, 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.

4.4 O processo de recrutamento e seleção

No que tange ao processo de recrutamento e seleção, as representantes do IEA declararam, mais uma vez, que a empresa deve estar à frente do processo, que deve ser realizado de forma similar ao que acontece com pessoas “normais”.

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 próprio IEA, as associações de deficientes físicos, 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.

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. Elas preferem entrar em contato com entidades onde sabem que não serão discriminadas ou tratadas de forma desigual e/ou preconceituosa.

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 “regra”. Um deles se inscreveu no *site*, no qual existe uma parte específica para a PPD e o outro viu o anúncio em um jornal e telefonou para a empresa para informar-se.

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 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 Quantum¹², que não é considerada um teste e é aplicada a todas as pessoas que participam de seleção para ingresso. 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 dos dois meses do programa de qualificação, 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.

Esses dados foram confirmados por um dos deficientes entrevistados, que asseverou ter passado por todo o procedimento e participado do programa de capacitação. O entrevistado ainda lembrou que, antes que suas atividades se iniciassem, passou por perícia médica, na qual não teve transtornos. O outro deficiente entrevistado, por ter entrado na empresa há seis anos, ou seja, antes da criação do projeto, não pôde confirmar a nova política adotada.

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.

As representantes do IEA esclareceram que os procedimentos devem ser os mesmos, mas levando-se em consideração as especificidades de cada indivíduo, pois cada pessoa tem suas potencialidades e suas restrições. Elas afirmam que o que deve haver é bom-senso e critérios bem definidos, sendo os últimos os mesmos utilizados para pessoas “normais”. Elas afirmaram, ainda, que quando o processo é diferenciado ele é uma forma de segregação.

Questionou-se a participação das pessoas que seriam os chefes imediatos dos deficientes contratados, na seleção. A chefe imediata da PPD afirmou não ter participado em momento algum, o que pôde ser confirmado pelo portador de deficiência. O mesmo só se lembra de ter visto seu atual chefe durante a seleção por acaso, no elevador da empresa.

¹² 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/.

Já as responsáveis pelo RH e pelo processo de recrutamento e seleção não fizeram alusão à participação desse ator organizacional durante o processo.

Quanto às pessoas que realizam o processo de recrutamento e seleção, a responsável disse serem as mesmas que executam o processo com pessoas “normais”, com a diferença de que o IEA estava presente durante todos os passos.

4.5 Impactos da contratação

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. “[...] os deficientes eram enviados para as áreas, mas ninguém queria, foi imposto, foi obrigatório, não houve negociação [...] através da sensibilização a gente conseguiu trabalhar bastante as pessoas”.

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 dos deficientes confirmou a situação ao relatar que quando entrou na empresa teve dificuldade para se adaptar às pessoas e aprender o serviço, pois o trabalho era corrido e não dava para os funcionários pararem o que estavam fazendo para ajudá-lo. A gerente o apoiou inicialmente, explicou a função, mas na maioria do tempo estava sempre muito ocupada. O mesmo disse ter tido vontade de sair da empresa no primeiro mês, só não o fez por ter sido incentivado pelos colegas de trabalho a ficar.

Apesar das dificuldades de adaptação, expostas pela responsável pelo RH e por um dos deficientes entrevistados, não houve rejeição ou preconceito na chegada dos

deficientes às áreas. O relacionamento entre os funcionários, gerentes e deficientes foi satisfatório. O deficiente que trabalha há mais tempo na empresa disse que quando entrou foi muito respeitado, houve certa curiosidade quanto à deficiência e se ele daria conta de realizar as atividades a ele designadas. Hoje todos sabem da capacidade e disposição que essa pessoa tem para o trabalho, apesar de algumas vezes ele sentir-se testado.

O deficiente que entrou com o projeto disse que foi muito bem recebido, que todos o respeitam e o tratam como igual. Ele aprendeu o serviço e não tem mais dificuldades na execução e em nenhum momento se sente pressionado ou testado. Há a cobrança normal, assim como é feito com os outros funcionários da área.

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.

Buscou-se esclarecer também se a função exercida pelas PPDs mudou com o tempo e se houve transformações e adaptações após a alocação das mesmas. A responsável pelo processo de recrutamento e seleção sinalizou que mudanças podem ocorrer, que os deficientes podem trocar de área ou função quando não se adaptam ao local de trabalho ou quando há dificuldades no desenvolvimento do trabalho ou de relacionamento. Os problemas já foram detectados, mais ainda não foram diagnosticados, e até o momento da entrevista ainda não havia acontecido qualquer mudança.

4.6 Avaliação do processo de recrutamento e seleção

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 – CAADE, PROMETI, Rede Cidadã –, 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.

[...] jogo basquete com outros deficientes e sei que é difícil ter deficientes qualificados. Acho que falta oportunidade. Eu tive porque tenho família estruturada, estudei em uma boa escola, mas não é todo mundo que é assim. Tem vários deficientes que não têm oportunidade de pagar uma Faculdade, tem que ajudar em casa ou só mora com a mãe, o deficiente tem muita dificuldade de ter um estudo (Entrevistado 7).

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.

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 discricionariedade¹³ 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.

Além da dificuldade de encontrar pessoas qualificadas no processo de recrutamento, a responsável pelo processo de recrutamento e seleção descreveu que durante a seleção a dificuldade está em adaptar o processo às necessidades do portador de deficiência, como, por exemplo, colocar os testes em Braille para deficientes visuais e solicitar intérpretes de Libras para os deficientes auditivos. Esse aspecto onera os custos do processo de recrutamento e seleção se comparado ao de uma pessoa normal, mas, fora isso, não há custos adicionais.

Um outro aspecto decorrente da contratação de uma PPD foi determinar se houve melhoras no processo de recrutamento e seleção de todos os funcionários da empresa. 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

¹³ 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.

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.

Quanto às expectativas dos portadores de deficiência contratados em relação à empresa, o que trabalha aí há mais tempo disse que elas se cumpriram, pois ele conseguiu trabalhar na área desejada e para a qual tinha a qualificação necessária. O outro deficiente, o que foi admitido por meio do projeto de inclusão, disse que ainda espera crescer junto com a empresa e trabalhar na área que deseja – área de Marketing. Segundo ele, quando participou do processo de seleção revelou seu desejo de trabalhar nessa área, mas infelizmente não pôde ser atendido, por não haver vagas disponíveis.

Analisando as expectativas da empresa em relação à PPD, um dos colegas de trabalho se mostrou surpreso com a capacidade demonstrada pelos portadores de deficiência. Declarou que admira o fato deles saberem que têm um problema e brincarem com essa situação. No entanto, o colega de trabalho que entrou depois do deficiente disse ter uma relação normal com ele. Não se surpreendeu por ele realizar bem suas funções, pois convive com PPD na escola e não acha necessários cursos ou palestras de sensibilização para que as pessoas convivam com as diferenças umas das outras. Ele não notou diferença no tratamento das pessoas para com o deficiente nem mudanças no seu próprio comportamento por estar trabalhando com um deficiente.

A responsável pelo processo de recrutamento e seleção considerou o processo positivo, apesar de ter sido imposto. Ela revela que, se não fosse por imposição do governo, provavelmente a empresa nunca teria vivido essa experiência, não teria compreendido o que é uma sociedade inclusiva. E que “[...] a empresa ainda tem muito que aprender e o que mudar, ela está em processo evolutivo. Acredita-se que daqui a algum tempo ela poderá se considerar inclusiva”. Os dois deficientes compartilham deste depoimento e um deles considerou-se feliz por trabalhar em uma organização que possui um projeto voltado para a inclusão.

O deficiente que entrou na empresa por meio do projeto diz também admirar a empresa, mas sugeriu que os cursos de qualificação fossem específicos para as áreas em que a PPD fosse trabalhar e que os currículos dos deficientes fossem analisados para que não fosse necessário que eles desperdiçassem tempo realizando um curso de que já tinham conhecimento. O IEA também teceu essa mesma crítica, de que um deficiente estudante do último período de Administração passou pelo curso básico de Informática voltado para pessoas que mal sabiam ligar o computador.

Para finalizar, as representantes do IEA evidenciaram que ainda consideram o processo de recrutamento e seleção das empresas, não somente da ALFA, segregador. O simples fato de as empresas precisarem de outra para realizar o procedimento por elas já é um ato de segregação. O excesso de restrições impostas para a contratação, como ter deficiência leve, ter diversas qualificações e os gestores das vagas exigirem demais da pessoa que será contratada é uma forma de segregação. Uma delas relata:

Por exemplo, para um cargo de telefonista, as empresas exigem que a pessoa não seja completamente cega e tenha condições de olhar a lista de telefone. Olhar a lista telefônica é uma das 10 ou mais funções que ela tem que realizar, então por que não abrir mão dessa atribuição, já que ela consegue realizar todas as outras? (Entrevistado 8).

Elas acreditam que as empresas ainda têm técnicas de integração, ou seja, a PPD tem que assumir toda a responsabilidade se quiser entrar em determinada empresa.

5 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A ALFA pode ser considerada uma instituição que se encontra em processo de inclusão da PPD, o que pôde ser concluído ao analisar o que foi proposto por Mata (2004), Sasaki (2003) e Wernek (1997) sobre o citado processo. Pode-se notar que ela realizou diversas ações procurando se adaptar para receber a PPD e para que houvesse mudança em sua política organizacional que levasse a inclusão a ser concebida como um valor institucional (IEA, 2006). Entretanto, ainda não se pode afirmar que ela é inclusiva, por manter algumas práticas que se revelam de integração.

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, assim como acontece em várias outras empresas (IEA, 2006). A ALFA desejava, única e exclusivamente, resolver seu “problema”.

A empresa 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, passou-se 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 (GRAYSON; HODGES, 2002). A inclusão passou a ser compreendida como uma ação que supera as imposições meramente legais (IEA, 2006).

É importante esclarecer que a empresa considerou o ato de incluir PPD em seu quadro funcional como uma ação socialmente responsável não pela simples contratação de um deficiente, pois isso é meramente cumprir a lei, mas pelas ações que levaram à contratação.

O primeiro passo em prol da inclusão foi mostrar à presidência que o apoio da cúpula era fundamental na implementação do projeto. O que se percebe é 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.

O segundo passo foi realizar, juntamente com o IEA, um diagnóstico dos motivos pelos quais a empresa não conseguia incluir a PPD. Observou-se que existiam problemas de todo tipo, considerando-se que os mais graves vinham da própria área de Recursos Humanos, 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 área de Recursos Humanos que consiga desenvolver as competências necessárias (COX JR., 2001; FELLOWS, 2005) para atender bem os funcionários considerados “normais”, tampouco atender bem às necessidades de uma PPD.

Para que o problema fosse contornado, foi realizado um curso de formação em inclusão para profissionais da área de Recursos Humanos. Acredita-se que o curso 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 (INSTITUTO 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 se adaptar ao ambiente, como foi exposto por um dos deficientes entrevistados, de ser observada e testada e de há pouco mais de um mês e meio na área de trabalho já serem constatados problemas, 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 (ABNT, 2004) que garanta a acessibilidade e conforto da PPD. 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.

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.

Com a realização do projeto, a empresa descobriu a questão da avaliação dos postos de trabalho. Esta função aparece com o objetivo de analisar a acessibilidade da pessoa ao local de trabalho, as condições de trabalho e as atividades realizadas. Entende-se que essa análise deve ocorrer a partir do momento em que ela decide a se tornar inclusiva. Sendo assim, ela iria compor a descrição do cargo (FORD, 1926), norteador o processo de recrutamento e seleção da PPD. Com isso, percebeu-se que quando o deficiente entra na empresa por meio do projeto de inclusão, ela avalia somente os postos de trabalho que considera adequados para a PPD, realizando o recrutamento e a seleção baseada nessa avaliação. Por não ter avaliação completa de todos os postos de trabalho e, conseqüentemente, a descrição de cargos que incluam a PPD, a empresa restringe a possibilidade do portador de deficiência ser contratado para uma área pela qual tenha interesse, como aconteceu com um dos deficientes entrevistados.

Entende-se que a empresa não está sendo inclusiva por restringir a função do deficiente apenas a alguns postos de trabalho, além de realizar a flexibilização do processo somente para alguns cargos. Essas situações demonstram que ainda existe preconceito em relação à qualidade do serviço do portador de deficiência. O fato de limitar a atuação da PPD a algumas poucas funções mostra que a empresa não acredita que esta tenha as competências necessárias para desenvolver as demais.

Apesar de solicitar a ajuda do IEA no processo de recrutamento e seleção em si, a empresa realizou todo o processo por si própria e de maneira similar ao que acontece com uma pessoa não portadora de deficiência, utilizando os mesmos testes e os mesmos profissionais, só que com mais flexibilidade do processo. Esse fato sinaliza que a empresa,

principalmente a equipe de RH, entendeu e assimilou o que significa realizar um processo inclusivo.

Na etapa do recrutamento, 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; INSTITUTO ETHOS, 2002; NAMBU, 2003), pois assim como em um recrutamento convencional, a escolha correta do canal de comunicação é que irá determinar quem ficará sabendo da oportunidade de emprego (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). O interessante foi que, contrariando a hipótese, os dois portadores de deficiência entrevistados disseram ter entrado em contato direto com a empresa, não passando por entidades especializadas como pressupunha o IEA. 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 seleção, a empresa 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.

Esses pontos demonstram que a empresa flexibilizou e adaptou o procedimento (NAMBU, 2003) para que o deficiente pudesse ser contratado em uma função para a qual tivesse condições de atuar. Assim, quando a seleção consegue, por meio de suas práticas, avaliar se o deficiente tem as competências necessárias para desenvolver determinada função, mesmo que essas práticas sejam utilizadas de forma diferente, essa etapa será inclusiva. Quanto à participação das lideranças no recrutamento e seleção, entende-se que, por ser uma situação imposta, as lideranças não foram convidadas a participar.

Na avaliação do recrutamento e seleção, foram discutidas algumas questões. A primeira diz respeito à maior dificuldade da empresa nesse passo. 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 foi a atitude passiva adotada pelos deficientes devido à lei que garante o benefício de um salário mínimo para os que não possuem meios de prover sua própria manutenção ou tê-la provida pela família. 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 a atitude de querer ser inclusiva significa que para a empresa essas adaptações foram consideradas investimentos, pois preparar uma organização para a inclusão de uma PPD é prepará-la para ser boa para todos os trabalhadores (INSTITUTO 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 contradição entre a responsável pelo RH e a responsável pelo processo de recrutamento e seleção 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.

No tocante às mudanças no ambiente organizacional, acredita-se que a implantação do projeto foi fundamental para a quebra de paradigmas e eliminação de barreiras. Percebe-se que ainda existem problemas de fundo social e psicológico, como o preconceito e a rejeição. É possível que o ponto de resistência esteja nos funcionários que já estão há mais tempo na empresa. Durante a entrevista, percebeu-se que o funcionário que entrou depois da PPD não viu diferença no tratamento e na convivência com a mesma, aceitou de maneira tranqüila e disse que não precisava de palestras de sensibilização para saber como tratá-la.

Entendeu-se, em relação à avaliação do recrutamento e seleção em si, que apesar da necessidade da contratação devido à imposição legal, a empresa os considerou

satisfatórios, tanto para a área de RH como para os deficientes participantes, conseguindo atingir seus objetivos. Entretanto, um dos deficientes entrevistados e o IEA teceram uma crítica ao programa de capacitação dos portadores de deficiência. Essa crítica foi considerada válida, pois não se pode colocar pessoas com graus diferentes de conhecimento em uma sala de aula em que as atividades são compatibilizadas pelo mais baixo grau de conhecimento. A empresa deveria separar os futuros funcionários em patamares de conhecimento e a partir destes formular seu programa de capacitação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido pretendeu discutir como uma empresa específica realiza o recrutamento e a seleção da pessoa portadora de deficiência para inclusão no mercado de trabalho. Faz-se necessário ressaltar a importância da elaboração deste estudo, já que pesquisas científicas com esta temática encontram-se ainda em fase incipiente, principalmente na literatura brasileira, o que pode ser notado pela escassez de publicações em periódicos e congressos em Administração.

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 (SASSAKI, 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, ela 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 não há um modelo para contratar 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.

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?

6.1 Limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros

Encerra-se esta dissertação 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.

Sugere-se, para estudos futuros mais aprofundados no que diz respeito às práticas organizacionais, que se leve em consideração a PPD no processo de inclusão no qual se possa considerar maior número de empresas e entrevistados, de maneira que se possa contribuir para a criação de um modelo que auxilie as empresas nesses aspectos.

É interessante propor também que sejam construídos índices de verificação do nível de inclusão nas empresas brasileiras a fim de realmente constatar quais são as empresas que estão cumprindo a lei e quais têm políticas voltadas para a diversidade. Essas poderiam compor, futuramente, as pesquisas do Instituto Ethos sobre responsabilidade social empresarial nas empresas.

Um outro aspecto interessante seria a realização de pesquisas que verificassem quantitativamente os possíveis benefícios que a inclusão da PPD possa trazer para as empresas. E, por último, mas não menos importante, seria verificar quais as perspectivas governamentais em relação à forma como as legislações existentes estão sendo interpretadas e aplicadas.

6.2 Hipótese

Por meio dessa pesquisa também foi possível a formulação da hipótese de que o principal motivo das empresas contratarem uma pessoa portadora de deficiência é a obrigatoriedade da Lei de Cotas. Entretanto, à medida que as empresas começam a entender que o objetivo da lei é estimular a inclusão da PPD na sociedade, a obrigatoriedade passa a ser considerada uma forma de Responsabilidade Social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos? São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.2: p.12-24 mar./abr, 1993.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR 9050. **Acessibilidade e edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos**. 2ª edição. 2004, 97p.

AZEVEDO, Cleomar. Reflexões sobre metodologia quantitativa e qualitativa. **Cadernos de Psicopedagogia**. São Paulo: Universidade de Santo Amaro, v.1, n.1: p.66-83, jul./dez, 2001.

BABBIE, Earl R. **Métodos de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999, 519p.

BATISTA, Cristina Abranches Mota. **A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho**. 2002. 245f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

BITTENCOURT, Epaminondas; CARRIERI, Alexandre. Responsabilidade social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.45, Edição Especial Minas Gerais. p.10-22, nov.-dez., 2005.

BOWEN, Howard Rothmann. **Responsabilidades sociais do homem de negócios**. [s.n.], 1957.

BRASIL. Constituição (1988) **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988, 168p.

BRASIL. **Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989**. Dispõe sobre apoio à pessoa portadora de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional da Pessoa Portadora de Deficiência – CORDE, institui a tutela jurisdicional de interesse coletivo ou difuso dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes e dá outras providências. Brasília, 24 nov., 1989.

BRASIL. Decreto nº. 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**, 23 mai. 1991a.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: **DOU**, 24 jul. 1991b.

BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília: **DOU**, 7 de dezembro de 1993.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial**. Livro 1. Brasília, a Secretaria, 1994.

BRASIL. Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 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**, 20 dez. 1999.

BRASIL. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília: **DOU**, 19 dez. 2000.

BRASIL. **Portaria nº 1.199, 28 de outubro de 2003**. Aprova normas para a imposição da multa administrativa variável prevista no art. 133 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, pela infração ao art. 93 da mesma Lei, que determina às empresas o preenchimento de cargos com pessoas portadoras de deficiência ou beneficiários reabilitados.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências, **DOU**, 02 de dezembro de 2004.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Inserção de deficientes no mercado de trabalho aumenta em 12% durante 2007**. Disponível em <http://www.mte.gov.br/sge/noticia.asp?IdConteudoNoticia=2095&PalavraChave=DEFICIENTES,%20INSERÇÃO,%20AÇÃO%20FISCAL>, > acesso em 15 de jan. De 2008.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jaques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY. **BSR**. Disponível em: <<http://www.bsr.org/index.cfm>> Acesso em 19 janeiro, 2007.

CANADÁ. **Congresso Internacional Sociedade Inclusiva**. Montreal, 24 de set. 2001. Tradução: SASSAKI, Romeu Kazumi. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec_inclu.pdf#search='Congresso%20Internacional%20Sociedade%20InclusivaMontreal> Acesso em 05 de nov., 2006.

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

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Análise da inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência**: um estudo de caso. ENANPAD, 2007 (CD-ROM).

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. MARQUES, Antônio Luiz. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações.** ENANPAD, 2007 (CD-ROM).

CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução.** Belo Horizonte: PUC Minas, 2000 (Notas de aula).

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA. CEDIPOD. **Lei dos Deficientes.** Disponível em <<http://www.cedipod.org.br/w6ddpd.htm>> Acesso em 10 de set. 2006a.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA. CEDIPOD. **A Declaração de Salamanca: sobre princípios, políticas e práticas em educação especial.** Disponível em <<http://www.cedipod.org.br/w6ddpd.htm>> Acesso em 10 de set. 2006b.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO DO PORTADOR DE DEFICIÊNCIA. CEDIPOD. **Tratado de Amsterdã.** Disponível em <<http://www.cedipod.org.br/w6ddpd.htm>> Acesso em 10 de set. 2006c.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 529 p.

COX JR., T. **Culture diversity in organizational: theory, research and practice.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2001.

CURADO, Isabel Baleeiro. **Perfil da gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo.** São Paulo, EAESP/FGV/NPP, 2001. Relatório de Pesquisa, n.41/2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research.** Stanford University. Academy of Management Review. Standford, n.4, v.14, 1989.

ESPANHA. **Declaração de Madri: a não-discriminação e a ação afirmativa resultam em inclusão social.** 23 de mar. 2002. Disponível em <http://www.educacaoonline.pro.br/doc_declaracao_de_madri.asp> Acesso em 18 set. 2006.

FELLOWS, Amanda Zauli. **Diversidade cultural: competências para gerenciá-las.** ENANPAD, 2005 (CD-ROM).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2ª edição, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras.** ERA, São Paulo, v.40, n.3: p.18-25, jul/set., 2000.

FORD, Henry. **Minha vida e minha obra.** Rio de Janeiro: Cia Editora Nacional, 1926, 257p.

FRANCO, Neto. Recrutamento e seleção: a hora da verdade. *In*. BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes**, v.2: operações. São Paulo: Gente, 2002, 688p.

FURTADO, Raquel Alves. **Responsabilidade social empresarial com público interno: a percepção dos empregados da Promon**. 2006. 156f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

GARÇON, Juliana. Setor privado quer mudar lei sobre cotas. **Folha de São Paulo**, Minas Gerais, Sociais & Cias, 27 mar., 2007.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001, 307p.

GODOY, Arilda Schimidt. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. São Paulo, v.3, n.1, jan/abr., 2005.

GRAYSON, David; HODGES, Adrian. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002, 320p.

GUATEMALA. **Convenção Interamericana para eliminação de todas as formas de discriminação contra a Pessoa Portadora de Deficiência**. 28 de maio 1999. Disponível em <<http://www.fsp.usp.br/acessibilidade/cd/cdaccess/html/legislacao6.htm>> Acesso em 17 de set., 2006.

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

GUIMARÃES, Marcelo Pinto. Acessibilidade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: SOCIEDADE INCLUSIVA PUC MINAS, 1999, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, p.117-122, 2001.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo: Ed. 34, 2003. 291p.

INGLATERRA. **Carta do Terceiro Milênio**. 09 set. de 1999. Disponível em <<http://www.fsp.usp.br/acessibilidade/cd/cdaccess/html/legislacao5.htm>> Acesso em 17 de set., 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **Censo realizado em 2000**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 23 ago., 2006.

INSTITUTO ÉSTER ASSUMPCÃO. IEA. MG. **Relatório de atividades de 2005**. Betim, 31 de jan. 2006, 17p.

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. Instituto Ethos, São Paulo, 2000a.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Empresas e responsabilidade social**. Instituto Ethos, São Paulo, 2000b.

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

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>> Acesso em 21 ago. 2006.

KAUCHAKJE, S. Inclusão: uma perspectiva social e da conquista de direitos. *In*: QUEVEDO, Antônio A.F.; OLIVEIRA, José Raimundo de; MANTOAN, Maria Teresa Eglér. (Org.). **Mobilidade, comunicação e educação**: desafios à acessibilidade. 1 ed. Campinas, Ed. WVA: Editora WVA, v.1: p.203-212, 2000.

LIMA, Ismaelita Maria. Acessibilidade. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE INCLUSIVA 1999, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte: PUCMinas, 2001. 294p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000, 332p.

MATA, Marcelo José da. **As pessoas com deficiência nos planos de qualificação profissional em Belo Horizonte**: uma avaliação em relação às oportunidades. 2004. 143f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 169p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MRECH, Leny Magalhães. **O que é educação inclusiva?** Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Disponível em <<http://www.inclusão.com.br>> acesso em 15 de janeiro de 2007.

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

NERI, Marcelo *et al.* **Retratos da deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, Centro de Políticas Sociais, 2003, 188p.

NERI, Marcelo Côrtes; SOARES, Wagner Lopes. Idade, incapacidade e o número de pessoas com deficiência. **RBEP**, Campinas, v. 21, n.2: p. 303-21, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: Projetos de Pesquisa, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2ª ed. São Paulo. Pioneira Thonsom Learning, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. ONU. 20 de dez. 1993. **Normas de Equiparação de Oportunidades**. Disponível em <<http://www.un.org/documents/ga/res/48/a48r096.htm>> Acesso em 08 de out., 2006.

PESSOTI, Isaías. **Deficiência mental: da superstição à ciência**. São Paulo, T. A. Queiroz: Editora da Universidade de São Paulo, 1984.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2ª ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, Flávia. Mais uma que não emplaca: lei que fixa cotas para portadores de deficiência está longe de ser cumprida. **O GLOBO**, Caderno Boa Chance: p.1,3, 24 de jun., 2007.

ROJAS BOCCALANDRO, E. **Adaptação do PMK de Mira Y López para cegos**. Tese de especialista em Psicologia Clínica – PUC/SP. Publicada e distribuída pela Editora Vetor-SP, 1964.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2003.

SILVA, Sandro Márcio da; FLEURY, Maria Tereza Leme; Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **A gestão das competências organizacionais em empresas da cadeia de valor para provimento de telefonia celular de 3ª geração (3G)**. 2002. 133f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2002.

SOY, Susan K. **The case study as a research method**. University of texas. 1997. Disponível em <<http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>>.

STRALIOTTO, Marcia C.S. **Recrutamento e seleção**. Quinzenal. Disponível em <<http://www.abrhrs.com.br/novo/pagina.php?id=grup-2003>> Acesso em 12 out., 2006.

TACHIZAWA, Takeshy *et al.* **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2001.

TONELLI, Maria José *et al.* Produção acadêmica em Recursos Humanos no Brasil: 1991-2000. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.1: p.105-122 jan./fev./mar., 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos:** inovar para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 2004.

WERNECK, Cláudia. **Ninguém mais vai ser bonzinho, na sociedade inclusiva.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** Ed. Atlas, São Paulo. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Site consultado:

www.metodoquantum.com.br/.

APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas com os diferentes atores organizacionais

Empresa:

Tipo de controle:

() Nacional () Estrangeiro () Misto Setor:
 () Privado () Estatal () 3 Setor Área de Atuação:

Tempo de atividade da empresa:

Número de funcionários:

Número/Porcentagem de funcionários deficientes:

Tipos de deficiências encontradas:

() DF () DV () DA () DM
 () DMu _____

Entrevista 1 - RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE RH

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

Característica geral

1. O que você entende por PPD?
2. Há quanto tempo sua empresa contrata PPDs?
3. Quais são os setores de trabalho em que os portadores de deficiência atuam? Que tipo de deficiência predomina em cada setor de trabalho?

Sentido e objetivo do processo de recrutamento e seleção da PPD

4. Qual motivo levou a empresa a admitir um trabalhador portador de deficiência?

Preparação, adaptação e mudança

5. Quando um cargo é descrito na empresa, é levada em consideração a possibilidade deste cargo ser preenchido por uma PPD?
6. Quais as preparações, adaptações e mudanças que foram necessárias para a contratação de uma PPD?
7. Há preferência quanto ao tipo de deficiência a ser contratada?

Impactos

8. Qual foi a reação dos colegas de trabalho e dos demais trabalhadores da empresa, no momento da contratação?
9. Houve rejeição dos funcionários ou gerentes no momento da contratação?
10. A relação entre os demais trabalhadores mudou após essas contratações? Caso sim, como você classifica essa mudança e por que você as classifica dessa maneira?

Avaliação do processo

11. O que você considera mais difícil no processo de recrutamento e seleção de uma PPD?
12. Comparando o processo de recrutamento e seleção de uma pessoa “normal” e de uma PPD, você considera haver muitas diferenças?
13. E em relação aos custos, há custos adicionais no processo de recrutamento e seleção uma PPD?
14. Houve humanização do processo de recrutamento e seleção de pessoas “normais” após a realização do processo com PPD?
15. A valorização da diversidade, a partir da contratação de uma PPD, é uma forma de responsabilidade social empresarial. Você considera que essa atitude tem sido utilizada como marketing pelas empresas? E pela sua?

Entrevista 2 - RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

Característica geral

1. O que você entende por PPD?
2. Como a empresa chegou até a empresa terceirizada? E por que resolveram terceirizar esse serviço?

Preparação, adaptação e mudança

3. Há preferência da empresa por uma área para a qual as pessoas portadoras de deficiência devem ser contratadas? Caso sim, qual?
4. É feita descrição de cargos específica para a PPD ou a empresa aproveita as descrições e os cargos já existentes na empresa?
5. A estrutura física da empresa é levada em consideração na escolha do deficiente a ser contratado?
6. Há preferência quanto ao tipo de deficiência a ser contratada?

O processo de recrutamento e seleção da pessoa portadora de deficiência

7. Como se inicia o recrutamento da PPD?
8. Quem escolhe os meios pelos quais o processo será feito (própria empresa ou terceirizada)?
9. Como é feita a seleção, o processo é todo terceirizado ou a empresa participa?
10. Caso a empresa participe do processo de seleção:
 - a. Como se dá o planejamento da seleção, quem são os participantes?
 - b. Quais os instrumentos utilizados em uma seleção (testes psicológicos, provas, entrevistas, testes de personalidade, técnicas de simulação)?
 - c. Esses instrumentos são os mesmos utilizados na seleção de uma pessoa “normal”?
 - d. Que pessoas realizam a seleção?
 - e. De que forma a empresa de assessoria (IEA) influenciou o processo?

Impactos

11. Após o recrutamento e seleção da PPD, há necessidade de acompanhamento do mesmo na organização / nova atividade? Como é feito? Por quanto tempo?
12. A função para qual a PPD foi contratada mudou? Caso sim, por que?

Avaliação do processo

13. Comparando o processo de recrutamento e seleção de uma pessoa “normal” e de uma PPD, você considera haver muitas diferenças?
14. O que você considera mais difícil no processo de recrutamento e seleção de uma PPD?
15. Houve humanização do processo de recrutamento e seleção de pessoas “normais” após realizar o processo com PPD?
16. De que maneira você avalia o processo de recrutamento e seleção de uma PPD?

Entrevista 3 - GERENTE IMEDIATO DA PPD

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

Preparação, adaptação e mudança

1. Como foi comunicado que um de seus funcionários seria uma PPD? (Houve acordo entre a área de RH e a sua gerência?).
2. Você participou de alguma palestra ou curso sobre empresas inclusivas e pessoas com deficiência?

Processo de recrutamento e seleção

3. Você participou em algum momento do processo de recrutamento e seleção?

Impactos

4. Quais os impactos da contratação da PPD em que foram necessárias mudanças?
5. Como é o desempenho das PPDs?
6. Como é o convívio e o ambiente de trabalho com as PPDs?

Avaliação do processo

7. Quais as vantagens percebidas com essas contratações (para a empresa e pessoalmente)?
8. Depois da contratação das PPDs, o ambiente organizacional ficou mais humanizado?
9. Você está satisfeito com o rendimento dessa pessoa?

Entrevistas 4 e 5 - COLEGA DE TRABALHO DA PPD

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

Preparação, adaptação e mudança

1. Quando a empresa decidiu contratar uma PPD, ela comunicou aos funcionários sobre a decisão? Caso não, você acha que seria necessário esse procedimento?
2. Houve preparação para que pudessem conhecer e entender o que é uma PPD e como tratá-las?

Impactos

3. Você notou algum tipo de mudança na organização com a entrada da PPD?
4. Como é a sua relação com a PPD? Houve alguma dificuldade no início?

Avaliação do processo

Você percebe vantagens na contratação de uma PPD? Caso sim, quais (para a empresa e pessoalmente)?

Entrevistas 6 e 7 - PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

Tipo de deficiência:

Preparação, adaptação e mudança

1. Como você se preparou para o mercado de trabalho e quais as dificuldades enfrentadas?

O processo de recrutamento e seleção da pessoa portadora de deficiência

2. Como ficou sabendo da vaga na empresa?
3. Como você entrou em contato com a empresa?
4. Como foi o processo de seleção (houve testes e entrevistas)?
5. Em algum momento você se sentiu inibido ou desrespeitado durante o processo?
6. Houve dificuldades no acesso à empresa, ex: barreiras físicas, cultura da empresa?
7. Como foi recebido?
8. Quando foi contratado, tinha preferência por alguma área? Caso sim, conseguiu trabalhar nela?
9. Quais eram suas expectativas quando entrou?

Impactos

10. Como foi o primeiro contato com os colegas de trabalho? Essa relação mudou com o tempo? Caso sim, em que sentido?
11. Como é a relação com o gerente imediato? Como começou e se houve mudanças com o tempo?
12. Foram necessárias modificações no espaço físico, ou de qualquer outro tipo, para que você pudesse exercer suas funções com satisfação? Caso sim, quais?
13. A função para qual foi contratado mudou com o tempo?

Avaliação do processo

14. O que você considera ser a maior dificuldade da empresa na contratação de uma PPD?
15. Como você avalia o processo de recrutamento e seleção da empresa? Teria alguma sugestão de mudança?

Entrevistas 8 e 9 - RESPONSÁVEL PELO ASSESSORAMENTO AS EMPRESAS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Nome:

Formação:

Cargo:

Tempo de empresa:

Aspectos gerais

1. Por que as empresas buscam o auxílio do IEA?
2. Na opinião do IEA, por que as empresas contratam a PPD?

Preparação, adaptação e mudança

3. Como é elaborado e quem elabora o perfil do candidato a ser contratado?
4. A estrutura física da empresa é levada em consideração na escolha do deficiente a ser contratado?
5. É feita análise das descrições de cargos existentes na empresa para identificação do melhor local para o deficiente ou o cargo a ser preenchido é pré-definido pela empresa contratante?
6. Há um tipo de deficiência mais solicitado pelas empresas?

Processo de recrutamento e seleção

7. De que maneira é realizado o recrutamento (locais e instrumentos)?
8. É correto afirmar que a PPD prefere ter o primeiro contato com organizações como o IEA, ao invés de entrar diretamente em contato com a empresa que anuncia uma vaga?
9. Vocês têm um estudo sobre o número de PPD que entra em contato direto com as empresas?
10. De que maneira é realizada a seleção?
 - a. Quais os instrumentos e técnicas utilizados e como estes são escolhidos?
 - b. Quem são as pessoas que realizam a seleção (qual a formação delas, como esse pessoal é escolhido, quantas pessoas)?
 - c. Há algum procedimento ou encaminhamento para as pessoas não selecionadas no processo?

Avaliação do processo

11. O que você considera ser a principal dificuldade da empresa no processo de recrutamento e seleção da PPD?
12. Você considera que o processo de recrutamento e seleção nas empresas é segregativo?
13. Você considera as técnicas utilizadas pelas empresas, no processo de recrutamento e seleção, técnicas de integração ou inclusão?
14. Há forma melhor de se realizar o processo de recrutamento e seleção dependendo da deficiência?

Entrevista 10 – SUPERINTENDENTE DA CAADE

1. Qual é a maior dificuldade das empresas que procuram a CAADE visando a contratar PPD? E qual encaminhamento lhes é dado?
2. O CAADE indica candidatos com deficiência para as empresas que desejam contratar PPD. Constatamos em nossa pesquisa que a mera indicação de candidatos não tem contribuído para o processo de inclusão. O CAADE tem algum projeto de assessoria às

empresas - promovendo palestras, oficinas de sensibilização - que ajudem no processo de inclusão?

3. Há um tipo de deficiência mais solicitado pelas empresas?
4. Sabemos que a pessoa portadora de deficiência que comprove não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família tem a garantia de um salário mínimo de benefício mensal. A partir de que momento ela pode pedir esse benefício?
5. O benefício é revisto a cada dois anos para a continuidade do pagamento. Que critérios são utilizados para avaliar se a PPD está ou não apta a trabalhar? Como vocês comprovam que ela é capaz de ter vida independente e não precisa mais do benefício? Ou a PPD só está apta quando começa a trabalhar?
6. Há alguma classificação por deficiência ou por idade para o fim do pagamento do benefício?
7. Esse benefício não desestimularia o deficiente a trabalhar, já que ele o perde quando começa a trabalhar e caso seja demitido não volta a recebê-lo?
8. O governo cobra das empresas, mas somente há alguns anos começou a fazer a sua parte (adequando ruas e avenidas, ônibus, prédios, banheiros públicos, escolas). Você considera que essa cobrança deveria ser diferente, por exemplo por meio e incentivos?

Entrevista 11 – ADVOGADA

1. Há critérios, regulamentados em lei, para avaliar se a PPD deve receber o Benefício de Prestação Continuada (BPC)?

Entrevista 12 – RESPONSÁVEL PELO ATENDIMENTO AO CIDADÃO NA AGENCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

1. Sabemos que a pessoa portadora de deficiência que comprove não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família tem a garantia de um salário mínimo de benefício mensal. A partir de que momento ela pode pedir esse benefício?
2. O benefício é revisto a cada dois anos para a continuidade do pagamento. Que critérios são utilizados para avaliar se a PPD está ou não apta a trabalhar? Como vocês comprovam que ela é capaz de ter vida independente e não precisa mais do benefício?

Entrevista 13 – MÉDICO PERITO DA AGÊNCIA DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

1. Quais os critérios utilizados para avaliar se a PPD está apta ou não a receber o Benefício de Prestação Continuada (BPC)? E quais os critérios utilizados para dizer que a mesma está apta a trabalhar?

APÊNDICE B – Solicitação para as entrevistas

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

Belo Horizonte, de de 2007

Prezado(a) Senhor(a),

Estou cursando o Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUCMINAS, em parceria com a Fundação Dom Cabral, e tenho como projeto de pesquisa a abordagem da pessoa portadora de deficiência para inclusão no mercado de trabalho.

A finalidade desta pesquisa é conhecer como é realizado o processo de recrutamento e seleção de uma pessoa portadora de deficiência (PPD), se são necessárias adaptações nas práticas organizacionais, e entender a visão dos atores organizacionais sobre esse processo.

Esta solicitação tem o objetivo de oficializar o pedido para realização de parte da pesquisa na (NOME DA EMPRESA), por meio de entrevistas com as pessoas responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção da PPD, a própria PPD e seus colegas de trabalho. Ressalto que o sigilo e a confidencialidade serão mantidos, tanto em relação à entidade quanto à pessoa do entrevistado.

Coloco-me à disposição para mais detalhes, esperando sua confirmação quanto à viabilidade.

Desde já agradeço.

Adriana Lopes Fernandes
Administradora CRA: 31177
Mestranda em Administração
8834 6527 / 3461 1532

Sr.

ANEXO A – Programa do curso de capacitação dos profissionais de RH

PROGRAMA DO CURSO DE CAPACITAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE RH	CARGA HORÁRIA:
I - Apresentação Conceito de deficiência – Perspectiva organicista e social Evolução histórica do conceito de deficiência Paradigmas em atenção à pessoa com deficiência	5 Horas
II – Categorias de deficiências Deficiência auditiva Deficiência física Deficiência mental Deficiência visual Múltiplas deficiências Etiologia das deficiências Necessidades especiais das pessoas com deficiência A pessoa com deficiência e as barreiras geradoras de exclusão Acessibilidade Ajudas técnicas A pessoa com deficiência e o mundo do trabalho Aspectos legais na contratação de pessoas com deficiência O sistema de cotas Responsabilidades do órgão fiscalizador	10 Horas
III - Empresa inclusiva Mitos relacionados à pessoa com deficiência Acessibilidade no contexto das empresas Adaptações de grande porte Adaptações de pequeno porte Adaptações de funções Recrutamento e seleção Avaliação de acessibilidade de postos de trabalho Fontes de recrutamento Escolha das técnicas O uso dos testes A entrevista - abordando o tema deficiência Treinamento Acompanhamento Desenvolvimento Desligamento Convivendo com a pessoa com deficiência: alguns mitos A capacidade de superação do ser humano Avaliação final	15 Horas
IV – Introdução à língua brasileira de sinais	10 Horas
PROCEDIMENTOS DIDÁTICOS	
Aula expositiva Leitura e discussão de textos Atividades em grupo Discussão de filme Estudo de caso Vivências	

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)