

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

Professional Recruitment of People with Disabilities in an Experiment in Brazil and another in Portugal: Common Challenges, Different Routes

Melissa Santos Bahia¹

Paula Chies Schommer²

Resumo

O objetivo deste trabalho é discutir relações entre práticas de inserção profissional de pessoas com deficiência (PcD), legislação sobre PcD no trabalho e políticas de responsabilidade social empresarial (RSE) em diferentes contextos. Práticas de uma empresa que atua no setor de energia elétrica, no Brasil, e outra do varejo supermercadista, em Portugal, são analisadas comparativamente. São explorados referenciais bibliográficos sobre diversidade no trabalho, paradigmas de inserção social de PcD e RSE, bem como aspectos do cotidiano de programas de inserção profissional de PcD nos dois casos, por meio de observação direta e participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Entre as conclusões, destaca-se que, embora a legislação diferenciada nos dois países influencie sobremaneira as práticas em cada contexto, fatores como motivações dos gestores, políticas de RSE e o posicionamento dos diversos atores envolvidos na questão influenciam a natureza e a intensidade das práticas.

Palavras-chave: Pessoas com Deficiência; inserção profissional; responsabilidade social empresarial; atores sociais; diversidade nas organizações.

Abstract

The aim of this work is to discuss relations between practices of professional recruitment of people with disabilities (PwD), legislation governing PwD at work and corporate social responsibility (CSR) policies within different contexts. Practices of a company operating in the electricity sector, in Brazil, and another in the sector of retail supermarkets, in Portugal, are analyzed by means of comparison. The bibliographic references explored include diversity at work, paradigms of social recruitment of PwD and CSR, as well as aspects of the daily activities of programs of professional recruitment of PwD in both cases, by means of direct and participant observation, semistructured interviews, and documentary analysis. One of the main conclusions is that, although the differentiated legislation in both countries highly influences the practices within each context, factors such as motivation from the managers, CSR policies, and the position of the various stakeholders involved in the issue influence the nature and intensity of the practices.

Keywords: People with Disabilities; professional recruitment; corporate social responsibility; stakeholders; diversity in organizations.

¹ Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS/UFBA; Supervisora das Políticas de Empregabilidade para Pessoas com Deficiência - Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia – SETRE. Endereço para correspondência: Al. das Espatódias, 722, L1, apto. 202, Caminho das Árvores, Salvador, BA, CEP 41.820-460. Endereço eletrônico: msbahia@terra.com.br; melissa.bahia@setre.ba.gov.br

² Doutora em Administração de Empresas – EAESP/FGV; Professora adjunta do Departamento de Administração Pública da UDESC/ESAG – Universidade do Estado de Santa Catarina. Endereço para correspondência: Rua Itapiranga, 280, apto. 703 A, Florianópolis, SC, CEP: 88.034-480. Endereço eletrônico: paulacs3@gmail.com

Introdução

A inserção profissional de pessoas com deficiência (PcD)³ tem sido praticada de acordo com diferentes valores e paradigmas, em períodos e contextos socioculturais distintos⁴ (Carvalho-Freitas & Marques, 2010). Ao longo da história, de modo geral, essa parcela da população viveu em quase total segregação social (Aranha, 2003). Já no século XX, é possível distinguir três paradigmas de inserção social de PcD, os quais sinalizam avanços de percepção que influenciam as práticas de inserção profissional. Até a década de 1970, predominava a tutela e a exclusão social de PcD em vários âmbitos da vida em sociedade, inclusive no trabalho, caracterizando o chamado paradigma assistencialista (Gil, 2005). Nos anos 1980, sobressaiu o paradigma da integração (Sasaki, 1997), no qual a premissa principal era a da necessidade da mudança das PcD para se adequarem à sociedade (Bahia, 2006). A partir dos anos 1990, ganhou espaço o paradigma da inclusão social, baseado no princípio de que é a sociedade que deve estar apta a atender e a conviver com PcD (Aranha, 2003; Werneck, 2003; Sasaki, 2002).

As diferentes concepções sobre inserção de PcD no mundo do trabalho, as quais podem ser associadas a esses três paradigmas de inserção social, não são facilmente percebidas no cotidiano e nem sempre um tipo de prática supera outro, sendo possível a convivência de elementos de diferentes concepções (Bahia, 2009). Avanços podem ser influenciados por fatores sociais, políticos, culturais e institucionais e pela atuação dos distintos atores sociais envolvidos direta ou indiretamente com o tema, seja em termos gerais, das políticas públicas

em certo país, como em casos localizados – certo setor da economia ou determinada empresa.

Quer seja em âmbito amplo ou específico, a inserção profissional de PcD, enquanto desafio sistêmico e complexo, exige articulação entre diversos mecanismos e atores sociais. Essa inserção pode ser impulsionada por meio de investimentos na qualificação profissional de PcD, da utilização de recursos materiais e tecnológicos para favorecer a acessibilidade e a empregabilidade e via elementos político-institucionais, a exemplo de leis e/ou incentivos para a contratação de PcD (Bahia & Schommer, 2010). Outro componente que influencia a intensidade e a qualidade das práticas que visam à inserção de PcDs é definido pela maneira pela qual cada parte interessada, os chamados *stakeholders* (Argandoña, 1998; Kreitlon, 2004) – governos, empresas, instituições de ensino e formação profissional, organizações da sociedade civil, PcD e seus familiares –, percebe a problemática, defende seus interesses e interage com os demais em cada contexto.

Às empresas privadas, em particular, argumenta-se atualmente que cabem papéis sociais não apenas de cunho econômico e produtivo, como a geração de empregos para PcD, mas de cunho político e cultural, pela influência que podem exercer nas práticas coletivas (Instituto Ethos, 2002, 2006; Franklin, 2008; Oliveira, 2008; Schommer, 2009), o que remete à discussão relativa à responsabilidade social empresarial (RSE), em voga nos âmbitos empresariais e acadêmicos (Franklin, 2008; Kreitlon, 2004; Oliveira, 2008; Schommer e Rocha, 2007).

O comportamento das empresas nos contextos em que se inserem pode ser analisado sob três possíveis abordagens à RSE identificadas por Kreitlon (2004), as quais apresentamos na forma de perguntas associadas à inserção profissional de PcD. Poderíamos indagar, de acordo com uma abordagem normativa da RSE, se o engajamento e o modo de atuação das empresas emanariam de valores e regras morais de cada contexto e/ou de uma consciência ética sobre o que é o melhor a ser feito. Ou a empresa adotaria práticas de inserção de PcD e promoção da diversidade como resposta a pressões formais/legais ou informais oriundas de diversos segmentos sociais? Questão essa que se alinha com o que Kreitlon (2004) denomina de abordagem contratual da RSE. Ou, ainda, valorizaria a inserção de PcD porque acredita que tal pode ser vantajoso para sua atuação no âmbito empresarial e para sua sobrevivência no mercado e para a sobrevivência do planeta, em geral (abordagem estratégica)? Haveria comportamentos

³ Consideram-se pessoas com deficiência “aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”, de acordo com o artigo 1º da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, de 2006, das Nações Unidas (*Decreto n. 6.949, 2009*).

⁴ Para efeitos do presente artigo, o termo inserção profissional é “entendido como o ato de introduzir pessoas com deficiência em ambientes de trabalho para a realização de atividades profissionais” (Carvalho-Freitas & Marques, 2010, p. 104). Já o tema integração é entendido, de acordo com Sasaki (1997), a partir de uma visão médica das possibilidades de introdução social de pessoas com deficiência, com base em práticas que visam a reabilitar ou a adequar a pessoa com deficiência para a vida em sociedade. Inclusão, por sua vez, é entendida como uma perspectiva social da deficiência, que considera a necessidade de modificações na sociedade para que seja acessível a todos, inclusive a pessoas com deficiência (Sasaki, 1997).

influenciados, simultaneamente, por mais de um desses motivadores?

Um dos debates relacionados a essas questões, associado primordialmente à abordagem contratual da RSE, é o da pertinência de leis que obriguem a contratação de PcD pelas empresas, como ocorre no Brasil para empresas privadas com mais de 100 empregados (*Lei n. 8.213 (1991)*), ou a preferência pela liberdade de opção das empresas, atendendo a pressões da sociedade e a oportunidades do mercado, ou utilizando-se de incentivos e subsídios estatais, como ocorre em Portugal. Diante de diferentes possibilidades do ponto de vista político-institucional, surgem algumas dúvidas: quais são os possíveis instrumentos indicados para se avançar e quanto eles dependem do contexto do país ou do setor empresarial? Deve-se estimular papel regulador e fiscalizador dos governos ou priorizar o incentivo a comportamentos adotados voluntariamente por empresas e pela sociedade? No âmbito intraorganizacional, além dos elementos institucionais, haveria razões pessoais ou da cultura organizacional que influenciariam as opções?

O mesmo tipo de questão pode ser ampliado para a valorização da diversidade no ambiente organizacional, tema que vem ganhando espaço na agenda empresarial, incluindo PcD e outras minorias ou grupos marginalizados (Saraiva & Irigaray, 2009). Embora incipiente (Instituto Ethos, 2000), a contratação de pessoas oriundas de grupos sociais diversos vem se tornando imperativa para as empresas na atualidade, seja por força de lei e de pressões sociais ou por motivos de ordem ética ou estratégica (Alves & Silva-Galeão, 2004). Poderiam ser questionadas as razões que levam cada empresa a promover esforços no sentido de aceitar, conviver e valorizar diferenças em termos de raça, etnia, sexo e deficiência, entre outras. Algo ainda desafiador, pois, apesar da aceitação da premissa de que o preconceito deve ser combatido, sua conversão em mudanças de culturas, comportamentos, hábitos e rotinas no ambiente empresarial é algo complexo (Instituto Ethos, 2000).

Em cada país ou contexto social, as maneiras pelas quais ocorrem tais mudanças podem ser diferentes. Mesmo em contextos semelhantes, são diversos os caminhos possíveis para se aprender e avançar nesse tema. Considera-se, pois, que o conhecimento sistematizado sobre experiências conduzidas em diferentes locais pode contribuir para a construção de aprendizagem, percebendo-se diferentes motivadores e caminhos para a valorização da diversidade no ambiente de trabalho, em particular a inserção de PcD, e de construção de uma sociedade inclusiva.

Nesse sentido, o presente artigo objetiva discutir a relação entre práticas de inserção de PcD, legislação sobre PcD no trabalho e políticas de RSE em diferentes contextos, com base na análise comparativa entre práticas de inserção profissional de PcD de uma empresa no Brasil e outra em Portugal pesquisadas entre 2007 e 2008. A primeira atua no estado brasileiro da Bahia, no setor de energia elétrica, e possui um programa que tem por objetivo contratar PcD para seu quadro de colaboradores. A segunda, sediada em Lisboa, atua no varejo/supermercado português e desenvolve política estruturada de contratação de pessoas com deficiência para seu quadro de funcionários. Na pesquisa, foram explorados referenciais bibliográficos e documentais relativos ao marco legal e dados sobre inserção profissional de PcD em cada país, características das empresas e de suas políticas de RSE e detalhes de seus programas para contratação de PcD, analisando-os à luz de paradigmas de inserção social de PcD (Gil, 2005; Bahia, 2006) e abordagens sobre RSE (Kreitlon, 2004).

O trabalho está estruturado em cinco partes, além desta introdução, nas quais são descritos e analisados: i) dados sobre inserção profissional de PcD no Brasil e em Portugal; ii) paradigmas de inserção social de PcD e os possíveis papéis das empresas e dos demais atores envolvidos frente à questão; iii) procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; iv) diferentes motivações, estratégias e práticas de inserção profissional de PcD em ambas as empresas; e v) análise e considerações finais.

Contexto da Inserção Profissional de PcD no Brasil e em Portugal

Conforme dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), cerca de 10% das pessoas no mundo possuem algum tipo de deficiência, o que correspondia, em 2007, a cerca de 650 milhões de pessoas, das quais 450 milhões faziam parte da população economicamente ativa (PEA) (OIT, 2007).

No Brasil, segundo dados divulgados em 2003 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), relativos ao Censo Demográfico de 2000, dos 24,6 milhões de PcD (14,5% da população), 15,22 milhões tinham entre 15 e 59 anos, em idade de atuar no mercado de trabalho formal. Desse total, 51,8% estavam ocupados, muitos deles em atividades que exigem baixa qualificação e são mal-remuneradas (IBGE, 2005).

A sociedade e o governo brasileiros vêm atuando no sentido de definir e fiscalizar o

cumprimento de leis que assegurem direitos relativos ao convívio social e à inserção profissional de PcD (Bahia, 2009). Entretanto, as iniciativas não são suficientes, sequer, para garantir o cumprimento das regras definidas na chamada Lei de Cotas – Lei 8.213, de 1991 –, que estabelece reserva de vagas de emprego para PcD (habilitadas) ou acidentadas de trabalho beneficiárias da Previdência Social (reabilitados). A obrigação vale para empresas com 100 ou mais empregados e as cotas variam entre 2 e 5% dos postos de trabalho (Lei 8.213, 1991).

Conforme demonstra estudo de Ribeiro e Carneiro (2009), a Lei de Cotas está longe de ser plenamente cumprida, sendo frequentes certas justificativas das empresas sujeitas à Lei para não obedecer a ela: não há pessoas qualificadas para assumir os postos de trabalho disponibilizados, as atividades envolvem risco e periculosidade, as PcD são incapazes biologicamente ou inabilitadas para o desempenho das funções exigidas e os custos com ações de acessibilidade são elevados (Ribeiro & Carneiro, 2009; Bahia, 2009). Clemente (2004, 2006) observa, ainda, que, mesmo que fosse cumprida, a Lei de Cotas não asseguraria pleno emprego para PcD, já que o número de vagas geradas via tal mecanismo é pequeno diante do contingente dessas pessoas no país⁵.

Em Portugal, o censo demográfico realizado em 2001 pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE) revelou que, de um total de 10,35 milhões de pessoas residentes no país, 634,4 mil (6,13% da população) possuíam alguma deficiência. O índice de desemprego entre as PcD era de 9,5%. Entre aquelas acima de 15 anos de idade, 149,4 mil tinham como principal meio de vida o trabalho, observando-se que muitas PcD trabalham e recebem outros benefícios que compõem sua renda (INE, 2008)⁶.

⁵ De acordo com Clemente (2004, 2006), mesmo que todas as empresas cumprissem o percentual mínimo de vagas definido pela lei, seriam geradas menos de 1 milhão de vagas, pouco, diante das 15,22 milhões de PcD em idade de atuar no mercado formal.

⁶ Observa-se a dificuldade de contar com dados precisos sobre a população de PcD tanto no Brasil como em Portugal. Como evidência disso, a Associação Portuguesa de Deficientes (APD) denunciou recentemente que o XV Recenseamento Geral da População, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística de Portugal em 2011, não contempla perguntas que seriam importantes para distinguir as pessoas por tipo de deficiência, saber quantas estão ou não empregadas e se contam com algum tipo de rendimento ou apoio social. Como consequência, a APD alerta que o Censo não permite apurar com clareza o universo das PcD em Portugal, que continuará a ter “políticas e instrumentos que não estão devidamente fundamentados e sustentados no quadro real do país” (Jornal de Notícias, 2011). No Brasil, a realidade é similar, como mostra a justificativa de

A Constituição da República Portuguesa (CRP) assegura a tutela das pessoas com deficiência, assim como versa sobre promoção e garantia de direitos nos campos da saúde, educação, cultura, lazer e trabalho (Grace, 2005). Além do disposto na CRP, vale realçar os seguintes instrumentos legais: a) Lei n. 38/2004, que define as bases gerais do regime jurídico de prevenção, habilitação, reabilitação e participação da PcD, visando a promover a igualdade de oportunidade dessas pessoas por meio da educação, formação profissional e trabalho, e a construção de uma sociedade para todos mediante a eliminação de barreiras; b) Lei n. 118/1999, que faz referência à igualdade no trabalho e emprego; c) Decreto-lei n. 8/98, o qual estabelece subsídios financeiros de compensação, de eliminação de barreiras arquitetônicas, de adaptação de postos de trabalho e de acolhimento personalizado, bem como promoção do emprego protegido e da concessão de prêmio de integração; e d) Lei n. 3-B/2000, que prevê a concessão, pela Segurança Social, de uma taxa reduzida para cálculo de contribuições referentes a colaboradores com deficiência (Grace, 2005).

Observa-se que, embora haja diversos mecanismos legais de promoção de direitos e de incentivo à inserção profissional de PcD em Portugal, não há instrumento legal-institucional similar à Lei de Cotas brasileira, ponto esse que será explorado no decorrer do trabalho.

Paradigmas de Inserção Social de PcD e os Papéis de Diversos Atores na sua Inserção Profissional

Durante muito tempo, PcD foram vistas como objeto de caridade e filantropia. Por ignorância, preconceito e medo, as sociedades evitavam o contato e bloqueavam o seu trabalho (Sasaki, 1997). Apesar de avanços nas últimas décadas, persistem a desinformação e a inadequação de condições, como as de arquitetura, transporte e comunicação, fazendo com que pessoas talentosas e produtivas estejam afastadas do trabalho (Bahia, 2009).

A partir de 1970, PcD foram reconhecidas como seres com necessidades diferenciadas a serem atendidas pela sociedade, mas ainda marcadas pelo estigma da dificuldade e da impossibilidade. Foi-lhes concedido o direito a serviços de reabilitação, educação e trabalho, porém em ambientes

projeto de lei que tramita na Assembleia Legislativa de São Paulo para realização de censo periódico de PcD no estado (ALESP, 2011), já que o Censo nacional do IBGE também não contempla questões específicas sobre PcD.

protegidos, o que caracteriza o chamado paradigma assistencialista (Gil, 2005). Nos anos seguintes, surgiu o paradigma da integração, caracterizado, principalmente, pela “obrigatoriedade” de adaptação do indivíduo com deficiência à sociedade. A partir dos anos 1990, o paradigma da inclusão social vem ganhando espaço, enfatizando que os problemas das PcD “não estão tanto nelas tanto quanto estão na sociedade” (Sasaki, 1997, p. 47). A sociedade é chamada a ver que ela cria problemas e barreiras para as PcD, causando-lhes incapacidades ou desvantagens no desempenho de papéis sociais, inclusive no trabalho, foco deste estudo. O paradigma da inclusão traz a ideia de propiciar maior nível de autonomia e independência às PcD em ambientes menos restritivos.

As mudanças paradigmáticas não são homogêneas nas diferentes partes do mundo e é possível a convivência de elementos de diferentes paradigmas, algo que retomaremos adiante ao analisar práticas das empresas estudadas.

Empresas e inserção profissional de pessoas com deficiência

Em meio às pressões e demandas sobre as empresas na atualidade, em função do poder que concentram e dos persistentes desafios sociais, econômicos e ambientais enfrentados pela humanidade, as mesmas vêm sendo chamadas a responder a questões que ultrapassam suas tradicionais responsabilidades no campo econômico (Franklin, 2008; Kreitlon, 2004; Oliveira, 2008; Schommer, 2009). Um dos temas que conquista espaço é o da promoção da diversidade nas organizações no âmbito do processo de construção de uma sociedade inclusiva (Bahia & Schommer, 2010). As empresas são convocadas a criar oportunidades de trabalho e renda a pessoas tradicionalmente excluídas e a engajar-se no combate à discriminação, participando junto a outros atores sociais da aprendizagem social sobre inclusão e diversidade.

Nesse sentido, usando a classificação de Kreitlon (2004) para as abordagens da responsabilidade social empresarial (RSE), o combate à discriminação deixaria de ser encarado como algo que empresas fazem por dever moral ou por motivação filantrópica (abordagem normativa da RSE), ou como resposta a uma lei ou regra estabelecida pela sociedade (abordagem contratual), e, sim, como algo que estaria incorporado às suas estratégias de gestão (abordagem estratégica), contribuindo tanto para sua competitividade como para a sustentabilidade da organização e da sociedade como um todo (Bahia & Schommer,

2010; Instituto Ethos, 2002). Tal tendência não se verifica de modo homogêneo entre países e setores empresariais e, possivelmente, a ênfase estratégica não substitui a necessidade de leis, incentivos e pressões sociais, o que será discutido adiante.

Na construção de uma sociedade inclusiva, as empresas, como parte que são do processo, podem assumir tarefas específicas, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades (Instituto Ethos, 2000). No que se refere ao trabalho, podem investir na atração, manutenção e incentivo a um conjunto de trabalhadores mais diversificado, criando ambientes receptivos a pessoas comumente discriminadas, estigmatizadas ou marginalizadas.

A empresa inclusiva, segundo Sasaki (2002), é aquela que não exclui funcionários ou candidatos a emprego em razão de qualquer atributo individual – nacionalidade, naturalidade, gênero, orientação sexual, cor, deficiência, compleição anatômica, idade e outros, propiciando que todos os empregados, com ou sem esses atributos, circulem, convivam e trabalhem juntos. A acessibilidade é construída em seis dimensões, envolvendo ambientes internos e externos, superando-se barreiras de ordem: i) arquitetônica (ambientais e físicas); ii) comunicacional (comunicação oral, escrita, virtual e interpessoal); iii) metodológica (métodos e técnicas de trabalho); iv) instrumental (instrumentos e utensílios de trabalho); v) programática (barreiras invisíveis embutidas nas normas); e vi) atitudinal (atitudes e comportamentos) (Bahia, 2006; Sasaki, 2005; Bahia & Schommer, 2010).

Além de medidas em cada uma dessas dimensões, as empresas vêm sendo estimuladas por organizações, como o Instituto Ethos (2000, 2002) e a Febraban (2006a, 2006b) no contexto brasileiro, a transformar suas práticas de gestão, geralmente por meio de programas de inserção de PcD e de gestão da diversidade no trabalho (Carvalho-Freitas, 2007; Pereira & Hanashiro, 2008). Para além de programas específicos, o estágio mais avançado de percepção e ação relativo à diversidade seria aquele no qual as empresas compreendem e incorporam em seus processos gerenciais as diferentes perspectivas e a cultura de cada colaborador, aproveitando o potencial de criatividade e inovação permitido pela convivência e articulação de diferentes características (Thomas & Ely, 1996).

Entre os argumentos para a defesa do engajamento das empresas na promoção da diversidade, sugere-se que, ao contratar, manter e promover PcD ou outros grupos, reconhecendo suas potencialidades e dando-lhes condições de

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

desenvolvimento profissional, as organizações ganhariam a possibilidade de refletir quanto ao tratamento dispensado aos colaboradores em geral, repercutindo em mudança de atitude dos profissionais da organização (Batista, 2004) e impactando o clima organizacional e a imagem da organização frente a seus colaboradores (Carvalho-Freitas & Marques, 2010). A diversidade contribuiria, ainda, para tornar as empresas mais flexíveis, criativas, abertas a novas possibilidades e afinadas com a diversidade da sociedade (Thomas & Ely, 1996). Os processos de aprendizagem, mudança e inovação seriam enriquecidos e gerariam melhores resultados em termos sociais e econômicos, influenciando a sustentabilidade da organização. A experiência da diversidade no trabalho faria com que as organizações estimulassem mudanças de comportamento para além das fronteiras internas, gerando conhecimentos, mobilizando recursos e atuando junto a parceiros na cadeia de valor, comunidades e governos, possivelmente contribuindo para mudanças sociais mais amplas (Instituto Ethos, 2002; Bahia, 2009).

Apesar do propagado crescimento dessa visão inclusivista, no que tange à PcD, as empresas brasileiras ainda evidenciam elevado grau de resistência para sua contratação (Ribeiro & Carneiro, 2009). Segundo Nambu (2003), isso se deve, sobretudo, à ausência de informações e a percepções equivocadas arraigadas na sociedade.

Por exemplo, a ideia de corpo deficiente vinculada à de corpo improdutivo (Heinski, 2004), a qual se manifesta na alegada incapacidade biológica e inabilitação de PcD para o desempenho das funções exigidas pelas empresas ou no argumento de que faltam pessoas qualificadas para assumir os postos disponibilizados. Também é comum alegarem-se os elevados graus de risco e periculosidade de certas atividades e os custos de investimentos em acessibilidade (Ribeiro & Carneiro, 2009).

A atuação dos diversos atores envolvidos na inserção profissional de PcD

Para além do que podem fazer isoladamente empresas ou governos, a construção de uma sociedade inclusiva, que reconheça, valorize, conviva e aproveite sua diversidade, é um desafio de natureza complexa, processual e coletiva. Desafio que exige não apenas adaptações objetivas, que atendam a necessidades específicas e peculiares (Febraban, 2006b), ou a instituição de regras formais, mas o engajamento de diversos atores sociais e a articulação de diferentes mecanismos que gerem mudanças no “pensar” e nas atitudes sociais (Bahia & Schommer, 2010; Febraban, 2006b). Alguns dos principais setores e atores sociais potencialmente envolvidos com a inserção profissional de PcD são apresentados no Quadro 1, buscando-se identificar seus possíveis papéis e modos de atuação.

Quadro 1 – Atores sociais e setores envolvidos na inserção profissional de PcD e seus modos de atuação

Atores sociais e setores envolvidos	Papéis e modos de atuação para a inserção profissional de PcD
Pessoas com deficiência e seus familiares	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuição ampla para a aprendizagem social sobre inclusão social, valorização da diversidade e inserção profissional de PcD. • Participação ativa na sociedade em prol de conquistas e legitimação de seus direitos e suas visões de mundo. • Busca de acesso a direitos e recursos de saúde, educação e qualificação que permitam seu desenvolvimento profissional. • Investimento em qualificação profissional.
Organizações da sociedade civil	<ul style="list-style-type: none"> • Reivindicação e pressão junto a governos e empresas em prol de avanços na inserção de PcD. • Produção e difusão de conteúdos atualizados e qualificados sobre o tema. • Assessoramento técnico a outras organizações para que promovam acessibilidade em suas diversas dimensões. • Preparação de PcD para o trabalho. • Participação ativa no debate e avaliação de políticas públicas. • Articulação entre atores envolvidos e políticas públicas voltadas para o tema.
Organismos multilaterais, como a OIT, órgão das Nações Unidas	<ul style="list-style-type: none"> • Produção de conhecimento sobre o tema e disseminação em diferentes países. • Definição de declarações, convenções, programas e normas de referência relativas à inserção profissional de PcD.

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio de práticas entre países. • Influência sobre debates, legislação e práticas governamentais e empresariais no campo do trabalho.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de PcD. • Investimento em qualificação profissional. • Desenvolvimento de produtos voltados para necessidades especiais de PcD. • Adoção de práticas de valorização da diversidade nas áreas de gestão de pessoas, <i>marketing</i>, pesquisa e desenvolvimento etc. • Mobilização de recursos, conhecimentos e parceiros – fornecedores, clientes, concorrentes, comunidades, governos, associações empresariais etc. – na promoção da inserção profissional.
Instituições de ensino e de formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de práticas inclusivistas em todos os níveis educacionais. • Preparação de professores e escolas para incluir PcD nos vários níveis educacionais. • Capacitação de PcD e apoio ao desenvolvimento de suas potencialidades; • Desenho de programas especiais de qualificação, como os desenvolvidos por organizações como o SENAI e o SENAC. • Estímulo à criação e à participação de PcD em grupos de defesa de direitos; • Qualificação do debate sobre o tema, por meio de pesquisas relativas a condições sociais e profissionais de PcD, promoção de intercâmbio de ideias e práticas entre países. • Pesquisa de tecnologias para atender a necessidades especiais de PcD.
Estado/governos	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta e sistematização de dados sobre PcD que subsidiem tecnicamente as políticas sobre o tema. • Mediação e articulação dos diversos atores envolvidos na inserção profissional de PcD no âmbito social e governamental (Ministérios, Secretarias, Ministério Público, Legislativo e Judiciário). • Elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas voltadas para inserção profissional de PcD, promoção da diversidade e inclusão social, contemplando recursos orçamentários para tal. • Incentivos e subsídios para inserção profissional de PcD nas organizações. • Elaboração e fiscalização do cumprimento de leis. • Capacitação de gestores públicos para lidar com o tema, nas diversas áreas, como saúde, educação, urbanismo, transportes e comunicação. • Promoção de condições de infraestrutura para a acessibilidade em diversos âmbitos. • Adesão a protocolos internacionais relativos à inserção de PcD. • Investimentos em estrutura de saúde e capacitação de profissionais para que haja tratamentos adequados para cada tipo de deficiência e incentivo ao desenvolvimento de potencialidades de PcD.
Mídia	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura qualificada sobre o tema, influenciando o debate na sociedade. • Acompanhamento de práticas nas organizações. • Divulgação de práticas inovadoras na área.

Fonte: Elaboração própria com base em documentos e entrevistas.

Da atuação de cada um desses atores no cumprimento de seus papéis específicos, da influência que exercem uns sobre os outros e, sobretudo, da capacidade de articulação e mediação entre eles dependem a intensidade e a qualidade da inserção profissional de PcD. Em todos os setores, para que cada ator cumpra melhor seu papel, é importante que ele vivencie a cultura inclusiva em seu próprio ambiente de trabalho, convivendo com

PcD e investindo na acessibilidade ao trabalho em todas as suas dimensões (Bahia & Schommer, 2010).

A experiência de convivência com PcD, a construção da acessibilidade e a relação entre vários atores sociais e seus modos de atuação são alguns dos aspectos relatados e analisados a seguir no que se refere às práticas de inserção profissional de PcD em dois casos.

Aspectos Metodológicos da Pesquisa

Partindo da intenção de explorar o cotidiano de duas empresas no que tange às práticas de inserção de PcD e sua relação com legislação e políticas de responsabilidade social, foi realizado um estudo comparativo, de caráter qualitativo, por meio do método do estudo de caso (Yin, 1994; Stake, 1994). A escolha dos casos deu-se pela seleção por conveniência ou não-probabilística (Lakatos & Marconi, 1986), influenciada pelo fato de serem empresas com políticas/programas estruturados para inserção de PcD divulgados amplamente, assim como é de conhecimento público seu engajamento no movimento da RSE. São empresas reconhecidas nos territórios em que atuam por seu porte e relevância no cenário socioeconômico. Ambas foram receptivas à proposta da pesquisa e permitiram o acesso dos pesquisadores ao campo.

O primeiro caso, acompanhado em 2007, em Salvador/BA, Brasil, é o de uma empresa de energia elétrica que, em 2005, criou um Programa cujo objetivo é a contratação de PcD no seu quadro de colaboradores. Foram adotados como instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com 16 gestores e colaboradores da empresa, dos quais nove eram gestores e não possuíam deficiência e sete eram colaboradores com deficiência física; observação direta para verificar condições de acessibilidade; e pesquisa documental, buscando conhecer objetivos, estrutura e práticas da organização.

O segundo caso, estudado em 2008, em Lisboa, Portugal, é o de um grupo varejista que, desde 2001, desenvolve política de contratação de PcD em seus quadros. Para a coleta de dados, foram utilizadas: observação participante, vivenciando durante um mês o cotidiano da organização (Yin, 1994; May, 2004) e participando de conversas informais nos intervalos do expediente; leitura e análise de documentos da organização; e entrevistas semiestruturadas com 21 gestores e colaboradores da empresa, dos quais 11 eram gestores e não possuíam deficiência e dez eram colaboradores, três deles com deficiência visual, dois com deficiência intelectual e seis com deficiência física.

Foram pesquisados, ainda, dados secundários sobre outras organizações que mantêm programas de inserção de PcD e realizadas entrevistas não estruturadas com pessoas que atuam em organizações da sociedade civil e em órgãos fiscalizadores no Brasil e em Portugal.

Cabe observar que a pesquisadora responsável pela coleta de dados nos dois casos é pessoa com deficiência. Conforme observa May (2004), os

papéis ocupados por pesquisadores, suas características pessoais, suas experiências e referências culturais prévias e sua relação com o tema afetam a abordagem ao campo pesquisado, os dados produzidos e sua interpretação. Neste estudo, a condição de PcD da pesquisadora possivelmente propiciou abordagem mais precisa ao tema, facilitando a observação e o diálogo com os participantes da pesquisa e permitindo acessar informações e percepções de modo qualificado. Em paralelo, considera-se que as manifestações dos entrevistados são influenciadas pelo fato de a pesquisadora ser PcD. Em atenção a isso, ao longo do trabalho, além da vigilância às reações na condução da pesquisa, foi estabelecido diálogo com outros pesquisadores e especialistas no tema sobre a condução do trabalho de campo e a análise dos dados.

A partir do referencial teórico, foram definidas categorias e questões prévias, as quais foram adaptadas e ampliadas ao longo da pesquisa de campo, chegando-se a sete categorias de análise para a comparação dos dados obtidos, as quais serão detalhadas adiante: a. acessibilidade; b. processo seletivo; c. convivência com PcD; d. fatores que facilitam e que dificultam a inserção profissional de PcD; e. motivações e benefícios com a inserção de PcD; f. relacionamento com outros atores; e g. significado do trabalho para as PcD.

As Empresas Estudadas e seus Programas de Inserção Profissional de PcD

A primeira empresa pesquisada (**Empresa A**) atua no estado brasileiro da Bahia, com sede na capital, Salvador. Opera no setor de energia elétrica e conta com 2.644 colaboradores próprios e 8.766 terceiros. A Companhia define a RSE como uma das suas quatro macrodiretrizes corporativas, buscando adotar uma série de iniciativas nesse sentido. Desde 2005, instituiu um Programa com o objetivo de inserir PcD no seu quadro de colaboradores. Quando a pesquisa foi realizada, em 2007, a empresa tinha 74 PcD contratadas.

Embora o Programa esteja incluído na macroestratégia de RSE, a iniciativa de sua implantação surgiu da necessidade de adequação à Lei de Cotas a partir de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) proposto pela Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE/BA) com base na Lei n. 8.213 (1991). São contempladas práticas de processo seletivo, treinamento, contratação e pós-contratação. A empresa conta com um plano de acessibilidade, objetivando efetuar adaptações nas unidades e postos de

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

trabalho e na estrutura física, o que aconteceu, prioritariamente, nas agências de serviços da empresa.

A segunda empresa pesquisada (**Empresa B**) está sediada em Lisboa, Portugal. Atua no setor do varejo, na área supermercadista, e conta com 7.000 colaboradores. A empresa possui um programa estruturado de RSE e conta com o certificado *Social Accountability* – SA 8.000, norma internacional definida e auditada por um organismo certificador (SGS ICS), que permite a verificação do funcionamento do sistema de gestão da responsabilidade social, sobretudo nos aspectos relacionados ao trabalho. A **Empresa B** desenvolve, desde 2001, Política de contratação de Pessoas com Deficiência em seus quadros, objetivando a preparação e integração dessas pessoas no trabalho. Tal Política foi iniciada a partir do entendimento, por algumas pessoas na empresa, de que as PcD têm direito ao trabalho, e, em seguida, ampliada como fruto da política de RSE desenvolvida na organização.

Em 2008, quando realizada a coleta de dados, a **Empresa B** possuía 67 colaboradores com

deficiência contratados, com meta de chegar a 100 em 2010. Para tanto, definiu como diretriz a contratação de três a cinco PcD em cada loja da Companhia. A empresa promovia, ainda, oportunidades de estágios para PcD em parceria com organizações da sociedade civil.

A seguir, são apresentados dados de cada uma das empresas, em sete categorias, ressaltando-se que as diferenças entre os casos pesquisados e seus contextos de atuação vão além do que é possível expor aqui, evidenciando o caráter não-exaustivo dessa comparação.

a) Quanto à **acessibilidade**, verificou-se atuação diferenciada entre as empresas, resumida no Quadro 2. A **Empresa A** desenvolve ações voltadas exclusivamente para aspectos arquitetônicos. Já na **Empresa B**, constataram-se condições de trabalho para PcD que consideram não somente o aspecto arquitetônico, mas metodológico, instrumental, comunicacional e atitudinal, ao encontro do conceito de acessibilidade, que, desde os anos 1990, ultrapassa a dimensão arquitetônica (Sasaki, 2005).

Quadro 2 – Ações de acessibilidade nas empresas pesquisadas

Empresa A	Empresa B
Construção de rampas de acesso e instalação de corrimãos; substituição de mobiliários; construção de cantina acessível.	Construção de lojas acessíveis; instalação de plataforma para transporte de cadeira de rodas nas lojas; rampas de acesso e corrimãos; banheiros adaptados; uso do Braille para adaptar instrumentos de trabalho; utilização de <i>software</i> leitor de telas específico para as pessoas com deficiência visual; desenvolvimento de sistemas de computadores acessíveis; confecção de mapa do hipermercado com marcas e texturas diferentes, objetivando o reconhecimento do espaço por parte dos colaboradores cegos; trabalho de ensinamento de posturas profissionais, como com o colaborador que possui Síndrome de Down; rótulos com descrição em Braille nos produtos de fabricação própria.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

b) No **processo seletivo**, a atuação é similar nas duas empresas. Ambas desenvolvem seus processos para admissão de PcD seguindo padrão tradicional: abertura de vaga, recrutamento e seleção e entrevista com o gestor da área. Outro ponto de convergência é o baixo índice de demissão de PcD. Entretanto, há diferenças entre os já selecionados. Na **Empresa A**, por meio das entrevistas, foi possível identificar somente pessoas com deficiência física. Segundo o analista de

Recursos Humanos (RH) responsável pela execução do Programa, a não-identificação dos tipos de deficiência presentes na empresa vai ao encontro da política de não-discriminação da organização. Já na **Empresa B**, foram encontradas pessoas com diversos tipos de deficiência: física, visual, auditiva e intelectual. O Quadro 3 retrata, resumidamente, as ações desenvolvidas por cada uma delas no âmbito do processo seletivo.

Quadro 3 – Ações no âmbito do processo seletivo

Empresa A	Empresa B
Abertura de vagas, recrutamento e seleção, entrevista com o gestor da área. Presença primordial de pessoas com deficiência física. Baixo índice de demissão das PcD. Não há estagiários e jovens aprendizes com deficiência. Treinamentos para todos os colaboradores, com ou sem deficiência. Flexibilização em alguns requisitos necessários (escolaridade e restrição no CPF) ao ingresso na Companhia.	Abertura de vagas, recrutamento e seleção, entrevista com o gestor da área. Presença de pessoas com deficiência física, visual, auditiva e intelectual. Baixo índice de demissão das PcD. Presença de estagiários com deficiência. Treinamentos para todos os colaboradores, com ou sem deficiência. Ascensão profissional de PcD na empresa. Parcerias com organizações da sociedade civil para recrutamento e capacitação.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

O processo seletivo envolvendo PcD nas duas empresas apresenta avanços no que concerne ao postulado do modelo social da deficiência (Sasaki, 1997). A flexibilização de determinados pré-requisitos para ingressar na **Empresa A** e a presença de pessoas com todos os tipos de deficiência na **Empresa B** são alguns desses avanços. Todavia, observa-se necessidade de formação específica dos profissionais que conduzem esses processos, pois, segundo entrevistados das duas Companhias, não há.

c) Em relação à **convivência com PcD**, foi perguntado aos entrevistados: você recebeu algum treinamento para lidar com PcD? Como é o relacionamento entre gestores e PcD? Como é o relacionamento entre colaboradores com e sem deficiência? Obtiveram-se respostas similares nas duas organizações: não houve preparo algum dos gestores e colaboradores para a convivência com PcD, dúvidas e receios se fizeram presentes no início dessa relação e, apesar disso, o relacionamento é considerado saudável, profissional e cordial. A ausência de preparação dos gestores e colaboradores para trabalharem com PcD evidencia a inexistência de ações de sensibilização, objetivando tirar dúvidas, desmistificar ideias preconcebidas e transmitir informações a respeito das potencialidades e limitações das PcD.

Para os gestores entrevistados nas duas empresas, direta e indiretamente ligados às PcD, foi feito o seguinte questionamento:

Você observou mudanças na empresa após a implantação do programa de inserção de Pessoas com Deficiência?

Na **Empresa A**, dos dez entrevistados, três afirmaram não terem percebido qualquer mudança, dois disseram que notaram mudanças no relacionamento, um apontou a construção de rampas e quatro indicaram o despertar de um processo de conscientização interna. “[...] *Digamos assim: caiu a ficha*”, revelou um dos entrevistados. Já na **Empresa B**, as respostas foram unânimes: sim, houve mudanças.

Houve mudanças na estrutura física do Grupo, nas relações humanas, no jeito de trabalhar [...] a presença das PcD nos ensina muito, sobretudo, a valorizar a vida e as oportunidades [...] (diretor de Recursos Humanos da Empresa B).

d) **Fatores que facilitam e fatores que dificultam a inserção profissional de PcD** – quando interpelados sobre os fatores que facilitam ou que dificultam a inserção de PcD, os gestores da **Empresa A** e da **Empresa B**, direta e indiretamente ligados a essas pessoas, deram respostas semelhantes, conforme Quadro 4, confirmando fatores apontados por estudos realizados que abordaram a questão (Febraban, 2006a; Sasaki, 2002; Carvalho-Freitas, 2007; Batista, 2004; Grace, 2005; Ribeiro & Carneiro, 2009).

Quadro 4 – Fatores que facilitam e que dificultam a inserção profissional de PcD nas duas empresas

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

	Empresa A	Empresa B
Facilitam	Compromisso da alta direção; flexibilidade nas exigências do profissional.	Compromisso da alta direção; pessoas dispostas para trabalhar.
Dificultam	Baixa qualificação das PcD; dificuldade de acesso à educação, formação e informação; acessibilidade da empresa.	Baixo nível de formação das PcD; ausência de formação dos gestores e colaboradores para melhor lidar com essas pessoas.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

Em ambos os casos, observa-se que facilidades e dificuldades para a inserção de PcD no trabalho residem em aspectos subjetivos e técnico-operacionais. No campo das subjetividades, destaca-se o compromisso da alta direção como fator importante para fazer avançar as práticas com celeridade e abrangência. Na área técnico-operacional, sublinha-se a necessidade de esforços para superar a inacessibilidade dos ambientes organizacionais e a baixa qualificação das PcD.

A ausência de preparo de gestores e colaboradores para conviver com PcD foi outro limite apontado nas práticas empreendidas em ambos os casos. Nambu (2003) sublinha a importância de ações de sensibilização, buscando desconstruir mitos e combater a ausência de informações ou seus equívocos sobre a capacidade laborativa das PcD. Às empresas compete, primordialmente, uma ressignificação acerca das PcD e seus potenciais de trabalho, além da necessidade da aprendizagem e internalização dos conceitos, ferramentas e recursos tecnológicos concebidos para a inclusão profissional desse segmento da população.

e) Em relação às **motivações para a contratação de PcD e os benefícios oriundos de sua inserção**, foi observada divergência nas respostas. O principal motivo que levou a **Empresa A** a contratar foi a necessidade de cumprimento da Lei de Cotas, seguida pela motivação de alinhamento com a diretriz da RSE. No tópico “benefícios com a contratação de PcD”, a maioria dos entrevistados citou o comprometimento das pessoas e os ganhos de imagem. Já na **Empresa B**, as respostas revelam que os principais motivos que impulsionaram a contratação de PcD foram a consciência social e a crença no potencial de PcD, que partiu de indivíduos na organização, além do alinhamento com a política de RSE. Destaca-se a pessoa que atualmente ocupa a posição de diretor de Recursos Humanos da **Empresa B**, que era gerente de uma loja quando iniciou ações de inserção de PcD, influenciado por sua trajetória pessoal, por valores e pela percepção de que a

empresa poderia fazer mais por essas pessoas do que apoiá-las financeiramente por meio de doações.

Já os incentivos governamentais figuram no rol dos benefícios adquiridos com a contratação de PcD. Contudo, há que se valorizar os elementos “imagem organizacional” e “trabalhar com profissionais comprometidos”, pois estes também foram enfatizados pelos entrevistados, realidade em consonância com o contexto de Portugal (Grace, 2005).

Nota-se que os motivos que levam as empresas a contratar pessoas com deficiência são diferentes e podem ser influenciados por diversos fatores (Carvalho-Freitas & Marques, 2010). Na **Empresa A**, ficou evidente a prevalência da motivação contratual, pautada por obrigações legais, embora se constate a existência da motivação estratégica, já que a RSE compõe uma das macroestratégias de gestão da organização. Na **Empresa B**, há motivações fundadas na abordagem normativa e outras típicas da abordagem estratégica (Kreitlon, 2004; Schommer & Rocha, 2007), constatação que evidencia a complementaridade, e não o antagonismo, das motivações. A liderança de um gestor e a repercussão das primeiras iniciativas dele na empresa mostram como a ética da convicção e a ética da responsabilidade (Schommer & Rocha, 2007) podem não ser distantes uma da outra e influenciarem-se mutuamente mesmo no contexto de uma grande empresa.

f) No que concerne ao **relacionamento com outros atores** sociais envolvidos na inserção profissional de PcD, ao longo do desenvolvimento do Programa na **Empresa A**, houve interações pontuais com a Superintendência Regional do Trabalho e Emprego (SRTE), órgão vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego responsável pela fiscalização da Lei de Cotas. Segundo entrevistados, o relacionamento da Empresa com esse órgão é cordial e, essencialmente, jurídico. Inferiu-se que o contato entre a **Empresa A** e a SRTE ocorreu somente no momento da notificação pelo não cumprimento da Lei de Cotas e na

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

assinatura do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) em março de 2005.

Já com organizações da sociedade civil, a **Empresa A** estabeleceu relação mais frequente, porém não menos pontual. Foram entrevistados cinco representantes de associações baianas que realizam trabalho na área da inserção profissional de PcD. Quatro deles revelaram ter sido contatados pela empresa para fins de recrutamento das PcD, com mais frequência entre os anos de 2005 e 2006. Declarações que corroboram as falas dos gestores entrevistados na Companhia.

[...] no início do Programa, contatamos dez instituições com foco em deficientes [...] hoje, já temos nosso banco de dados. Então, esse contato já não é mais tão frequente [...].

No que tange às parcerias firmadas no espectro da Política de contratação de PcD da **Empresa B**, foi possível acompanhar, durante o período de observação participante, a assinatura de protocolo entre a empresa e o Instituto do Emprego e Formação Profissional, órgão governamental

português, visando a estabelecer objetivos e metas para maior inserção de PcD na empresa e maior apoio do Estado nos serviços nesse âmbito. O relacionamento da Empresa com organizações da sociedade civil, embora coeso, apresenta hiatos. Os entrevistados evidenciaram a presença dessas instituições no momento do recrutamento das PcD e, em certas lojas, no seu acompanhamento no desempenho das atividades profissionais. Porém, verificou-se a premência de uma relação contínua e sólida do ponto de vista técnico, como sensibilização ou capacitação em curso de Libras.

Em geral, pode-se dizer que a **Empresa B** estabelece relação com diversos *stakeholders* no processo de inclusão de PcD no trabalho, com o governo, por meio de protocolos; com organizações sociais, em parcerias no recrutamento; e com outras empresas, via troca de experiências e informações acerca de suas práticas. O Quadro 5 expõe, compiladamente, a relação estabelecida pelas **Empresas A e B** com *stakeholders* envolvidos na inserção profissional de PcD.

Quadro 5 – Relacionamento com outros atores para inserção de PcD

Empresa A	Empresa B
Relacionamento com o governo por meio do órgão de fiscalização no instante da notificação pelo não-cumprimento da Lei de Cotas.	Relacionamento com o governo para a assinatura de protocolos, visando ao incremento das ações voltadas para a empregabilidade das PcD.
Relacionamento com organizações da sociedade civil no início do Programa, objetivando recrutar e selecionar PcD.	Relacionamento com organizações da sociedade civil para auxílio no recrutamento, seleção, intermediação de estágios e, em alguns casos, acompanhamento de PcD no exercício de suas atividades laborais.
Não há relações com outras empresas para tratar especificamente de inserção de PcD.	Relacionamento com outras empresas, objetivando a troca de experiências no campo das políticas de integração de PcD.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados.

g) **Significado do trabalho para as PcD** – colaboradores que possuem deficiência na **Empresa A** e na **Empresa B** foram indagados sobre o significado de estarem empregados. Todos afirmaram a possibilidade de demonstrarem suas capacidades e de se sentirem úteis. Ressaltaram a importância do trabalho na conquista da autonomia e independência. Os depoimentos, seja no Brasil ou em Portugal, vão ao encontro do que é posto pela literatura: trabalho como meio para garantia de inclusão (Heinski, 2004; Amaral, 1994; Anache, 1997), reforçando a importância de se debaterem práticas que promovam a inserção profissional de PcD e de pessoas com diferentes características.

De modo geral, os dados evidenciam que, em ambas as Empresas, há avanços nas práticas de inserção profissional de PcD, porém há espaço para ir muito além tanto na qualidade das práticas quanto na quantidade de pessoas inseridas. A **Empresa A** não cumpre a cota de PcD em seus quadros, definida pela legislação brasileira, apesar de contar com Programa estruturado para isso, de ter sido notificada e de demonstrar esforços para avançar em indicadores de RSE. A **Empresa B** não está sujeita a cotas, possui práticas consideradas avançadas em acessibilidade e responsabilidade social, porém o número de PcD em seus quadros é reduzido em relação ao total de empregados.

Em relação aos paradigmas de inserção social e sua correspondência com práticas de inserção profissional de PcD, as empresas pesquisadas estão em estágios diferenciados. Na **Empresa A**, percebeu-se a ausência de ações assistencialistas (Gil, 2005), identificando-se a presença de um misto de ações integradoras (Werneck, 2003) e inclusivas (Sasaki, 1997). Também se observou na **Empresa A** que, embora haja práticas de valorização da diversidade, não foi percebida a existência de programa nessa área para além da inserção de PcD.

Já na **Empresa B**, apesar de não haver registro formal, percebeu-se a existência de conduta empresarial favorável à diversidade pela presença de práticas que valorizam aspectos de gênero, etnia, nacionalidade, faixa etária, orientação sexual e deficiência. Particularmente na Política de contratação de PcD, verificou-se a predominância de práticas inclusivas (Sasaki, 1997; Werneck, 2003), a inexistência de ações assistencialistas (Gil, 2005) e os resquícios do paradigma da integração (Bahia, 2006).

Considerações Finais

Buscou-se abordar neste trabalho a inserção profissional de pessoas com deficiência (PcD) sob o lócus primordial das ações desenvolvidas por duas empresas privadas: uma no Brasil, outra em Portugal. Tendo como suporte analítico referenciais sobre paradigmas de inserção social de PcD, legislação sobre trabalho e PcD, responsabilidade social empresarial (RSE) e diversidade nas organizações, além dos dados sobre os casos, constatou-se que os caminhos e estratégias seguidos pelas empresas pesquisadas para promover inserção profissional de PcD são diferenciados e influenciados por vários fatores internos e externos.

Embora a legislação influencie sobremaneira as práticas de inserção profissional de PcD nas empresas analisadas, a natureza e a intensidade das ações são definidas por elementos do contexto – social, cultural, institucional e político – no qual cada uma delas está inserida, pelo modo de atuação dos atores envolvidos, bem como por características internas, como políticas de responsabilidade social, perfil e motivações de seus gestores e elementos técnico-instrumentais, como a acessibilidade no ambiente de trabalho.

Entre os fatores que se revelaram cruciais para gerar avanços, a maior parte depende da atuação de múltiplos atores sociais em articulação entre si. Cada ator social envolvido pode interagir com os demais em prol de objetivos comuns relativos à

inserção profissional de PcD, exercendo seu papel específico e contribuindo/pressionando/instigando para que os demais cumpram seus próprios papéis de acordo com sua identidade, suas competências, seus recursos (Bahia & Schommer, 2010).

Quanto aos papéis e motivações das empresas para engajar-se na inserção de PcD e diversidade no trabalho, parece ser desejável a combinação: por um lado, de incentivo ao engajamento voluntário das empresas em temas complexos e a sua capacidade de inovar e transformar-se, seja por razões humanitárias ou estratégicas; e, por outro lado, mecanismos de incentivo, controle e sanção impostos por governos, pela sociedade ou pelo próprio mercado. Estado e sociedade podem definir marcos regulatórios e explicitar expectativas quanto ao que esperam seja cumprido pelas empresas em cada época e lugar.

Portugal e Brasil optaram por marcos regulatórios diferentes, notadamente quanto à obrigatoriedade (simbolizada na Lei de Cotas brasileira) de percentual de PcD em empresas com mais de 100 empregados e à prioridade portuguesa aos incentivos às empresas que contratam PcD. Como visto, na **Empresa A**, que atua no Brasil, o principal mecanismo de indução à inserção profissional de PcD foi a Lei de Cotas, enquanto na **Empresa B**, em Portugal, o destaque recaiu sobre motivações de cunho individual, embora esteja presente, em ambos os casos, a visão estratégica do tema relacionada à RSE.

Em cada contexto, pode-se buscar uma combinação ideal entre mecanismos impositivos e de incentivo, por um lado, e promoção de debate, aprendizagem e mudanças culturais sobre o tema, por outro. A relação entre maior controle/imposição pelo Estado e maior liberdade às empresas e à sociedade na busca de soluções para problemas coletivos se aplica ao debate sobre RSE, de modo geral, questão a ser aprofundada em estudos futuros. Ressalta-se que leis e incentivos podem não garantir avanços imediatos e homogêneos, porém refletem o debate sobre o tema em certo momento e sinalizam para a necessidade de adequações pela sociedade e suas organizações (Bahia & Schommer, 2010), potencialmente contribuindo para mudanças culturais mais amplas, que futuramente dispensem mecanismos de controle. Uma vez que existem leis como a brasileira que estabelece cotas, é fundamental que haja esforços combinados dos vários atores para que a legislação existente seja cumprida (evitando o descrédito da causa juntamente com o descrédito da legislação) sem restringir-se a ela.

A base para a inserção profissional de PcD é a cultura inclusiva fomentada por meio da educação e

das políticas públicas em geral, algo construído processual e continuamente por diversos atores e setores. Há práticas que podem ser incentivadas para acelerar e qualificar esse processo, uma vez que os casos evidenciam que a inserção de PcD requer ações estruturadas capazes de criar um movimento que dificilmente ocorre naturalmente.

Constatou-se, nos casos estudados, que diferentes motivações para a contratação de PcD podem ser complementares, não-antagônicas e modificar-se ao longo do tempo. Os casos mostram que o universo empresarial não se baseia unicamente no cálculo utilitário de custos e consequências, que muitas estratégias não são planejadas *a priori* e que a maneira como um problema é abordado se constrói ao caminhar, baseado na sensibilidade das pessoas, nas relações com outros atores e nos seus mecanismos de diálogo e de pressão.

Nesse sentido, para além de elementos de caráter amplo, como as políticas públicas relativas à PcD e as políticas de RSE, são relevantes fatores internos de ordem técnico-instrumental, como acessibilidade no ambiente de trabalho, recursos tecnológicos que favoreçam a empregabilidade, qualificação profissional de PcD e capacitação dos demais profissionais, esclarecendo informações, desconstruindo mitos arraigados sobre PcD e fomentando a crença na sua capacidade laborativa. Crença essa que depende essencialmente da convivência cotidiana com PcD, embora tenha como base uma cultura inclusiva, que reconhece e valoriza a diversidade.

A pesquisa revela, ainda, que as próprias PcD contribuem para a construção de soluções ao terem oportunidade para tal. É recomendável, pois, que as organizações envolvidas direta ou indiretamente com a inclusão profissional de PcD experimentem investir na diversidade no seu próprio local de trabalho, aprendendo pela prática, vivenciando a diversidade no seu cotidiano, construindo coletivamente os avanços possíveis.

Finalmente, cabe reconhecer que este estudo apresenta diversos limites, sobretudo no que se refere à relação entre os dados apresentados e os elementos do contexto em que se insere cada uma das Empresas, inclusive as características da vivência cultural de cada país com as PcD. Embora essas diversas características contextuais tenham sido observadas, não o foram de modo suficientemente sistemático e fundamentado, o que não nos permite apontar quais características das práticas estudadas ocorrem em função do contexto do país. Considerar e compreender diversas características inter-relacionadas para a compreensão de um fenômeno é algo desafiador do

ponto de vista teórico-metodológico, o que não se esgota neste trabalho.

Em estudos futuros, é necessário aprofundar teoricamente a análise de cada uma das categorias aqui relatadas, bem como estabelecer relações entre os dados levantados e as características da cultura organizacional e da cultura de cada país, inclusive no que se refere à convivência com PcD e à regulação das práticas empresariais. Para investigar mais a fundo essas questões, pode-se tanto explorar novos casos em profundidade como comparar políticas públicas e experiências de mais empresas em diferentes países, identificando-se mecanismos de incentivo à diversidade no trabalho que vêm sendo aplicados e seus resultados.

Referências

- Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo. (2011, maio/setembro). *Censo para pessoas com deficiência*. Recuperado em 20 abril, 2011, de <http://www.al.sp.gov.br/portal/site/Internet/menuitem.4b8fb127603fa4af58783210850041ca/?vgnextoid=f6b3657e439f7110VgnVCM100000590014acRCRD&id=a278a7241b55f210VgnVCM100000600014ac>
- Alves, M. A., & Silva-Galeão, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Amaral, A. L. (1994). Mercado de trabalho e deficiência. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 1(2), 127-136.
- Anache, A. A. (1997). O deficiente e o mercado de trabalho: concessão ou conquista? *Integração*, 7(18), 4-8.
- Aranha, M. (2003). Trabalho e Emprego: Instrumento de construção da identidade pessoal e social. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics*, 17, 1093-1102.
- Bahia, M. S. (2006). *Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

- Bahia, M. S. (2009). *Perspectivas para inserção profissional de pessoas com deficiência: análise de uma experiência em curso na Bahia*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- Bahia, M. S., & Schommer, P. C. (2010). Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. *Organizações & Sociedade – O&S*, 17(54), 439-461.
- Batista, C. A. M. (2004). *Inclusão: construção na diversidade*. Belo Horizonte: Armazém de Ideias.
- Carvalho-Freitas, M. N. (2007). Análise da inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2010, maio/junho). Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *RAM - Revista de Adm. Mackenzie*, 11(3), Ed. Especial, 100-129.
- Clemente, C. A. (2004). *Trabalhando com a diferença: responsabilidade social, inclusão de portadores de deficiência*. Osasco: Espaço da Cidadania.
- Clemente, C. A. (2006). *Agir pela Inclusão*. Osasco: Espaço da Cidadania.
- Decreto n. 6.949, de 25 de agosto de 2009 (2009). Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência e seu Protocolo Facultativo. Recuperado em 17 abril, 2011, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm
- Federação Brasileira de Bancos. (2006a). *População com deficiência no Brasil: fatos e percepções*. São Paulo: Febraban.
- Federação Brasileira de Bancos. (2006b). *A ação de recursos humanos e a inclusão de pessoas com deficiência*. São Paulo: Febraban.
- Franklin, D. Corporate social responsibility. *The Economist*. Recuperado em 22 janeiro, 2008, de http://www.economist.com/specialreports/displaystory.cfm?story_id=10491077
- Gil, M. (2005). *Panorama da deficiência no Brasil*. São Paulo: Rede Saci. Recuperado em 30 janeiro, 2005, de <http://www.saci.org.br>
- Grupo de Referência e Apoio à Cidadania Empresarial. (2005). *A integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: como actuar*. Lisboa: GRACE.
- Heinski, R. (2004). Um estudo sobre a inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2005). *Censo demográfico de 2000*. Recuperado em 12 novembro, 2005, de www.ibge.gov.br
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2000). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2006). *Critérios Essenciais de Responsabilidade Social Empresarial e seus Mecanismos de Indução no Brasil*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Instituto Nacional de Estatísticas. (2008). *Censo demográfico de 2001*. Recuperado em 20 junho, 2008, de www.ine.pt.
- Jornal de Notícias. *Censos 2011 ignoram realidade das pessoas com deficiência*. Lisboa. Recuperado em 18 abril, 2011, de http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=1817635&page=-1
- Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991 (1991). Recuperado em 27 outubro, 2002, de <http://www.saci.org.br>
- Kreitlon, M. P. (2004). A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da

Bahia, M. S. & Schommer, P. C. Inserção Profissional de Pessoas com Deficiência em uma Experiência no Brasil e outra em Portugal: Desafios Comuns, Caminhos Diferentes

- responsabilidade social empresarial. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1986). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processos* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Nambu, T. (2003). *Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos*. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE.
- Oliveira, J. A. P. (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Organização Internacional do Trabalho. (2007, Novembro). *Oficina Internacional del Trabajo. Datos sobre discapacidad en el mundo do trabajo*. Genebra: OIT, 2007. Recuperado em 9 dezembro, 2007, de www.ilo.org/employment/disability
- Pereira, J., & Hanashiro, D. (2008). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade nas organizações: eis a questão. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32.
- Ribeiro, M. A., & Carneiro, R. A. (2009, julho/setembro). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 545-564.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009, julho/setembro). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 3(49), 337-348.
- Sasaki, R. (1997). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. (3a ed.). Rio de Janeiro: WVA.
- Sasaki, R. (2002, maio). Pessoas com deficiência: o mercado de trabalho numa perspectiva inclusiva. *Revista Sentidos*, 1(5), 6-7.
- Sasaki, R. (2005, setembro). *Acessibilidade total: uma questão de direitos humanos*. I Conferência Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência. Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência de Diadema, São Paulo. Diadema.
- Schommer, P. C. (2009). *Responsabilidade socioambiental*. MBA Executivo em Gestão e Negócios do Desenvolvimento Regional Sustentável. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil; Universidade Corporativa CAIXA.
- Schommer, P., & Rocha, F. (2007). As três ondas da gestão socialmente responsável no Brasil: dilemas, oportunidades e limites. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Stake, R. E. (1994). Case studies. In N. K., Denzin, & Y. S., Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage, 236-247.
- Thomas, D., & Ely, R. (1996, September/October). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *The Magazine. Harvard Business Review, HBR Articles*, 79-90. Retrieved from <http://hbr.org/1996/09/making-differences-matter/ar/1>
- Werneck, C. (2003). *Você é gente? O direito de nunca ser questionado sobre o seu valor humano*. Rio de Janeiro: WVA.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2a ed., Applied Social Research Methods Series – vol. 5). Thousand Oaks: SAGE.

Categoria de contribuição: Relato de Pesquisa
 Recebido: 15/01/2011
 Aceito: 13/06/2011