CENTRO UNIVERSITÁRIO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS – UNIPAC

ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

TÂNIA DOS REMÉDIOS SILVA
TATIANA APARECIDA LADEIRA DO NASCIMENTO

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

BARBACENA
2020

TÂNIA DOS REMÉDIOS SILVA
TATIANA APARECIDA LADEIRA DO NASCIMENTO

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Orientador: Prof. Márcio de Campos.

BARBACENA
2020

Silva, Tânia dos Remédios

S586g Gestão da diversidade e inclusão da pessoa com deficiência nas organizações [Manuscrito] / Tânia dos Remédios Silva. – 2020.
33f

Orientador: Márcio de Campos

Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional e do Trabalho) – Centro Universitário Presidente Antônio Carlos.

1. Psicologia do trabalho 2. Cultura organizacional 3. Inclusão I. Nascimento, Tatiana Aparecida Ladeira do II. Título III. Centro Universitário Presidente Antônio Carlos.

CDD 158.7

Centro Universitário Presidente Antônio Carlos
UNIPAC Barbacena

Ata de Avaliação de Trabalho de Conclusão de Curso
Pós-graduação *Lato Sensu* em Psicologia Organizacional e do Trabalho

Aos 31 dias do mês de julho , do ano de 2020, ás l9h30min, por meio de sessão online realizada pela ferramenta BlackBoard Collaborate, Ambiente Virtual de Aprendizagem, do Centro Universitário Presidente Antônio Carlos — UNIPAC Campus Barbacena, reuniu-se a banca examinadora composta pelos seguintes membros: Maria da Conceição Fajardo Monteiro. Kennya Rodrigues Nezio e Márcio de Campos a fim de proceder avaliação da apresentação do trabalho de conclusão de curso das alunas **TÂNIA DOS REMÉDIOS SILYA** e **TATIANA APARECIDA LADEIRA DO NASCIMENTO** regularmente matriculadas, respectivamente, sob os números 182-002528 e 182-002541. O trabalho, orientado pelo professor Márcio de Campos. teve como título: **GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.** Ao final da apresentação, a banca deliberou e fez as seguintes colocações: Redefinição do título do trabalho, tornando-o mais adequado à discussão proposta e elaborada. Revisar o trabalho a partir das normas da ABNT e adequar o texto à norma culta. Inserir no resumo, na primeira menção da palavra "'Pessoa com Deficiência" a sigla PCD e, ao longo do texto, flexionar adequadamente o plural da expressão PCD, bem corno concordância em algumas passagens do trabalho. Revisar a numeração de página o sumário e nos subtítulos. Referenciar a Declaração de Salamanca nas referências bibliográficas, tendo atribuído às alunas a nota **78,00,** considerando-as Aprovadas.

Barbacena, 31 de julho de 2020

Orientador: Professor Especialista Márcio de Campos
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

Professora Especialista Maria da Conceição Fajardo Monteiro
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

Professora Mestra Kennya Rodrigues Nezio
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos — UNIPAC Barbacena

Aluna Tânia dos Remédios Silva

Aluna Tatiana Aparecida Ladeira do Nascimento

Tânia dos Remédios Silva

Tatiana Aparecida Ladeira do Nascimento

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Presidente Antônio Carlos - UNIPAC, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Aprovado em 31/07/2020

BANCA EXAMINADORA

Professora Especialista Maria da Conceição Fajardo Monteiro
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

Orientador: Professor Especialista Márcio de Campos
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

Professora Mestra Kennya Rodrigues Nezio
Centro Universitário Presidente Antônio Carlos – UNIPAC Barbacena

RESUMO

O presente trabalho é constituído por uma revisão bibliográfica sobre a temática da inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) no mercado de trabalho, com foco específico na Gestão da Diversidade. Serão expostos conhecimentos sobre a Gestão da Diversidade enquanto método que orienta as organizações a realizarem adaptações nas suas práticas culturais, para que a pessoa com deficiência (PcD) não só se integre no ambiente organizacional, mas participe ativamente dos processos de trabalho. Através da pesquisa realizada, verificou-se que a Gestão da Diversidade parte do princípio que a precariedade nas condições de igualdade para o exercício das atividades profissionais intensifica a associação entre deficiência e limitação. Nesse sentido, estimula o desenvolvimento de ações de adequação das condições e práticas de trabalho, que são possíveis através de estratégias de treinamento comportamental e capacitação do corpo corporativo sobre os variados tipos de deficiência, focalizando os recursos possíveis para que as PcDs desenvolvam suas potencialidades e contribuam de maneira significativa com o êxito das organizações. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) capacita as organizações para executarem as ações de adequação das condições e práticas de trabalho. Dessa forma, gera resultados que envolvem a criação de modelos humanizados de gestão, o aumento da diversidade nas empresas e o engajamento das organizações no combate ao preconceito contra a pessoa com deficiência. A Gestão da Diversidade permite que as empresas conquistem prestígio social e lucratividade através de práticas de inclusão e respeito ao potencial do trabalhador com deficiência.

Palavras-chave: Gestão da Diversidade. Pessoas com deficiência. Inclusão. Cultura das organizações.

ABSTRACT

This work consists of a bibliographic review on the theme of inclusion of people with disabilities (PwD) in the job market, with a specific focus on Diversity Management. Knowledge about Diversity Management will be exposed as a method that guides organizations to make adaptations in their cultural practices, so that people with disabilities (PwD) not only integrate themselves in the organizational environment, but actively participate in work processes. Through the research done, it was found that Diversity Management starts from the principle that the precariousness in the conditions of equality for the exercise of professional activities intensifies the association between disability and limitation. In this sense, it encourages the development of actions to adapt working conditions and practices, which are possible through strategies of behavioral training and capacity of the corporate body about the various types of disabilities, focusing on the possible resources so that the PwD develop their potential and contribute significantly to the success of organizations. Organizational and Work Psychology (POW) empowers organizations to carry out the actions to adapt working conditions and practices. In this way, it generates results that involve the creation of humanized models of management, the increase of diversity in companies and the engagement of organizations in combating prejudice against people with disabilities. Diversity Management allows companies to achieve social prestige and profitability through practices of inclusion and respect for the potential of workers with disabilities.

Keywords: Diversity Management. People with disabilities. Inclusion. Organization's culture.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....6

2 DESENVOLVIMENTO.....10

2.1 Aspectos psicossociais da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.....10

2.2 Gestão da Diversidade: subsídios para uma política de gestão inclusiva.....20

2.3 Possibilidades de implementação da gestão da diversidade na cultura das organizações.....24

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....32

5 REFERÊNCIAS.....36

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho irá apresentar um estudo bibliográfico composto por pressupostos que investigam o processo de inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, destacando as barreiras e dificuldades que envolvem essa inserção e o desenvolvimento da Gestão da Diversidade nos ambientes organizacionais. A partir do assunto proposto, serão expostas reflexões acerca da pessoa com deficiência enquanto sujeito de direitos, contemplando estudos sobre as contribuições que essa inclusão pode proporcionar para os rendimentos das organizações e para as relações interpessoais nos contextos de trabalho.

O papel assumido pela Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) diante dessa temática é impulsionar as transformações necessárias ao desenvolvimento de uma cultura inclusiva nas organizações e na sociedade, de modo a concretizar o compromisso social de romper e desconstruir aspectos culturais que fomentam a exclusão de grupos sociais minoritários (CAMARGO; GOULART JUNIOR; LEITE, 2017). A criação de uma cultura inclusiva deve partir do princípio que as limitações físicas não são determinantes para uma baixa capacidade produtiva, e mediante essa proposição, cabe ao Psicólogo investir na conscientização das organizações sobre o fato de a deficiência não ser um impeditivo para que os empregados desenvolvam tarefas e resultados com a qualidade esperada pela organização.

O recurso metodológico utilizado pelas organizações para favorecer a participação de profissionais com deficiência nos postos de trabalho é denominado Gestão da Diversidade, cujo princípio básico é norteado pela defesa da inclusão e da participação social da pessoa com deficiência. Para que esse princípio seja cumprido, deve haver ajustes nos ambientes sociais para garantir a participação plena dessa população.

A função da Gestão da Diversidade, com foco específico nas pessoas com deficiência, é mobilizar as organizações a adequarem as condições e práticas de trabalho, para que possam desenvolver as potencialidades das pessoas com deficiência em contribuírem com o crescimento e o êxito das organizações (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Esses pressupostos convocam o Psicólogo POT a mobilizar as estruturas organizacionais para desenvolverem instrumentos de trabalho adequados para que a pessoa com deficiência expresse suas habilidades, obtenha oportunidades de capacitação e ascensão profissional, além de considerar as condições de acessibilidade existentes nas empresas. As especificidades das condições laborais ofertadas é que devem ser acessíveis à pessoa com deficiência, de modo a desconstruir o enfoque nos prejuízos associados à deficiência.

Será viabilizada a Gestão da Diversidade enquanto estratégia que deve ser

implementada na cultura das organizações, considerando a cultura enquanto instância que determina o conjunto de valores, princípios e normativas que orientam as relações interpessoais, as práticas de trabalho e, por conseguinte, a construção da identidade das organizações (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014). Essa implementação só se torna eficaz quando a POT assume o papel de sensibilizar e capacitar o público interno das organizações de trabalho sobre as idiossincrasias contidas nas deficiências, esclarecendo sobre as deficiências através do foco não nos limites, mas nas possibilidades que essas pessoas apresentam para o trabalho.

A Gestão da Diversidade será exposta como alternativa para superar o despreparo e os tabus existentes nas práticas de gestão que obstaculizam a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, aspectos que ainda permanecem intensos nos postos de trabalho, mesmo com 28 anos de regulamentação da Lei das Cotas.

De acordo com informações publicadas pelo Ministério da Economia durante o mês de julho de 2019, o Brasil possui, atualmente, cerca de 35 mil empregadores que devem cumprir a Lei Nº 8213/91, o que corresponde a 750 mil postos de trabalho. A partir desses dados, é possível notar que as oportunidades para inclusão de PcDs no mercado de trabalho são elevadas. Compreende-se, portanto, que há a possibilidade de 750 mil vagas, disponíveis por entre essas 35 mil empresas que devem, de acordo com os trâmites da referida lei, inserir pessoas com deficiência em seu corpo corporativo.

Conforme os dados disponibilizados pelo Ministério da Economia no ano de 2019, as ações de fiscalização da Secretaria Especial de Previdência e Trabalho do Ministério da Economia levaram à contratação de 46,9 mil pessoas com deficiência, incluindo também profissionais reabilitados, contratação esta que ocorreu durante o ano de 2018. Dessa quantidade, 44.782 profissionais eram empregados formais, e 2.118 exerciam funções de aprendizes. Esses dados demonstram que a necessidade de cumprimento da Lei das Cotas é a principal instância que impulsiona a contratação de trabalhadores com deficiência, situação que gera uma mudança de atitude nas organizações para que possam promover ações de acessibilidade nos ambientes e nas condições de trabalho (BONTEMPO, 2019).

Muitas empresas promovem a inclusão apenas para atender à legislação e evitar os efeitos coercitivos dela decorrentes, porém não buscam compreender os benefícios e potencialidades que as pessoas com deficiência podem agregar ao potencial lucrativo e bem-sucedido das organizações. Segundo Carvalho-Freitas (2009), a Gestão da Diversidade é uma alternativa que promove a inclusão não por meio de pressões coercitivas, como acontece com as ações afirmativas, pois preconiza o favorecimento da inclusão como um fator que promove

a participação ativa de todos os membros da organização no alcance de metas individuais, coletivas e organizacionais. Dessa forma, trata-se de um método de gestão que se constitui como um diferencial para a organização adquirir prestígio social.

A pessoa com deficiência pode desenvolver adequadamente suas habilidades e atender aos critérios de produtividade colocados pela organização, porém existem concepções que, ao proporem tentativas de explicação e significados sobre as deficiências, limitam a real participação das pessoas com deficiência em seus contextos de trabalho. Esse fenômeno indica que existe um longo caminho para que a inclusão seja de fato uma realidade concreta, neste sentido, as propostas de promoção do trabalho inclusivo também devem desconstruir a ideia que a contratação de pessoas com deficiência deve ser feita apenas "por obrigação".

Diante desta conjuntura, serão propostas reflexões sobre o modo como a contratação de PcDs pode contribuir de forma satisfatória com o desenvolvimento das organizações. As contribuições vantajosas que a disponibilização de ofertas de trabalho para PcDs acarretam para as organizações são a diversificação da mão-de-obra, que incentiva a valorização da diversidade humana e a criação de relações solidárias que mobilizam os colaboradores a compreenderem as possibilidades e limites de cada pessoa situada na organização, aspectos que contribuem para a obtenção de um clima organizacional positivo, que se torna estimulante para a produtividade (MONTEIRO *et al*., 2011).

A inserção das PcDs nos contextos organizacionais pode ser considerada um estímulo para a cooperatividade criativa, de modo que a criação de relações cooperativas entre PcDs e os demais trabalhadores torna o corpo organizacional mais comprometido com a produtividade e o trabalho em equipe. Além disso, a empresa que contrata PcDs tende a adquirir uma imagem social positiva, visto que o mercado contemporâneo enaltece a valorização de empresas que assumem políticas de responsabilidade social, promoção da inclusão e respeito à diversidade (MONTEIRO *et al*., 2011).

A construção desta monografia foi realizada através de um levantamento de dados bibliográficos sobre o assunto proposto pela pesquisa, e as obras foram selecionadas através da qualidade na abordagem sobre o direito da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Com as obras selecionadas, foram feitas as leituras das mesmas, para um levantamento sucinto de ideias científicas sobre o objeto de estudo.

Esta proposta de pesquisa bibliográfica corresponde aos pressupostos de Lakatos e Marconi (1992), que definem esta modalidade de pesquisa como o levantamento de toda a bibliografia já publicada, que coloca o pesquisador em contato direto com os conteúdos que já

foram escritos sobre o assunto, para assim permitir a análise das pesquisas e a manipulação das informações sobre determinado tema.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 ASPECTOS PSICOSSOCIAIS DA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Segundo Camargo, Goulart Junior e Leite (2017), a participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho passou a ser considerada pelas organizações a partir da regulamentação da Lei das Cotas, que se trata de uma ação afirmativa do Estado que assegura o cumprimento desse direito. Trata-se de uma Lei que concretiza os esforços de diversos movimentos sociais em busca do direito à inclusão, iniciados durante a década de 1980.

Durante um longo período da história, imperava-se um paradigma que considerava o exercício de atividades profissionais por pessoas com deficiência como uma crueldade, de modo que a concessão de empregos para pessoas com deficiência era vista como uma exploração que deveria ser combatida por lei. Essas ideias eram resultantes de uma ideologia protecionista com os deficientes, que ainda contribui para que a pessoa com deficiência seja vista com um olhar complacente, piedoso, que a desqualifica por conta de suas limitações. Além disso, a medicina, a tecnologia e as ciências sociais ainda não possuíam estudos suficientes para comprovar as potencialidades profissionais das pessoas com deficiência (SASSAKI, 1999).

Nos anos 1970, as pessoas com deficiência foram reconhecidas como sujeitos com necessidades diferenciadas que deveriam ser atendidas pela sociedade, entretanto ainda eram fortes os estigmas da dificuldade e da impossibilidade. Nos anos 1980 a articulação de movimentos sociais foi fortalecida, com destaque para o Núcleo de Integração ao Deficiente (NID), em prol da defesa de uma mudança nas concepções sobre a pessoa com deficiência, de modo que a sociedade buscasse estratégias para integrá-las na participação social. Com isso, deu-se abertura para que empregadores pudessem se recorrer à profissionalização de pessoas com deficiência.

Para Sassaki (1999), a integração desses indivíduos ao âmbito profissional se iniciou de forma que as empresas ofertavam empregos a serem executados no interior de instituições filantrópicas ou dentro de suas residências, e com a fase de integração, iniciada também na década de 80, o movimento de inclusão das pessoas com deficiência cresceu, de modo que as empresas contratavam pessoas devidamente qualificadas para as ações profissionais, ou em setores diferenciados, sem ter contato com o público. Entretanto, eram escassas as modificações feitas pelas organizações para se adaptarem às necessidades das pessoas com

deficiência, e a contratação era realizada mais com base na obrigatoriedade.

Com relação aos subsídios legais que fortaleceram a empregabilidade das PcDs, vale destacar que a Constituição Federal de 1988 concedeu a primeira abertura para que a sociedade se movimentasse em prol de políticas inclusivas e do combate à segregação das pessoas com deficiência. Isso ocorreu a partir do paradigma de igualdade salientado na Constituição, que assegura a todas as pessoas, independentemente de origem, raça, cor, gênero e condição física, terem direitos à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade (Art. 5º).

Mais precisamente no Artigo 7º, é assegurada a isonomia no direito de melhorar a condição social, salientando, no Parágrafo XXXI, a proibição de qualquer discriminação referente à admissão e pagamento de salários aos trabalhadores com deficiência, e no Artigo 24, os órgãos governamentais são competidos a legislar sobre a proteção e a integração social de pessoas com deficiência. O Parágrafo VIII do Artigo 37 determina a reserva percentual de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência (BRASIL, 1988).

Contudo, fez-se necessário aprofundar esses subsídios legais e fortalecer a prática da inclusão, e a Lei que possuí contribuições mais assertivas para a inclusão das PcDs no mercado de trabalho é a Lei Nº8213/1991. É ela que, além de regulamentar os trâmites referentes ao acesso ao direito da Previdência Social, estabelece os critérios para as empresas privadas na contratação de PcDs, que estão especificados no Artigo 93:

> Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:
>
> I - até 200 empregados.....2%;
>
> II - de 201 a 500.....3%;
>
> III - de 501 a 1.000.....4%;
>
> IV - de 1.001 em diante.....5%
> (BRASIL, 1991).

Nota-se a importância da Lei de Cotas em possibilitar a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, sobretudo em empresas de grande porte.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência), promulgada em 2015, também enfatiza o direito dessas pessoas em capacitarem-se para o mercado de trabalho, destacando o dever das instituições de promoção de saúde, educação e assistência social em disponibilizarem iniciativas para que a pessoa com deficiência possa desenvolver talentos, habilidades, potencialidades, bem como aptidões

físicas, cognitivas, sensoriais, psicossociais e atitudinais que contribuem para a conquista da autonomia e da participação social em diversos âmbitos, em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

O Artigo 34 dessa lei aborda o direito da pessoa com deficiência de escolher e aceitar livremente uma oportunidade ou posto de trabalho, e ao preconizar a igualdade de oportunidades com as demais pessoas, estabelece que a remuneração de pessoas com e sem deficiência deve ser igual, em condições nas quais o trabalho é de idêntico valor. O Estatuto da Pessoa com Deficiência amplifica o direito desses indivíduos de participarem de cursos, treinamentos e outras estratégias de capacitação profissional e educacional oferecidas pelos empregadores, além dos programas de estímulo ao empreendedorismo (BRASIL, 2015).

Além disso, proíbe os empregadores de impor barreiras e restringir a participação das PcDs nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, permanência e ascensão no emprego e exames periódicos, e estipula o dever tanto dos empregadores como da sociedade de modo geral em adequar as condições e práticas de trabalho, para que possam definir estratégias estruturais, atitudinais e relacionais para a superação de barreiras em prol da inclusão. Para isso, destaca no Artigo 38 possibilidades como o aconselhamento e o apoio do corpo corporativo para a inclusão, a articulação intersetorial com as políticas públicas, e a possibilidade de participação de organizações da sociedade civil (BRASIL, 2015).

Ampliar a oferta de postos de trabalho para PcDs é uma forma de contribuir com a socialização e o sentimento de utilidade social da pessoa com deficiência, de modo a diminuir nesses indivíduos prejuízos psíquicos ocasionados por eventuais diminuições na autoestima, geradas pelo enfoque na incapacidade, na limitação e no vitimismo que a sociedade atribui a essas pessoas.

Tendo em vista que o trabalho confere para o ser humano um sentido para suas vidas, permite ao sujeito expandir suas relações sociais e adquirir potencial autorrealizador, para a pessoa com deficiência, o trabalho é um meio que encontram para adquirirem prazer e realização, uma forma de superação dos desafios que a vida oferece, para exercitarem a capacidade de ir em busca de um lugar na sociedade, sendo o trabalho concebido como uma fonte de aprendizado e uma atividade que permite a transformação de si, dos outros e da realidade (PAIVA; BENDASSOLLI; TORRES, 2015).

De acordo com os autores, o trabalho apresenta o seguinte potencial para o ser humano: “na atividade, o homem revela o caráter histórico, as relações sociais, o modo de produção e, ao mesmo tempo, expressa sua singularidade, o que de novo é capaz de produzir,

os significados sociais e os sentidos subjetivos" (PAIVA; BENDASSOLLI; TORRES, 2015, p. 221).

Mas para que a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho seja efetivamente cumprida, é fundamental promover a capacitação desses indivíduos, o que é possível através da inclusão a nível educacional. Juntamente com as leis voltadas para a inserção de PcDs no mercado de trabalho, as legislações educacionais também reforçam a importância da preparação profissional de indivíduos com deficiência no contexto escolar. Isto é visível no item IV do Artigo 59 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), que determina aos sistemas de ensino capacitar as pessoas com deficiência e necessidades especiais para o exercício de funções profissionais. Como pode ser observado neste artigo:

> IV – educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora (BRASIL, 1996/2005, p. 25).

Variáveis desta determinação estão presentes nas mais diversas legislações que subsidiam a prática da educação especial. Segundo Sassaki (1999), um documento que contribui reforçar a defesa por uma capacitação profissional na educação é a Declaração de Salamanca, realizada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) no ano de 1994. A Declaração de Salamanca preconiza que as instituições de ensino possibilitem aos indivíduos com deficiência e necessidades especiais, sobretudo os jovens, a receberem ajuda para realizarem uma transição eficaz da vida escolar para a vida adulta.

Desse modo, visa estimulá-los ao ingresso no Ensino Superior, promove treinamentos para que esses jovens respondam adequadamente às demandas sociais, de comunicação e às expectativas da vida adulta. Dando ênfase para a entrada no mercado de trabalho, o documento prevê que as instituições de ensino capacitem os alunos para desenvolverem comportamentos, habilidades e responsabilidades profissionais, como procurar ofertas de emprego na comunidade, desenvolverem habilidades sociais e de civilidade que são valorizadas dentro dos locais de trabalho, de modo a subsidiar uma preparação para o sucesso profissional (SASSAKI, 1999).

O Estatuto da Pessoa com Deficiência também enfatiza que é necessário, para o acesso desse público ao direito à educação, que as instituições de ensino – desde o ensino básico até

o ensino superior – desenvolvam estratégias estruturais e tecnológicas que possam tornar os métodos de ensino e avaliação acessíveis às variadas necessidades das pessoas com deficiência, para que assim seja cumprido o dever da escola, da família e da sociedade em ofertar educação de qualidade para que as PcDs alcancem o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades (BRASIL, 2015).

É importante considerar que as leis passam por modificações e melhoramentos de acordo com as contribuições que promove para o desenvolvimento social. No caso das legislações que respaldam a inclusão das PcDs no mercado de trabalho, constatou-se que até o ano de 2011, o Benefício de Prestação Continuada (BPC), uma ação assistencial no valor de um salário mínimo, a qual é garantida à pessoa com deficiência que comprove não possuir meios para prover a própria manutenção nem tê-la provida por sua família, representava um obstáculo ao ingresso de PcDs no trabalho formal (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

Isso porque, uma vez sendo admitida, a pessoa com deficiência beneficiária do BPC passava a tê-lo cancelado, e se desejasse recuperá-lo, deveria realizar todo o processo comprobatório novamente, inclusive a perícia médica. Essa situação não propiciava que a pessoa com deficiência encontrasse atrativos para ingressar no mercado do trabalho, pois ganhar um salário mínimo mensal em uma condição de estabilidade tornou-se mais seguro que o enfrentamento de um mercado de trabalho que pagaria o mesmo valor e ainda era instável no que se refere à contratação de PcDs (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

Como forma de diminuir esses obstáculos, a Lei Nº12470/2011 entrou em vigor para regulamentar alguns aspectos do BPC, dentre eles a possibilidade de que o benefício não seja extinto, e sim suspenso durante a vigência de contrato formal de trabalho, pelo prazo máximo de 02 anos. Esse aspecto legislativo contribuiu com a viabilidade na inserção de pessoas com deficiência nos postos de trabalho (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

Apesar da proposta das legislações em impulsionar a presença da pessoa com deficiência nos âmbitos de trabalho, ainda é possível deparar-se com paradigmas que necessitam ser desconstruídos e modificados. Esses paradigmas estão presentes nas dificuldades e desafios enfrentados por muitos empregadores no tocante à contratação e à inclusão efetiva de pessoas com deficiência nos postos de trabalho, pois de acordo com Silva *et al*. (2017), o preconceito é o fator que mais tem sido limitante à essa inclusão.

Preconceito esse que, segundo Goffmann (1963/1988), relaciona-se com os processos nos quais a sociedade estabelece meios, padrões e atributos para classificar os indivíduos e

grupos. Essas classificações determinam as características que são comuns e naturais para os membros da sociedade. Os indivíduos que possuem características destoantes dos critérios que são impostos por padrões estéticos e morais criados pela sociedade são definidos como "estranhos", gerando assim o processo de estigmatização e sua consequência mais evidente, que é o preconceito.

Goffmann (1963/1988) afirma que a discriminação, enquanto atitude que efetiva a estigmatização e o preconceito, funciona de modo que o estranhamento diante da diferença do outro faz com que o indivíduo estigmatizado seja definido como perigoso, portador de fraquezas e limitações. Para o autor, assim é executada a discriminação:

> As atitudes que nós, normais, temos com uma pessoa com um estigma, e os atos que empreendemos em relação a ela são bem conhecidos na medida em que são as respostas que a ação social benevolente tenta suavizar e melhorar. Por definição, é claro, acreditamos que alguém com um estigma não seja completamente humano. Com base nisso, fazemos vários tipos de discriminações, através das quais efetivamente, e muitas vezes sem pensar, reduzimos suas chances de vida (GOFFMANN, 1963/1988, p. 8).

Para Silva *et al.* (2017), o preconceito é um dilema que ainda acompanha a pessoa com deficiência, devido à escassez e ao despreparo de muitas instâncias governamentais para desenvolver ações integradas que possibilitem à sociedade o reconhecimento dos direitos das pessoas com deficiência e estimulem o respeito à diversidade. É justamente esse preconceito, reforçado por uma visão do deficiente que focaliza apenas suas limitações, que faz com que as empresas criem barreiras atitudinais que justificam a não-obediência à Lei das Cotas, a resistência em contratar PcDs e o descrédito em relação à capacidade dessas pessoas para o exercício das funções laborais, dificultando até mesmo a qualidade nas atividades designadas às PcDs.

Os principais fatores que limitam a inserção das PcDs nas organizações, apontados por Bahia e Schommer (2011) são: as atividades que envolvem riscos e periculosidade, a crença que a pessoa com deficiência não possui capacidade biológica ou é inabilitada para o exercício dessas funções, custos elevados com ações de acessibilidade, e até mesmo o número pequeno de vagas para a contratação dessas pessoas, visto que a obrigatoriedade é restrita a empresas de grande porte.

Na pesquisa de Carvalho-Freitas e Marques (2010), são propostas matrizes interpretativas que qualificam a deficiência e avaliam as possibilidades de trabalho das PcDs, que são relacionadas às matrizes históricas que originaram as caracterizações, significados e tentativas de construção de explicações e significados perante o que é considerado como

diferente. De acordo com as concepções elucidadas por Carvalho-Freitas e Marques (2010) sobre a deficiência:

> A deficiência, como dimensão da diversidade, é concebida como um processo histórico de atribuição de características e significados ao que é considerado diferente, e tem suas bases alicerçadas nas relações de poder vigente, no conhecimento produzido e compartilhado e na maneira como a sociedade está organizada (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p. 105).

Os fatores considerados por Carvalho-Freitas e Marques (2010) para identificar as concepções pelas quais a deficiência é vista são denominados "matrizes interpretativas", que embasam a classificação das limitações e possibilidades das pessoas com deficiência em situações de trabalho. Nas concepções de Carvalho-Freitas e Marques (2010), as descrições sobre as formas de ver a deficiência possuem valor prático no desenvolvimento de pesquisas e no diagnóstico das culturas organizacionais, pois são elementos de análise que oferecem um direcionamento e um suporte teórico para identificar a diversidade de concepções existentes na sociedade e na cultura. Essas concepções são adotadas por gestores e integrantes das organizações, e podem favorecer ou limitar o processo inclusivo.

Os pesquisadores estipulam quatro matrizes. A primeira delas é a matriz de interpretação da "deficiência como fenômeno espiritual", a qual parte de premissas que materializavam a segregação das pessoas com deficiência e a dependência dessas pessoas aos mecanismos de compaixão, caridade ou pena. É uma matriz sustentada na concepção da deficiência enquanto manifestação de castigos ou desígnios divinos, e que fornece embasamento para que ações no trabalho sejam pautadas pela compaixão e pela caridade, gerando dificuldades para avaliar o desempenho dessas pessoas no âmbito profissional.

A segunda matriz é denominada "normalidade como matriz de interpretação", baseada em pressupostos que consideram os padrões de normalidade definidos pelo saber médico como parâmetros fidedignos para avaliar a deficiência e as possibilidades de PcDs se inserirem no mercado de trabalho. Essa matriz possui como pensamento predominante a qualificação da deficiência como doença e desvio de normalidade, e os principais efeitos gerados são a exclusão e a segregação das PcDs no ambiente de trabalho, repercutindo na anulação das possibilidades de crescimento e desenvolvimento na carreira.

A terceira matriz é denominada "inclusão como matriz de interpretação", que possui uma perspectiva sociopolítica e encara a deficiência como um problema advindo da sociedade, ou seja, a ausência nas condições de igualdade para o exercício das atividades profissionais é o principal fator que intensifica as limitações impostas às PcDs. Essa matriz repercute através do estímulo ao desenvolvimento de ações de adequação das condições,

práticas e instrumentos de trabalho, de modo que as organizações se tornem acessíveis a todos, e desse modo, viabiliza ações como a promoção de segurança no trabalho, possibilidades de desenvolvimento profissional e pessoal, participação nas decisões e pertença organizacional como mecanismos para o resgate da cidadania.

A quarta matriz, denominada “matriz de interpretação técnica da deficiência”, parte do pressuposto que a deficiência é um recurso a ser gerido nas organizações, e por isso, orienta a criação de uma perspectiva instrumental de avaliar a deficiência, considerando os efeitos e resultados gerados pela participação das PcDs nos postos de trabalho, como a capacidade de desempenho de papéis na organização, benefícios decorrentes da contratação de pessoas com deficiência, vínculo das PcDs com a organização e necessidade de treinamento e capacitação.

Essas informações permitem identificar que as primeiras ideias protecionistas vigentes na sociedade, que determinavam a deficiência apenas pelo viés da limitação, da fragilidade e da compaixão, se transpuseram para os postos de trabalho através da restrição de oportunidades de profissionalização, fomentando a matriz da interpretação da “deficiência como fenômeno espiritual”, que contribuiu para a exclusão das PcDs do mercado de trabalho.

No momento em que foram disponibilizadas as primeiras oportunidades de integração das PcDs no mercado de trabalho, havia somente a inserção, entretanto era impossível existir uma inclusão, uma vez que a pessoa com deficiência era repleta de diversas barreiras para interagir com a organização e sua clientela e participar dos processos organizacionais. Ao indivíduo com deficiência, cabia apenas o trabalho por meio do isolamento.

Pode-se afirmar que essa situação é atrelada às matrizes de interpretação da deficiência como fenômeno espiritual e da normalidade como matriz de interpretação, que em seus pressupostos ideológicos situavam as PcDs sob o viés de menos valia, que por terem um “desvio de normalidade”, eram consideradas incapazes de apresentarem potencialidades e talentos úteis para um desempenho bem-sucedido das organizações.

As determinações legais para que os postos de trabalho, as instituições educacionais, as políticas públicas e a sociedade se articulassem para promover a capacitação profissional das pessoas com deficiência impulsionaram a criação de uma nova forma de pensar e definir a deficiência, de modo que fosse necessário fomentar esforços para focalizar o desenvolvimento de habilidades e a descoberta das potencialidades que essas pessoas teriam para oferecer nas organizações de trabalho. Essa concepção é intimamente vinculada às matrizes da “inclusão como matriz de interpretação” e da “matriz de interpretação técnica da deficiência”.

Notou-se, a partir do estudo dessas leis, que a Lei das Cotas determina a obrigatoriedade na contratação de PcDs pelas organizações, contudo é o Estatuto da Pessoa

com Deficiência que apresenta, em sua estrutura, orientações e subsídios aos postos de trabalho para que possam possibilitar a efetivação da inclusão. O Estatuto da Pessoa com Deficiência é a lei mais recente que afiança o direito ao trabalho e à capacitação profissional, e suas normativas favorecem o desenvolvimento e a atuação da Gestão da Diversidade.

Quando a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência versa sobre estimular a aquisição e o desenvolvimento de habilidades profissionais, promove uma ruptura com os paradigmas que desqualificam as PcDs, favorecendo a disseminação das matrizes que interpretam a deficiência pela via da inclusão e da capacitação profissional. Desta maneira, ampliaram-se os esforços para combater e modificar as visões segregatórias que limitam a inserção das PcDs no mercado de trabalho. Contudo, apesar dos significativos avanços propiciados pelas leis inclusivas, as matrizes iniciais ainda insistem em sobreviver, através de ações e atitudes excludentes e preconceituosas existentes no mercado e nos postos de trabalho.

No tocante aos aspectos que evidenciam a realidade da contratação de PcDs nas organizações, as pessoas com deficiência física são as mais requisitadas pelos empregadores, porém os desafios referentes à acessibilidade aparecem com recorrência no cotidiano desses indivíduos. Mesmo que haja uma preferência dos empregadores por pessoas com deficiência física, por considerarem-nas menos limitadas se comparadas a indivíduos com outros tipos de deficiência, as questões relativas à acessibilidade ainda são vistas com relutância pelas empresas, pelo fato de as ações de acessibilidade serem consideradas como dispendiosas, e assim, evitadas pelos empregadores devido à visão prioritária ao lucro (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

A acessibilidade envolve reformas arquitetônicas e o desenvolvimento de tecnologias assistivas, as quais permitem o aumento da autonomia e independência das PcDs no desempenho das tarefas ocupacionais e das atividades de vida diária. Porém, mobiliza conhecimentos multidisciplinares, metodologias e pesquisas por vezes custosas para o desenvolvimento de avanços tecnológico. A efetivação da acessibilidade enfrenta desafios como a carência de produtos no mercado e o desconhecimento dos profissionais da Gestão de Pessoas sobre o manejo destes recursos, fatores que fazem com que o uso dos recursos e tecnologias acessíveis seja ínfimo (MONTEIRO *et al*., 2011).

Isso reitera o fato de o investimento na acessibilidade ser dispendioso e evitado pelos empregadores, o que obstaculiza a contratação de pessoas com deficiência, principalmente as que possuem dificuldades de locomoção. As barreiras arquitetônicas dizem muito sobre o tipo de deficiência que a empresa pode ou não aceitar (SILVA *et al*., 2017).

Outra situação que merece ser colocada em análise sobre as dificuldades na inserção ao mercado de trabalho da pessoa com deficiência é a carência em estratégias de capacitação adequada para a profissionalização. Mesmo com as legislações que subsidiam o direito das PcDs em serem contempladas com a preparação para o trabalho nas instituições de ensino e o crescimento da Educação Inclusiva no Brasil, um desafio antigo que ainda persiste é o despreparo dos sistemas de ensino e dos profissionais da educação para efetivar as práticas inclusivas, as quais se propõem a lidar com as particularidades das pessoas com deficiência e elaborar métodos adequados para a promoção da aprendizagem e da socialização dessas pessoas.

Conforme é dito por Neves-Silva, Prais e Silveira (2015, p. 2551), "o Brasil tem realizado vários avanços no sentido de melhorar a formação e favorecer a educação inclusiva, no entanto, as pessoas com deficiência e seus familiares ainda se deparam com muitos desafios para uma educação de qualidade".

Isso contribui com a precariedade na qualificação profissional, cujas consequências afetam significativamente a qualidade dos vínculos de trabalho, contribuem para a diminuição salarial, e favorecem o desemprego de uma parcela populacional submetida a processos de exclusão (CAMARGO; GOULART JUNIOR; LEITE, 2017).

Percebe-se que são vários os mecanismos que contribuem para os desafios envoltos na inclusão das PcDs no mercado de trabalho, os quais abrangem cinco principais fatores: comunicacionais, que envolvem a dificuldade na comunicação de medidas para o respeito à diversidade; metodológicos, referentes às dificuldades na oferta de aprendizagem e capacitação acessíveis; instrumentais, que dizem respeito à dificuldade na disponibilização de ferramentas, instrumentos e equipamentos adequados para condições diversas; programáticas, que são os desafios referentes ao cumprimento de normas e legislações que garantem a inclusão social; e atitudinais, referentes aos preconceitos, estigmas e discriminações atribuídas a pessoas com deficiência (SASSAKI, 2009).

Todos esses fatores reforçam os paradigmas que associam deficiência à incapacidade, e isso salienta a necessidade de distinguir estes dois termos. A deficiência se refere a uma alteração na característica corporal ou psíquica que modifica o desempenho de habilidades, enquanto a incapacidade diz respeito à redução da capacidade de integração social, redução essa que pode ser recuperada e não é retirada por conta das alterações causadas pela deficiência (MONTEIRO *et al*., 2011).

Enquanto permanecer essa visão, haverá dificuldades em promover inclusão, principalmente em organizações cujas culturas fomentam o excesso de produtividade, ou

então culturas conformistas que resistem na realização de mudanças e na abertura para novidades, e devido a essa resistência, criam tabus e reforçam estigmas com relação às PcDs, desqualificando suas competências. Desta forma, a acessibilidade das organizações e o desenvolvimento profissional dos colaboradores com deficiência se tornam limitados.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE: SUBSÍDIOS PARA UMA POLÍTICA DE GESTÃO INCLUSIVA

Segundo Monteiro *et al*. (2011), a proposta da inclusão se consiste em desfazer as barreiras cristalizadas que se formaram, ao longo dos tempos, em torno dos sujeitos pertencentes a grupos minoritários. O significado disso para o contexto organizacional é que a ruptura dessas barreiras permite que as organizações adquiram uma imagem prestigiada na sociedade através de ações que se configuram como responsabilidade social empresarial.

O mercado contemporâneo tem exigido que as organizações desenvolvam habilidades para acompanhar os constantes avanços existentes na sociedade, principalmente no que se refere ao respeito à diversidade e à promoção da participação social de grupos considerados minoritários. O mercado tem enaltecido organizações que adotam políticas de valorização e respeito às diferenças, e as pessoas com deficiência, especialmente, se identificam com empresas que adotam políticas de gestão inclusiva, o que proporciona o consumo de produtos fabricados nessas organizações (MONTEIRO *et al*., 2011).

Uma das metodologias que fundamentam os estudos e práticas sobre o desenvolvimento de modelos inclusivos de gestão é denominado Gestão da Diversidade. Trata-se de uma ação de adequação das condições e práticas de trabalho, de modo que as organizações estejam devidamente preparadas e capacitadas para promover relações de trabalho baseadas no respeito e na tolerância à diversidade interpessoal e sociocultural, tornando os postos de trabalho acolhedores para profissionais de diferentes culturas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

Para Carvalho-Freitas e Marques (2007), as características vantajosas da Gestão da Diversidade para as organizações são: capacitar as organizações para atrair, recrutar e reter os talentos humanos mais adequados, auxiliar as organizações na redução de custos associados ao absenteísmo, rotatividade, estresse e baixa produtividade, de modo que a redução dos conflitos relativos à discriminação interfere satisfatoriamente no clima organizacional, e ampliar a vantagem competitiva das organizações, pois as políticas de gestão inclusiva asseguram maior prestigio e visibilidade positiva às organizações no mercado.

Segundo Carvalho-Freitas e Marques (2009), a Gestão da Diversidade tem apresentado resultados favoráveis para a inclusão das PcDs no mercado de trabalho, pois é o método que subsidia as organizações a desenvolverem uma cultura centralizada no respeito às diferenças, pois são essas diferenças as responsáveis pela pluralidade na sociedade e pelas formas criativas de desempenho das atividades ocupacionais.

A Gestão da Diversidade se engaja em superar os paradigmas excludentes, que restringem as pessoas que não se enquadram dentro dos padrões de normalidade a terem acesso aos seus direitos e desempenhar ações que lhes garantem independência e autonomia, como é o caso do trabalho. Essa proposta de gestão considera que a deficiência não é um impedimento para o indivíduo desenvolver suas capacidades ocupacionais, e sim uma falha da sociedade em se organizar para ser acessível a todos (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2009).

Carvalho-Freitas (2009) estabelece que as ações de adequação das condições e práticas de trabalho fundamentam o propósito da Gestão da Diversidade. De acordo com as proposições da autora, essas adequações "contemplam tanto modificações no espaço concreto de trabalho quanto implementações de práticas específicas que visam dar condições de igualdade no trabalho às pessoas com deficiência" (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 125).

Nesse sentido, mobilizam o desenvolvimento de elementos que alteram as relações de poder entre pessoas com e sem deficiência nas organizações. As ações de adequação das condições e práticas de trabalho são efetivadas através de três vieses: sensibilização, adaptações e práticas de Recursos Humanos (RH).

A sensibilização possui a finalidade de transmitir informações capazes de conscientizar os membros da organização, da chefia até o funcionário, sobre a promoção de saúde e segurança no trabalho das pessoas com deficiência contratadas. As adaptações visam identificar a percepção das pessoas frente às modificações realizadas pelas empresas nas condições e nos instrumentos de trabalho, com o intuito de facilitar a efetivação da inclusão de PcDs. E as práticas de RH envolvem os treinamentos, capacitações, práticas de recrutamento e seleção para facilitar a participação das PcDs no trabalho, além de mobilizar as equipes organizacionais a acolherem, respeitarem e estimularem o profissional com deficiência a desenvolver suas potencialidades no contexto de trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2009).

A Gestão da Diversidade apresenta contribuições promissoras para as organizações adotarem estratégias de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A RSE se trata de um modelo de gestão que visa aumentar o potencial lucrativo das organizações a partir do

desenvolvimento sustentável, da preservação de recursos ambientais e culturais, do respeito à diversidade humana e da redução das desigualdades sociais. Desse modo, minimiza os impactos ambientais e sociais causados por suas atividades.

Segundo Teixeira (2004), o comprometimento das empresas com causas ambientais e sociais permitem a construção de uma imagem positiva da organização diante de seus consumidores. De acordo com a autora:

> As ações sociais das empresas são uma oportunidade de diferenciar o seu produto à medida em que se constrói a imagem da corporação. Os consumidores passam a identificar as empresas que apoiam causas sociais e ambientais como sérias e comprometidas e a preferir os seus produtos a outros de mesma qualidade e preço (TEIXEIRA. 2004, p. 5).

Nesse sentido, a contratação de pessoas com deficiência se torna uma estratégia de RSE assumida pelas organizações para que a inclusão não seja efetivada somente como uma obrigatoriedade legal, e sim como uma forma de gerar uma visão positiva por parte de sua clientela e aumentar seu potencial lucrativo, visto que empresas que assumem políticas de RSE aumentam a atração de novos investidores e, por conseguinte, a produtividade (MONTEIRO *et al*., 2011).

O viés da RSE demonstra que as perspectivas inclusivas têm sido utilizadas pelas organizações devido às vantagens lucrativas que as mesmas podem adquirir. No contexto capitalista, é necessário apresentar essas vantagens aos empregadores, para que assim possam expandir as ofertas de trabalho para as PcDs e minimizar as barreiras causadas pelos processos de segregação e estigmatização que limitam a profissionalização desse público.

Para Monteiro *et al*. (2011), a valorização da diversidade torna o ambiente mais produtivo e estimulante para o rendimento dos colaboradores, e permite que as organizações possuam diversidade na mão-de-obra, uma vez que a presença de pessoas com deficiência é um indicativo que a organização possui um número amplificado de atividades e possibilidades de atuação, tornando-se mais produtiva e incentivadora da diversidade. Esses fatores propiciam um clima organizacional positivo, fundamental para minimizar os índices de rotatividade. Além da valorização social, as organizações também se tornam menos vulneráveis aos impactos legais.

O que é necessário enfatizar é que as práticas sociais inclusivas se tornam cada vez mais crescentes, e devem se fortalecer, de modo a agregar maior visibilidade e empoderamento às pessoas com deficiência. É necessário que as organizações levem em conta o princípio que a deficiência se difere da incapacidade.

Essa diferença é salientada pelo fato que, apesar das restrições que a deficiência

impõe, a mediação propiciada pelo contexto social, assim como o desenvolvimento de interações e habilidades de socialização, são elementos compensadores a essas restrições, de maneira que capacitam as pessoas com deficiência para um desenvolvimento adequado de suas aptidões profissionais. Restringir a pessoa com deficiência de exercer seu direito à participação social intensifica os efeitos das limitações provocadas pela deficiência.

Quando as organizações se tornam omissas diante da necessidade de adequação das condições e práticas de trabalho, não ocorre um processo de inclusão, e sim de integração. É necessário compreender que a integração permite que a pessoa com deficiência se insira em um local de trabalho, entretanto cabe à própria PcD a responsabilidade de se adaptar às condições da empresa, reiterando a ideia que a dificuldade está presente apenas na pessoa com deficiência.

A inclusão remete a uma estratégia mais ampla, que exige a transformação das organizações e da sociedade para se adaptarem às necessidades de todos os colaboradores, beneficiando os profissionais que possuem ou não deficiência. Em outras palavras, a integração possui uma perspectiva mais individualista, e a inclusão é mais voltada para o viés coletivista.

Os fundamentos da Gestão da Diversidade demonstram que essa iniciativa é favorecedora da inclusão, para que nos contextos organizacionais, seja ampliada a receptividade e a valorização da diversidade humana, incluindo não só a ampliação de espaços de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, mas também promovendo relações que permitem captar e dar visibilidade às diferenças de ideias e pensamentos. Desta maneira, torna-se possível disseminar, entre os gestores e colaboradores, o reconhecimento dos talentos e das contribuições que o profissional com deficiência pode agregar para o crescimento das organizações.

A aproximação das organizações com as pessoas com deficiência permite desconstruir paradigmas que reduzem essas pessoas a uma categoria diminuída e negativa, mas para que esse propósito seja efetivamente cumprido, é necessário que as organizações desenvolvam espaços apropriados para que os profissionais com deficiência expressem as habilidades que possuem e adquiram novas aptidões. A Gestão da Diversidade preconiza que os contextos organizacionais disponham os recursos favoráveis para que as pessoas com deficiência executem o desempenho de suas potencialidades de forma bem-sucedida.

2.3 POSSIBILIDADES DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DA DIVERSIDADE NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Quando a inclusão das PcDs faz parte da realidade das organizações, é gerada uma série de impactos na cultura organizacional e nos modelos de gestão, pois é necessário que haja subsídios estruturais para garantir e manter uma inclusão eficiente, assim como a compreensão dos integrantes das organizações sobre a receptividade frente às diferenças individuais.

É apenas com a Gestão da Diversidade em curso que é possível criar uma cultura pautada na inclusão. Antes de apresentar as possibilidades de implementação da Gestão da Diversidade na cultura das organizações, é necessário conceituar os termos “cultura” e “diversidade” à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Silva, Zanelli e Tolfo (2014) pressupõem que a cultura pode ser compreendida como uma variável que as organizações possuem, isto é, as características que diferenciam as organizações entre si. O termo “cultura” é utilizado através de uma analogia com o próprio conceito de cultura, referente ao aspecto que reúne os estilos definidos pelas pessoas para se adaptarem aos seus ambientes interno e externo, os modos peculiares de expressão e interação social, os hábitos, crenças e costumes compartilhados pelos membros de uma sociedade, que distinguem os povos uns dos outros.

Dentro da perspectiva organizacional, a cultura abrange o modo como elementos do ambiente social externo se transpõem para o ambiente interno da organização por meio de seus participantes, ou seja, a influência que a cultura local ou nacional exerce sobre a cultura organizacional. Também faz parte da cultura organizacional os artefatos produzidos pelas organizações para promover a adaptação dos membros ao ambiente organizacional, como rituais, cerimônias, serviços e produtos característicos, o conjunto de crenças, regras, princípios e valores que fazem parte da estrutura ideológica e da autoimagem das organizações, os símbolos, significados e experiências significativas que são compartilhados e valorizados pelos membros (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014).

A diversidade se unifica à cultura organizacional como um princípio que direciona a criação de crenças, valores, cerimônias, rituais e símbolos capazes de difundir e enaltecer a inclusão de pessoas diferentes e a valorização da singularidade humana, de modo que as práticas culturais subsidiem uma comunicação enriquecida, com variados pensamentos e perspectivas que contribuem de modo relevante para a resolução de problemas e para o aperfeiçoamento da capacidade criativa e empreendedora das organizações.

Ao discorrer sobre os impactos produzidos pela Gestão da Diversidade à cultura organizacional, deve-se enfatizar o potencial dessa metodologia na promoção de uma cultura verdadeiramente favorável à inclusão, com base neste potencial proposto por Souza (2009) sobre a significância de gerir a diversidade:

> Gerir a diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, de forma a que os vários indivíduos se possam identificar nela, apoiando um sistema organizacional que permita gerir os recursos humanos existentes de modo a maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc. Para atingir este objetivo, deve ser feito um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de modo a utilizar o capital humano da melhor forma possível (SOUZA, 2009, p. 10-11).

Expõe-se a cultura organizacional pelo fato de esta ser uma instância que permite identificar a singularidade no funcionamento das organizações, ou seja, a diferença de uma organização para outra e os aspectos que definem a identidade de cada organização. Com base no entendimento de Silva, Zanelli e Tolfo (2014), a cultura das organizações está presente em seu conjunto de crenças, rotinas, rituais e tradições que, além de distinguirem as organizações umas das outras, visam promover a adaptação dos indivíduos no seu ambiente interno, nortear os processos produtivos e as tecnologias que são desenvolvidas, e embasar os princípios e valores que são adotados no relacionamento da organização com o ambiente externo. Nas palavras dos autores:

> As organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais, como rituais, lendas e cerimônias, além dos seus bens e serviços característicos. Essas produções culturais têm o papel de conferir regularidade e previsibilidade às relações entre os diversos participantes, além de promover adaptação, tanto no âmbito interno quanto no ambiente externo da organização (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014, p. 496).

Nesse sentido, a cultura nas organizações é o aspecto que formula a identidade da organização, por compreender o conjunto de regras que orientam as crenças, visões de mundo, experiências e significados compartilhados, ações e relacionamentos gerados dentro desses contextos. A Gestão da Diversidade aplicada à cultura das organizações orienta a criação e a manutenção de um ambiente de trabalho que possibilita a todos os participantes o alcance de suas potencialidades, através de práticas de gestão que possibilitem a conscientização, a valorização e o incentivo para que as pessoas com deficiência executem e aperfeiçoem suas mais variadas habilidades no trabalho.

Possibilidades para a efetivação desses pressupostos podem ser encontradas na pesquisa de Maia (2014). A autora enfatiza a relevância das estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoas, seja para a capacitação das pessoas com deficiência ou para a

implementação de competências sociais que possam permitir uma convivência interpessoal que fomente a inclusão nas relações humanas. Dessa forma, vale destacar os treinamentos e desenvolvimentos de pessoas como importantes ferramentas de transformação do ambiente organizacional, premissa que é defendida por Delgado e Goulart (2011).

De acordo com Maia (2014), os treinamentos são projetos e ações sistematizados, planejados e conduzidos pelas organizações para aumentar a efetividade de determinado setor ou grupo de trabalhadores, com o objetivo de promover e intensificar uma melhora de desempenho desses trabalhadores na realização das tarefas que lhes são atribuídas. Essa melhora é possibilitada através da aquisição, modificação e ampliação de habilidades motoras, cognitivas ou interpessoais.

Já as estratégias de desenvolvimento de pessoas também possuem a finalidade de promover a aprendizagem dos trabalhadores para que possam auxiliar a organização no alcance de seus resultados, e essa aprendizagem se volta para a qualificação e o crescimento individual.

No modelo de Gestão da Diversidade, os treinamentos podem ser aplicados sob o viés da promoção de capacitações do corpo corporativo a respeito dos tipos de deficiência, além da identificação, durante o processo de recrutamento e seleção, das principais habilidades sociais e comportamentais dos funcionários com deficiência e das capacidades que podem ser favorecidas e estimuladas nos contextos organizacionais, superando as perspectivas que associam a deficiência ao enfoque limitador.

Por essa razão, a Gestão da Diversidade deve fomentar a conscientização sobre a importância de desenvolver competências e habilidades que podem gerar resultados positivos. Essa iniciativa é denominada ambientação, que gera como resultados a diminuição das dificuldades de adaptação, relacionamento interpessoal e incompreensão sobre o desempenho.

A adequação das condições e práticas de trabalho deve preconizar uma distribuição estratégica das ocupações designadas às PcDs. Conforme é apontado por Delgado e Goulart (2011), uma inclusão somente é eficaz mediante a oferta de condições para que essas pessoas possam desenvolver seu trabalho sem dificuldades, e para isso, é necessário minimizar os comprometimentos gerados por barreiras arquitetônicas e logísticas que afetam o desempenho do funcionário com deficiência. Colocar as PcDs para executarem tarefas inacessíveis e negligenciar as adaptações ambientais são ações que fomentam a desigualdade nas condições de vivenciar os espaços e reforçam a associação entre deficiência e incapacidade.

Nesse caso, os investimentos em tecnologias assistivas são cruciais para contribuir com a autonomia e o desenvolvimento de talentos de pessoas com deficiência. Segundo Maia

(2014), as tecnologias assistivas têm a finalidade de proporcionar às PcDs ajuda técnica que facilita o alcance de seus objetivos e a execução de atividades de vida diária. As possibilidades de aplicação dessas tecnologias abrangem a adaptação do mobiliário, redução de barreiras físicas, adaptações para cadeiras de rodas, posicionadores e contentores que propiciam maior estabilidade, conforto e postura adequada do corpo por meio do suporte e posicionamento de tronco/cabeça/membros, sistemas de controle de ambientes, entre outros.

Vale ressaltar que as tecnologias assistivas proporcionam impactos significativos para a convivência interpessoal e a inclusão de PcDs nos mais diversos âmbitos, pois a melhora adquirida na acessibilidade dessas pessoas aos diversos ambientes que frequentam tem o potencial de intensificar as interações e execuções de tarefas em condições equivalentes à pessoa sem deficiência, facilitando a convivência social, a expressão de capacidades, o aumento da autoeficácia e da autoestima e a eliminação de discriminações (MAIA, 2014).

Outro fator salientado por Delgado e Goulart (2011) é a importância de desenvolver treinamentos específicos para as PcDs. De acordo com os autores, o treinamento igual para todos os colaboradores, com e sem deficiência, muitas vezes reflete a iniciativa das organizações em promover políticas de igualdade das oportunidades, entretanto, a disponibilização de condições únicas de treinamento, para todos os trabalhadores, dificultam o melhor aproveitamento nos processos de treinamento por PcDs.

Isso ocorre, por exemplo, quando os processos de desenvolvimento não contam com um intérprete de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), quando não há uma disposição do espaço arquitetônico apropriada para a acomodação do deficiente físico, que indubitavelmente são fatores que dificultam a aplicação dos conhecimentos aprendidos em treinamentos.

Nesse caso, vale ressaltar que as organizações devem promover a equidade, entendida como o respeito à igualdade de direitos a partir da adaptação das regras e dos recursos organizacionais às necessidades particulares de cada indivíduo ou grupo, proporcionando métodos mais justos de acesso às oportunidades.

Diante desses aspectos, nota-se que os recursos viáveis para a promoção de uma Gestão da Diversidade requerem das organizações elevados investimentos, tempo, esforço e empenho contínuo de todos os atores envolvidos no contexto organizacional. Por essa razão, a adequação das condições e práticas de trabalho é desafiante e para as empresas.

Entretanto, é necessário ressaltar que esse desafio é recompensador, pois quando as organizações favorecem o desenvolvimento e a expressão dos talentos e potencialidades dos indivíduos com deficiência, essas ações de valorização e reconhecimento mobilizam os

trabalhadores a se comprometerem com maior dedicação aos treinamentos, tarefas e à aquisição de resultados para as organizações (DELGADO; GOULART, 2011).

O estímulo e a valorização das habilidades profissionais das PcDs permite que os objetivos tanto individuais como organizacionais sejam alcançados de forma mais exitosa, pois a diversidade favorece a expressão de uma maior variedade de ideias, saberes, contribuições e competências relacionais que auxiliam tanto o alcance de metas e objetivos complexos como a instauração de um clima organizacional favorável (MAIA, 2018).

Desenvolver e sustentar um ambiente organizacional favorável à inclusão, ao respeito e à valorização das diferenças individuais, e propiciar possibilidades de crescimento, aprendizado e valorização das PcDs enquanto contribuintes para o êxito organizacional, requer que as lideranças, enquanto agentes fundamentais na transmissão dos valores culturais, possam estimular e praticar o intercâmbio de opiniões e a valorização de diferentes ideias e pensamentos emitidos e criados no contexto organizacional. Estes são recursos que possibilitam a criatividade na produção de novas soluções e práticas de gestão (SOUZA, 2009).

Para que a implementação da Gestão da Diversidade seja efetiva, é imprescindível que a cultura das organizações seja uma cultura favorável à inovação, aspecto ressaltado por Maia *et al.* (2014) como essencial para criar vantagens que possibilitam extrair o capital intelectual dos integrantes da organização, manter a motivação dos colaboradores, ampliar as referências tecnológicas e criar vantagens para fortalecer a organização no mercado em que está inserida. A inovação cultural propiciada pela Gestão da Diversidade irá impactar nas relações interpessoais existentes nas organizações de modo que, com a exploração e a valorização dos atributos dos colaboradores, se torna possível efetivar melhoras no clima e no desempenho organizacional.

Segundo Souza (2009), a Gestão da Diversidade favorece a atração e a retenção de variados talentos disponíveis no mercado, o desenvolvimento dos esforços de *marketing* e expansão de público, possibilitando o diálogo com diversificados segmentos do mercado, principalmente a proximidade da organização com consumidores com deficiência, além de facilitar a resolução de problemas coletivos e desenvolver a flexibilidade organizacional.

Para considerar a criação de uma cultura organizacional orientada para a Gestão da Diversidade nas organizações brasileiras, é necessário partir do pressuposto que a cultura organizacional é um subproduto da cultura vigente na nação em que está inserida, e nesse sentido, para o estudo da cultura nas organizações, é essencial conhecer a cultura do ambiente social e o modo como seus pressupostos se transpõem para o ambiente interno das

organizações por meio de seus integrantes. O estudo sobre a influência da cultura local para a cultura organizacional é denominado administração comparativa (SILVA; ZANELLI; TOLFO, 2014).

Com base nessa premissa, é necessário considerar que a cultura brasileira, com relação à pessoa com deficiência, apresenta diversas características estruturais que contribuem com a limitação da inserção das PcDs no mercado de trabalho. Dentre os aspectos limitantes, é necessário ressaltar que a sociedade brasileira, embora se constitua pela diversidade, ainda é uma sociedade estratificada, pois as oportunidades educacionais e as posições no mercado de trabalho ainda são distribuídas de maneira desigual.

No caso das pessoas com deficiência, essa desigualdade se manifesta na prática através da sobrevivência e da manutenção de métodos de interpretação da realidade que associam a deficiência como incapacidade, desvio de normalidade e doença, o que contribui para a segregação das pessoas com deficiência na educação e no trabalho.

O predomínio desse viés na forma de ver a deficiência faz com que as instituições de ensino e de trabalho se sintam limitadas a garantir a qualificação necessária às pessoas com deficiência, e assim esse público enfrenta diversos obstáculos, como a dificuldade de conseguir emprego devido às exigências de qualificação, baixos salários, falta de políticas que estimulem o combate à precarização do trabalho das PcDs a permanência destas pessoas no mercado de trabalho (MAIA, 2018).

A prevalência da associação entre deficiência e incapacidade também se torna um fator que dificulta a implementação da Gestão da Diversidade devido ao ceticismo dos integrantes das organizações sobre sua efetividade, além da prevalência de atitudes preconceituosas de integrantes das organizações com relação aos beneficiários dessa metodologia. Estes são elementos que intensificam a resistência das organizações em modificar rotinas e práticas culturais da administração de recursos humanos para incluir a diversidade em suas pautas gerenciais (SOUZA, 2009).

Essa situação remonta aos princípios propostos por Carvalho-Freitas e Marques (2010), quando discorrem que as possibilidades de inclusão das PcDs nos diversos contextos são decorrentes da forma predominante de ver a deficiência. Nesse sentido, por mais que atualmente haja consideráveis avanços relacionados à concepção da igualdade de direitos, da acessibilidade nas condições, práticas e instrumentos de trabalho, e nas adequações na estrutura e na cultura das organizações para garantir a igualdade e a equidade na profissionalização das PcDs, ainda sobrevivem as concepções que definem a deficiência como incapacidade. Nas palavras dos autores:

> Embora as origens das explicações sobre a deficiência possam ser circunscritas em determinado tempo, elas se reeditam em outros períodos e contextos históricos; isso significa que, ainda que surjam novas formas de vê-la, a explicação encontrada em período anterior é sempre passível de ser mantida e compartilhada por alguns grupos sociais (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p. 105-106).

Por outro lado, existem fatores culturais vigentes na nação brasileira que possibilitam a abertura para a implementação da Gestão da Diversidade, os quais envolvem justamente a valorização da diversidade física, étnica, religiosa, de gênero e orientação sexual, e outras características, que caracteriza a população do país. Segundo Maia (2018), essa valorização é um fator motivacional para que as práticas de emprego, a composição da força corporativa e as relações de trabalho sejam administradas de forma que sejam atraídos, retidos e desenvolvidos os melhores talentos dentro dos chamados grupos de minoria, dos quais as pessoas com deficiência fazem parte, além de possibilitar o alcance e o diálogo das organizações com esses grupos, cujas lutas e posicionamentos têm adquirido maior visibilidade e empoderamento no contexto atual.

Devido à sua complexidade e sua proposta de modificações na cultura das organizações, a implementação da Gestão da Diversidade solicita que as organizações sejam orientadas por um membro externo, que facilite a compreensão sobre as características culturais (sociais e organizacionais), as potencialidades que a cultura organizacional possui para a inovação e as vantagens da Gestão da Diversidade para o alcance de metas e objetivos criados por cada organização.

O Psicólogo Organizacional e do Trabalho, quando ocupa esse lugar e assume essas atribuições, orienta os participantes da organização a identificarem as normas e os valores que influenciam os comportamentos e atitudes no trabalho, a avaliarem as metas pessoais, grupais e organizacionais, a estipularem novos valores e normas que sustentem a construção de uma gestão marcada pela valorização da diversidade, e a reconhecerem as defasagens culturais que podem gerar obstáculos à Gestão da Diversidade. Essas considerações foram estruturadas com base nas recomendações propostas por Silva, Zanelli e Tolfo (2014) sobre o gerenciamento de transformações na cultura organizacional.

Também com base em Silva, Zanelli e Tolfo (2014), ressalta-se que o Psicólogo Organizacional e do Trabalho intervir para que os participantes se mobilizem individual e coletivamente em favor da execução dos novos valores e normas culturais. Isso é possível mediante o planejamento de sistemas de recompensa frente aos esforços e às atitudes utilizados pelos indivíduos e grupos existentes nas organizações para contribuírem com a adoção dos novos pressupostos que reforçam a Gestão da Diversidade que está sendo

construída.

Dessa forma, reconhece-se a força cultural envolvida na dinâmica da Gestão da Diversidade, facilitando a construção de relações de confiança e uma comunicação que agrega resultados positivos ao clima organizacional, de modo que se possa conferir credibilidade à nova cultura que está sendo formulada.

É importante esclarecer que as transformações a nível cultural nem sempre são fáceis de ser promovidas. Por essa razão, Silva, Zanelli e Tolfo (2014) partem do pressuposto que as culturas organizacionais são ampliadas ou ressignificadas, isto é, ocorrem aperfeiçoamentos nas rotinas e práticas organizacionais que constituem os artefatos visíveis, como a alteração dos espaços arquitetônicos, a revisão de normas e políticas e a modificação dos comportamentos emitidos nos relacionamentos interpessoais.

Nesse sentido, incorporar a Gestão da Diversidade na cultura das organizações requer a construção de habilidades para que os integrantes da organização se adaptem e compreendam a mudança como modo de ajuste à realidade social, que tem estimulado o convívio com as diferenças individuais para a criação de novas ideias e projetos originais e para o enriquecimento profissional e pessoal mútuo, ou seja, que contempla as pessoas com e sem deficiência inseridas nos postos de trabalho.

A Gestão da Diversidade assume a função de possibilitar aos campos de trabalho uma nova visão, pautada no enfoque às potencialidades da pessoa com deficiência em detrimento dos limites, e com isso, facilita o desenvolvimento de uma visão que valoriza as capacidades da pessoa com deficiência de se comprometer com a oferta de resultados favoráveis para o crescimento e o sucesso das organizações.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da Diversidade, enquanto proposta metodológica que subsidia, orienta e favorece a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, apresenta como principal objetivo influenciar o ambiente organizacional, de modo que este ambiente possibilite condições e oportunidades favoráveis para que todos os indivíduos tenham suas diferenças acolhidas e se sintam capacitados para alcançar os objetivos individuais, coletivos e organizacionais.

Quando esse pressuposto da Gestão da Diversidade se aplica à inserção das PcDs nas organizações, ele potencializa a implementação de modificações para que a organização disponha de recursos adequados na propagação, entre trabalhadores com e sem deficiência, da percepção sobre as capacidades que os profissionais com deficiência possuem para agregar resultados favoráveis ao crescimento das organizações. Esse recurso só se torna possível quando as adequações das condições e práticas de trabalho desenvolvem mecanismos eficazes de sensibilização, adaptações e adequação das práticas de RH às necessidades das PcDs, que são os pilares da Gestão da Diversidade (CARVALHO-FREITAS, 2009).

O investimento nesses pilares propicia mudanças em diversos níveis dentro das organizações, mudanças essas que envolvem a modificação de padrões preestabelecidos que são geradores de exclusão. Para construir esta transformação, foi enfatizada a implementação da Gestão da Diversidade na cultura das organizações, destacando como possibilidade para efetivar essa ação as estratégias de treinamento comportamental e desenvolvimento de pessoas, instâncias relevantes para que as organizações construam habilidades voltadas para a valorização do papel das pessoas com deficiência enquanto agentes ativos para um desempenho organizacional bem-sucedido.

A partir desse viés, facilita-se a destinação adequada dos funcionários com deficiência em atividades que favorecem o desenvolvimento de seus talentos e investem no capital intelectual que esses trabalhadores possuem.

Esse propósito somente se concretiza quando as organizações são adeptas de uma cultura marcada pela abertura para a inovação nas práticas de gestão e para a aquisição de novos aprendizados, pois esses são requisitos essenciais para a desconstrução dos paradigmas que associam a deficiência à limitação e a incursão de uma nova visão, a qual considera esses indivíduos como pessoas que, ao demandarem respeito e dignidade e buscarem oportunidades equânimes de crescimento profissional e pessoal, têm o potencial de se comprometer e se dedicar a contribuir com o sucesso das organizações.

Os pressupostos levantados nesta pesquisa demonstram que a Gestão da Diversidade é pautada na inclusão como matriz de interpretação, que apresenta como pressupostos a adaptação da sociedade para incluir a todos, o foco nas capacidades das pessoas com deficiência e a abertura de recursos para possibilitar a inclusão das pessoas com deficiência nos diversos espaços sociais (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

Já os métodos e estratégias necessários para a aplicação da Gestão da Diversidade na cultura das organizações correspondem à matriz de interpretação técnica da deficiência, pois o planejamento e a execução das propostas de implementação deve considerar as vantagens que a Gestão da Diversidade apresenta para impulsionar a produtividade dessas pessoas, os vínculos entre as PcDs e as organizações, os benefícios da contratação de PcDs para o clima e a imagem externa das organizações e as necessidades de treinamento que possam facilitar a socialização das PcDs com o corpo corporativo (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

Ao discutir o processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com o intuito de salientar as contribuições que esse processo inclusivo agrega para os indivíduos e as organizações, o principal aspecto percebido a partir dos conhecimentos expostos nesta pesquisa é que a Gestão da Diversidade está relacionada a uma nova forma de se organizar os métodos de gestão, de modo que estes métodos possam ser capazes de atender às necessidades de seus membros, principalmente dos trabalhadores com deficiência.

A implementação da Gestão da Diversidade, principalmente através dos treinamentos comportamentais e do desenvolvimento de pessoas, possibilita a criação de um clima mais satisfatório, aumentando em todos os integrantes da organização a motivação e tornando-os mais receptivos às novas técnicas de gestão.

Nesse sentido, vale ressaltar que apesar de ser um processo custoso, que demanda por elevados investimentos em fatores como adequação ambiental, tecnologias assistivas, tempo, esforço e empenho contínuo de todos os atores envolvidos no contexto organizacional, a Gestão da Diversidade permite que as organizações adquiram um ponto forte na obtenção de uma vantagem competitiva, além de despertar a identificação e favorecer o diálogo entre consumidores e clientes com deficiência e outros grupos que fazem parte das chamadas minorias sociais.

Além disso, a adoção de práticas inclusivas favorece a adesão do público que defende a causa da inclusão, colocando essa defesa como critério para o consumo de bens e serviços de organizações que investem em uma cultura marcada pela Gestão da Diversidade.

O tema da Gestão da Diversidade é novo para organizações e profissionais de áreas como Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho. Essa condição implica a necessidade de incrementar pesquisas e investigações sobre os efeitos e resultados desse método na inclusão de pessoas com deficiência, e como alternativa para superar problemáticas como o desemprego de pessoas com deficiência e o não-cumprimento da Lei das Cotas e das determinações estipuladas pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência.

O direito de empregabilidade das PcDs já está consolidado por essas leis, porém vários estigmas e matrizes interpretativas que fomentam a discriminação, a segregação e o assistencialismo ainda sobrevivem nas concepções de trabalho de muitas organizações no contexto atual, e são visíveis na dificuldade de várias instituições empresariais e de ensino em investirem em práticas de capacitação e educação inclusiva, o que contribui para a falta da capacitação necessária para a pessoa com deficiência se inserir em um mercado de trabalho marcado pela intensificação da competitividade e das exigências por alta performance.

Como sugestões para viabilizar uma Gestão da Diversidade nas organizações, ressaltam-se parcerias com instituições, serviços e programas voltados para a capacitação educacional e profissional de pessoas com deficiência, como projetos desenvolvidos em universidades ou iniciativas da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), que contam com recursos e profissionais capacitados para orientar, acompanhar e prestar suporte para as organizações sobre as medidas de promoção de acessibilidade e capacitações do corpo corporativo sobre os tipos de deficiência e o enfoque nas potencialidades profissionais das pessoas com deficiência, sugestões que são baseadas na investigação elaborada por Maia (2014).

A partir dessa sugestão, verifica-se que a Gestão da Diversidade, enquanto produto das transformações que envolvem o mundo do trabalho e das inovações na cultura das organizações, é favorecida a partir da atribuição de valor às especializações externas, a partir de parcerias com instâncias exteriores às organizações que podem subsidiar a inclusão eficaz de pessoas com deficiência. Quando as organizações limitam sua atuação apenas aos saberes produzidos internamente, torna-se mais difícil a concretização de medidas inovadoras (MAIA *et al.*, 2014).

Esta pesquisa bibliográfica possui importância acadêmica para constatar o compromisso ético-político da Psicologia com a promoção dos direitos humanos enquanto forma de promover saúde e qualidade de vida a diferentes segmentos populacionais. A defesa pela inclusão de pessoas com deficiência ao mercado de trabalho mobiliza a Psicologia Organizacional e do Trabalho a direcionar estratégias e recursos para propor transformações

em uma cultura de segregação dos grupos minoritários nas organizações de trabalho.

Esse panorama convoca a Psicologia Organizacional e do Trabalho a organizar estratégias para eliminar as barreiras organizacionais, de modo a promover ações de acessibilidade para democratizar o acesso aos conhecimentos, o desenvolvimento de atividades que potencializem a expressão das habilidades das PcDs e a supressão de estereótipos e preconceitos limitantes com relação à pessoa com deficiência.

As ações da Psicologia Organizacional e do Trabalho podem ser concretizadas por meio de recursos de sensibilização e capacitação dos gestores e dos colaboradores, recursos esses que sejam capazes de promover esclarecimentos sobre as peculiaridades contidas nas deficiências para desfazer mitos e visões equivocadas, além de propiciar às pessoas com deficiência oportunidades para exercitarem capacidades criativas e inovadoras, necessárias para a ampliação dos conhecimentos e o desfrute das novas tecnologias de informação e comunicação que contribuem com a acessibilidade, aperfeiçoando as práticas organizacionais.

Dessa forma, é possível promover aos participantes da organização recursos para que contribuam com o desenvolvimento de uma cultura na qual haja a capacitação permanente para a cooperatividade e a valorização da diversidade.

5 REFERÊNCIAS

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. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. São João Del Rei, v. 6, n. 1, p. 62-77, jan./jul., 2011.

BONTEMPO, G. **Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho**. 12 fev. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2019/02/contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho>. Acesso em: 22 jun. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República. Brasília, 1988.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 18 abr. 2020.

BRASIL. **Declaração de Salamanca**: sobre Princípios, Políticas e Práticas na Área das Necessidades Educativas Especiais. Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 1994.

BRASIL. Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015**.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Presidência da República**. Brasília, 2015.
Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em: 17 jul. 2020.

BRASIL. Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 18 abr. 2020.

BRASIL. Lei Nº 9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Senado Federal**. Brasília, 2005.

CAMARGO, M.L.; GOULART JÚNIOR, E.; LEITE, L.P. O Psicólogo e a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Brasília, v. 37, n. 3, p. 799-814, jul./set., 2017.

CARVALHO-FREITAS, M.N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 13, n. 8, p. 121-138, jun., 2009.

CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A.L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de Pessoas com Deficiência. **Organizações & Sociedade**. Salvador, v. 14, n. 41, p. 59-78, abr./jun., 2007.

CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A.L. Pessoas com Deficiência e Trabalho: Percepção de Gerentes e Pós-Graduandos em Administração. **Psicologia: Ciência & Profissão**. Brasília, v. 29, n. 2, p. 244-257, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A.L. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 100-129, mai./jun., 2010.

COUTINHO, K.S.; RODRIGUES, G.F.; PASSERINO, L.M. O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os Gestores de Recursos Humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília-SP, v. 23, n. 2, p. 261-278, abr./jun., 2017.

DELGADO, M.C.S.; GOULART, I.B. Práticas de desenvolvimento de pessoas com deficiência em uma instituição do setor educacional. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**. São João del-Rei, v. 6, n. 1, p. 39-52, jan./jul., 2011.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. [1963]. São Paulo: LTC, 1988.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAIA, A.M.C. **O trabalhador com deficiência na organização**: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. Orientadora: Maria Nivalda de Carvalho-Freitas. 2014. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia, Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2014.

MAIA, C. *et al*. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Revista Capital Científico**. v. 12, n. 3, p. 1-18, jul./set., 2014.

MAIA, P.L.O. Gestão da diversidade no contexto organizacional brasileiro: um enfoque sob a revisão sistemática da literatura. **Revista Conbrad**. v. 3, n. 1, p. 3-25, 2018.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Lei que regulamentou inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho completa 28 anos**. 26 jul. 2019. Disponível em: <http://www.trabalho.gov.br/noticias/7185-lei-que-regulamentou-insercao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-completa-28-anos>. Acesso em: 18 abr. 2020.

MONTEIRO, L.G. *et al.* Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Educação Especial**. Marília-SP, v. 17, n. 3, p. 459-480, set./dez., 2011.

NEVES-SILVA, P.; PRAIS, F.G.; SILVEIRA, A.M. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 8, p. 2549-2558, 2015.

PAIVA, J.C.M.; BENDASSOLLI, P.F.; TORRES, C.C. Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 218-239, 2015.

SASSAKI, R.K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1999.

SASSAKI, R.K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação**. v. 12, p. 10-16, 2009.

SILVA, N.; ZANELLI, J.C.; TOLFO, S.R. Cultura Organizacional. *In:* ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Cap. 13 p. 491-525.

SILVA, P.M.M. *et al.* Os desafios para a inclusão de pessoas com deficiência em organizações da construção civil. **Holos**. Natal, v. 7, n. 33, p. 311-327, 2017.

SOUZA, A.L.M. **Gestão da Diversidade e pessoas com deficiência**: investigação sobre a inserção da pessoa com deficiência em uma organização pública federal. Orientador: Marcus Vinícius Soares Siqueira. 2009. 46 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

TEIXEIRA, L.S. **Responsabilidade social empresarial**. Brasília: Câmara dos deputados, 2004.