

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO

MARIA SOCORRO SANTANA  
STEFANNY MENEZES DA SILVA  
VANILSON SANTOS DA SILVA

**O ADMINISTRADOR E A INCLUSÃO DE PESSOAS  
COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO**

RECIFE/2021

MARIA SOCORRO SANTANA  
STEFANNY MENEZES DA SILVA  
VANILSON SANTOS DA SILVA

## **O ADMINISTRADOR E A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp.Diego Leonel Alves de Sá.

RECIFE/2021

S232a

Santana, Maria Socorro

O administrador e a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. / Maria Socorro Santana; Stefanny Menezes da silva; Vanilson Santos da Silva. - Recife: O Autor, 2021.

25 p.

Orientador(a): Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

1.Mercado de trabalho. 2.Lei de cotas. 3.Pessoa com deficiência. 4.Deficiência. 5.Cidadania. 6.Inclusão social. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

MARIA SOCORRO SANTANA  
STEFANNY MENEZES DA SILVA  
VANILSON SANTOS DA SILVA

## **O ADMINISTRADOR E A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Prof.º Esp. Diego Leonel Alves de Sá  
Professor(a) Orientador(a)

---

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)  
Professor(a) Examinador(a)

---

Prof.º Titulação Nome do Professor(a)  
Professor(a) Examinador(a)

Recife, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

NOTA:

*Dedicamos esse trabalho a  
nossos familiares.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que por sua infinita misericórdia nos ajudou durante todos esses quatro anos de graduação, durante todas as lutas para conseguir alcançar nosso sonho de sermos graduados, toda honra e glória é para ele.

Aos nossos familiares: Izael Pedro e sua esposa Silvana, Janaina Menezes e seu esposo Emanuel, Tania Dourado e José Vanilson, Cosma Moreira De Santana e Arnaldo Santana de Góis, Anderson de Arruda Cândido Junior, Adriana Vicente, Isabella, Ismaelita e Islândia, sem o apoio de vocês não teríamos conseguido.

Aos amigos: Cristhyan e Rute, por todo apoio e incentivo. Sem o apoio deles nada poderia ter sido feito, e externando nossa gratidão ao nosso próprio grupo, que se esforçou para realizar o trabalho.

Aos nossos supervisores de estágio por onde passamos: Sra. Maria José Rosa e Sra. Maria Keyla, com elas tivemos a oportunidade de aprendizado, onde obtivemos experiências produtivas que levaremos para toda a vida, isso nos ajudou a amadurecermos mais profissionalmente.

E estendemos o nosso agradecimento ao nosso orientador, professor Diego Leonel, que com toda paciência nos auxiliou neste projeto, e nos ajudou alcançar a tão sonhada conclusão do TCC.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.*

*Todos nós sabemos alguma coisa.*

*Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso  
aprendemos sempre.”*

*(Paulo Freire)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3 RESULTADOS</b> .....	10
<b>3.1 INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NA EDUCAÇÃO E NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	10
3.1.1 EDUCAÇÃO.....	10
3.1.2 <i>MERCADO DE TRABALHO</i> .....	13
<b>3.2 DESPREPARO DO ADMINISTRADOR PARA LIDAR COM A PESSOA COM DEFICIÊNCIA(PCD) NA ORGANIZAÇÃO</b> .....	15
<b>3.3. A PERCEPÇÃO SOBRE INCLUSÃO SOCIAL : GESTORES E PCD</b> .....	16
<b>3.4 O PAPEL DO ADMINISTRADOR NA INCLUSÃO SOCIAL</b> .....	19
<b>4 DISCUSSÃO</b> .....	21
<b>4.1 A INCLUSÃO SOCIAL DA PCD NA PRÁTICA EM EMPRESAS</b> .....	21
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	25

## O ADMINISTRADOR E A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

MARIA SOCORRO DE SANTANA  
STEFANNY MENEZES DA SILVA  
VANILSON SANTOS DA SILVA  
Diego Leonel Alves de Sá

**Resumo:** O artigo aborda o tema da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, identificando e analisando os problemas do despreparo do administrador junto a inclusão social. Após décadas a sociedade ainda lida com a dificuldade da inclusão dessas pessoas no âmbito educacional e profissional. A lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (PCD) assegura as PCD condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania. No decorrer do artigo, será demonstrado desde o despreparo ao papel do gestor e a necessidade da responsabilidade social assim como a responsabilidade legal da empresa junto a inclusão social da PCD.

**Abstract:** The article addresses the issue of inclusion of people with disabilities in the labor market, identifying and analyzing the problems of unpreparedness of the administrator with social inclusion. After decades, society is still dealing with the difficulty of including these people in the educational and professional sphere. The Brazilian law for the inclusion of people with disabilities (PCD) ensures conditions of equality, exercise of rights and fundamental freedoms by people with disabilities, aiming at their social inclusion and citizenship. Throughout the article, the lack of preparation for the role of the manager and the need for social responsibility as well as the legal responsibility of the company with the social inclusion of PCD will be demonstrated.

**Palavras-chave:** Mercado de trabalho. Lei de cotas. Pessoa com deficiência. Deficiência. Cidadania. Inclusão social.

**Keywords:** Labor market. Quotas law. Persons with disabilities. Disability. Citizenship. Social inclusion.

## INTRODUÇÃO

O presente artigo busca identificar e analisar problemas no meio organizacional a respeito da inclusão social e os desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência (PCD) na organização.

Segundo Chiavenato(2004) o administrador profissional, não é avaliado somente por seus conhecimentos, mas tudo na sua totalidade influencia, como por exemplo: conhecimento, habilidades e filosofia de trabalho, verificando se é compatível o profissional e a nova situação que ele estará enfrentando, junto a nova cultura empresarial e o pessoal que trabalhará com ele, tudo isso por saber que não existe uma única maneira certa de um administrador agir ou conduzir.

A partir deste contexto será abordado e demonstrado a importância da capacitação do administrador para proporcionar e garantir a inclusão da Pessoa com deficiência (PCD)na organização, levando em consideração que: a flexibilização de funções é um dos exemplos que contribui para o desenvolvimento social da pessoa com deficiência.

Ao longo das décadas as pessoas com deficiência tem sofrido com a exclusão e discriminação no meio da sociedade, no âmbito educacional e profissional. Nos últimos anos, houve a elaboração de várias leis destinadas às PCD, algumas delas estabelecem a inserção ou a reinserção delas no mercado de trabalho, porém isso exige a superação de barreiras e preconceitos.

A lei de cotas para PCD, oficialmente chamada de Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91), estabelece que empresas com cem ou mais empregados preencham uma parcela de seus cargos com pessoas com deficiência.

Em 2019, segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), apenas 28,3% das pessoas com deficiência em idade de trabalhar (14 anos ou mais de idade) estavam na força de trabalho, ante 66,3% daquelas sem deficiência. Cerca de 67,6% da população com deficiência não tinham instrução ou tinham o ensino fundamental incompleto, percentual que era de 30,9% para as pessoas sem nenhuma das deficiências investigadas.

Apesar da importância e da obrigatoriedade legal, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal ainda é pequena. Apenas 403.255 estão

empregados, o que corresponde a menos de 1% das 45 milhões de pessoas com deficiência no país.

Através do conteúdo abordado, é notório que as empresas somente estão preocupadas em cumprir as leis e cotas ao invés de inseri-los por responsabilidade social. Baseado nisto, é de fundamental importância abordar e estudar este assunto.

Por meio deste artigo, tem-se por objetivo específico demonstrar que as empresas podem não somente obedecerem às leis e cotas, mas sim capacitar, desenvolver e dar mais oportunidades às pessoas com deficiência, contribuindo para que eles continuem crescendo cada vez mais e criando perspectivas no mercado de trabalho, obedecendo as limitações de cada um, sem nenhum tipo de preconceito.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

O método de pesquisa utilizado neste artigo para atender o objetivo de estudo foi a utilização da pesquisa bibliográfica, identificando e demonstrando a importância do assunto.

“A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenados de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, e que, por isso não pode ser aleatório”. (LIMA ; MIOTO,2007).

“Reafirma-se a pesquisa bibliográfica como procedimento metodológico importante na produção do conhecimento científico capaz de gerar, especialmente em temas pouco explorados, apostulação de hipóteses ou interpretações que servirão de ponto de partida para outras pesquisas”.(LIMA ; MIOTO,2007,p.43).

## **3 RESULTADOS**

### **3.1 A INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NA EDUCAÇÃO E NO MERCADO DE TRABALHO**

A inclusão social trata-se do processo pelo qual a sociedade passa para se adaptar e incluir em todo sistema social as pessoas com necessidades especiais, ao mesmo tempo estas se preparam para assumir papéis na sociedade. Pode-se dizer que é um processo bilateral onde as pessoas ainda excluídas, buscam parceria para

equacionar problemas, decidir sobre soluções e realizar a equiparação de oportunidade para todos. (SASSAKI, 1997, p. 3, apud SASSAKI, 1999, p.18).

Como afirma Sasaki (1999) antigamente, as pessoas com deficiência eram excluídas da sociedade sem qualquer atividade, pois elas eram consideradas inválidas, sem utilidade e incapazes para trabalhar, essas características eram atreladas a qualquer um que tivesse algum tipo de deficiência.

O mesmo ainda diz que a sociedade deve ser modificada para que seja capaz de incluir e atender as necessidades de todos os seus membros.

De acordo com Sasaki (1998), quando fala-se de Inclusão, como um paradigma de sociedade, é o processo pelo qual os sistemas sociais comuns são tornados adequados para toda a diversidade humana - composta por etnia, raça, língua, nacionalidade, gênero, orientação sexual, deficiência e outros atributos, com a participação das próprias pessoas na formulação e execução dessas adequações. Ainda pode-se dizer que a inclusão proporciona condições iguais para todos.

Já em uma terceira concepção, conforme definem Brunstein; Serrano (2011), a inclusão significa proporcionar condições para que a PCD assuma a identidade social a que tem direito, promover a justiça, fazer com que as pessoas enxerguem seu valor e sua capacidade de contribuição; envolve, acima de tudo, trabalhar o olhar sobre a PCD.

### 3.1.1 EDUCAÇÃO

Podemos dizer que a inclusão é um movimento educacional, mas também social e político, cujo objetivo é defender o direito de todos os cidadãos conviverem de forma responsável e consciente na sociedade, sendo respeitados mesmo com suas diferenças.

No contexto de educação defende-se também o direito a uma educação de qualidade onde se possa desenvolver o potencial desses indivíduos enquanto alunos, bem como o direito a exercer sua cidadania, observando seus interesses e características, visando garantir que essas pessoas tenham experiências significativas (FREIRE, 2008).

Quando se trata de inclusão um dos maiores problemas enfrentados é a escassez de recursos e serviços que assegurem condições de acessibilidade às pessoas com necessidades educacionais especiais, embora com o passar dos anos isso tenha sido melhorado, ainda é muito sutil a inclusão dessas pessoas.

A exclusão educacional vem acompanhada de muitos problemas que vão desde o analfabetismo, carência econômica, preconceito, falta de vagas e até a escassa formação de parte dos professores. (SOBRINHO, 2010).

“Não faz sentido, por exemplo, estudantes com deficiências participarem efetivamente apenas da educação básica. Quando concluírem o ensino médio, encontrarão espaços sociais para além dos muros escolares, prontos para a exclusão” (CAMARGO, 2017).

Após a conclusão do ensino médio como já mencionado anteriormente, a exclusão é notória quando observamos que desde a educação básica ao ensino superior o acesso é difícil quando se trata de inclusão .

Desta forma, foi proposto um diagnóstico para ampliar a inclusão social da pessoa com deficiência em todos os aspectos da sociedade, criando um elo de cooperação entre: empresas , escola e familiares, para aumentar o investimento e esforços em estratégias para intervir de forma antecipada ainda na infância ,na educação e vocação dessas pessoas, para que no futuro elas possam ter uma melhor formação acadêmica e profissional de forma inclusiva.

Uma parceria cooperativa e de apoio entre administradores escolares, professores e pais deveria ser desenvolvida e pais deveriam ser considerados enquanto parceiros ativos nos processos de tomada de decisão. Pais deveriam ser encorajados a participar em atividades educacionais em casa e na escola (aonde eles poderiam observar técnicas efetivas e aprender como organizar atividades extra-curriculares), bem como na supervisão e apoio à aprendizagem de suas crianças. (DECLARAÇÃO DE SALAMANCA, 1994).

Tendo em vista o histórico de desistência dessas pessoas ao longo do ensino básico, para que as pessoas com deficiência possam chegar ao ensino superior é necessário: melhorar e ampliar a educação fundamental, a elevação de quantidade e qualidade de concluinte no ensino médio vai depender do ensino fundamental, melhorar de forma contínua a formação dos professores e a infraestrutura de todo o sistema educativo; Ter assegurado as boas condições de permanência do estudante nos cursos, ampliar a participação do Estado no quesito: prover educação. Concluindo portanto, a transformação radical na educação superior, especialmente sua expansão com qualidade e equidade. (SOBRINHO, 2010).

A transformação (formação) de uma pessoa com deficiência em um profissional

com experiência de convívio social, vem através da experiência já obtida por meio do ensino. Pois é em virtude dessa socialização que a pessoa com deficiência trabalha sua autonomia e inclusão.

Para Sobrinho(2010) um sistema de educação que ao invés de reduzir a marginalização social faz com que ela seja ampliada, não pode ser considerada adequada para sociedade do ponto de vista dos princípios de bem público. Considera-se uma sociedade injusta aquela que nega a oferta de educação de qualidade para todos ,onde existem privilégios para uns e a discriminação para outros. Ainda pode se falar do perfil educacional e formação da PCD, Clemente; Shimono (2015) afirmam que lutar pela melhoria da qualidade do ensino e formação para todos é uma reivindicação inclusiva e que o perfil educacional das PCD são semelhantes com o das demais pessoas.

### 3.1.2 MERCADO DE TRABALHO

Atualmente quando é mencionado abertura de vagas no mercado de trabalho para a PCD, é necessário analisar que na maioria das vezes, muitas empresas ficam receosas em contratar uma PCD, devido à falta de informação da real qualificação que esta possui Mendes(2004), e ainda pela falta de capacidade adaptativa empresarial em lidar com as deficiências pessoais no ambiente corporativo.

A partir da chamada globalização do mercado, as empresas passaram a dar mais importância para questões de cunho social, e isso inclui a necessidade de inserção das PCDs nas empresas, de forma acolhedora e sem distinção entre eles para os demais funcionários. No Brasil, seguiram-se as recomendações internacionais de políticas sociais para a inclusão e acolhimento dessas pessoas nos serviços, mas ainda é notável um grande déficit nas empresas em relação a pessoas com tais condições. (VAZ et al., 2020).

Portanto, o sentimento no momento de contratar uma PCD é de receio por parte do empresário, pois torna-se ele o responsável em incluir, dar oportunidade e, muitas vezes, ele não sabe como lidar com essa situação.

Quando a PCD inicia as suas atividades na empresa, é possível identificar que existe uma barreira de incertezas a serem rompidas tanto pela PCD quanto pelos gestores da organização.

Esta barreira corresponde a um leque de incertezas e indefinições, isto é, a PCD

espera acolhimento, diálogo e direcionamento por parte do gestor para ter conhecimento da sua função dentro da empresa, já o gestor por sua vez, espera da PCD que o mesmo tenha um ponto de partida e iniciativa, para que assim, possa o mesmo saber a melhor forma de inseri-la na empresa e, com isso, cheio de dificuldades e incertezas a PCD não se sente confortável e acaba deixando o emprego.

Por este motivo é necessário que os gestores tenham bastante clareza sobre a importância das PCD nas organizações, buscando incluí-las em funções organizacionais, nas quais as PCD se sintam confortáveis e, principalmente, confiantes em desempenhar tais funções .

É necessário também, que as organizações ofereçam oportunidades de crescimento interno, gerando equidade, assim como são proporcionadas para os demais funcionários.

Por sua vez , a PCD quando capacitada, qualificada e com experiência profissional, gera entre as empresas, concorrência no momento de contrata-la ou mantê-la na organização, pois as empresas concorrentes as abordam e oferecem oportunidades com mais vantagens, fazendo com que a PCD sinta-se valorizada, permitindo a mesma, a tomada de decisão entre permanecer no emprego ou encarar novos desafios.

Mesmo com a existência de Leis que obrigam a inclusão social da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, a realidade destas pessoas está muito distante de estar perfeita ou até mesmo aceitável. O que antes não se existia (PCD em escolas,empresas,convivendo em sociedade) ,agora existe e com ela, leis que trazem garantia de que as mesmas serão inclusas.

As organizações podem promover e estimular a responsabilidade social em diversas áreas, como por exemplo, com ações relacionadas ao âmbito urbano, geração de emprego, questões sobre seus consumidores, ambientais, acessibilidade, inclusão, entre outros. Contudo, apesar das grandes e aceleradas transformações que a sociedade vem sofrendo, parte das pessoas com algum tipo de deficiência ainda enfrentam muitos desafios para conseguir inserir-se no mercado de trabalho, tais desafios que vão desde questões econômicas, grau de escolaridade, até acessibilidade, ou preconceitos etc. (VAZ et al.,2020).

Agora, décadas depois, existe o avanço e quebra de paradigmas, e com eles a obrigação de realizar a inclusão social da pessoa com deficiência, ainda que seja muito pequena a participação das PCD no mercado de trabalho, é necessário ter a

visão geral de que o administrador deve ter uma capacitação para atuar no meio organizacional com qualquer tipo de diversidade, inclusive a qual estamos abordando neste artigo que são pessoas com deficiência.

Para Carvalho-Freitas & Marques(2007) mesmo as empresas que já realizam o trabalho com a inclusão de PCD, tem gestores com a dúvida de como agir com a deficiência e sobre a forma de lidar com elas no cotidiano de trabalho.

Não é importante só contratar, é necessário que a sociedade disponha de um ambiente em que a pessoa com deficiência( PCD) possa exercer sua cidadania com dignidade, e com seus direitos e deveres garantidos e assegurados, e que através dessas atitudes, os mesmos possam alcançar mais independência e desenvoltura em sua vida acadêmica, profissional e social.

### 3.2 DESPREPARO DO ADMINISTRADOR PARA LIDAR COM A PESSOA COM DEFICIÊNCIA (PCD) NA ORGANIZAÇÃO

É notório que o despreparo do administrador é resultado de algo vivido antes da vida profissional, tendo em vista que os administradores e tantos outros profissionais não tinham o contato com PCD no cotidiano educacional muito menos organizacional, tudo isso resultou na dificuldade dos mesmos em lidar com seus liderados que tem alguma deficiência.

Segundo uma pesquisa citada na revista Interação em Psicologia, a mesma foi realizada com gestores e alunos de especialização em administração, Carvalho-Freitas e Marques (2009) verificaram que 20% dos gestores e 89% dos alunos de especialização entrevistados consideram que determinados setores não são adequados ao emprego de PCD, pois tais funcionários estariam mais suscetíveis a acidentes e a ter problemas de relacionamento com os demais, além da possibilidade de assumirem atitudes inadequadas na empresa.

Por este motivo é importante que a empresa dialogue com a PCD, onde ser o gestor, é um dos papéis principais atuando como ponte, entre funcionário e empresa, para que juntos possam identificar e buscar soluções para possíveis situações de desajuste, visto que o direcionamento inadequado das PCD acaba por reforçar o estereótipo de inadequação desta ao trabalho.

Então capacitar seus gestores de modo que, a comunicação seja sempre o fator

principal de relacionamento e possibilite o estreitamento de qualquer lacuna existente que possa distanciar os PCD, do ambiente corporativo e do relacionamento com os demais funcionários.

Por outro lado, é importante ressaltar a respeito da desinformação e capacitação em conhecimento sobre deficiência na formação e sensibilização de funcionários e gestores, que assim, contribui para um cenário com poucas possibilidades de crescimento profissional para essa população.

É possível identificar vantagem em um estilo de gestão cujos objetivos profissionais, prioridades e valores organizacionais possam ser apresentados com clareza de forma a oferecer amparo e motivação para às PCD contratadas (ASSIS & CARVALHO-FREITAS, 2014).

O preconceito, a atuação de gestões de forma despreparada e a baixa escolarização das PCD têm como consequência a baixa taxa dessas pessoas em funções e cargos mais prestigiados, inclusive como a de gestores.

Segundo Assis e Carvalho-Freitas (2014) os mesmos sugerem que empresas se atentem a alguns aspectos para serem bem sucedidas na inclusão social, como: a acessibilidade, o investimento em qualificação profissional das PCD, o diálogo sobre os critérios de crescimento na instituição, e a adoção de programas de ambientação como a implementação de tutores e a realização de eventos de socialização como reuniões e rodas de conversa.

Para Sasaki (1999), uma empresa inclusiva é aquela que valoriza a diversidade humana nas suas diferenças individuais, realiza adaptações no ambiente físico, procedimentos e instrumentos de trabalho ,além de treinar todos que trabalham na empresa para lidar com a inclusão.

O mesmo ainda afirma que a empresa se torna inclusiva por iniciativa,quando os empregadores buscam as informações sobre inclusão ou quando buscam assessoria daqueles profissionais que já atuam com o incentivo a inclusão,são estes os inclusivistas que atuam em entidades sociais.

### 3.3 A PERCEPÇÃO SOBRE INCLUSÃO SOCIAL : GESTORES E PCD.

Ainda que haja ações voltadas para inserção das PCD no mercado de trabalho, o assunto ainda vem sendo discutido e exigido pela sociedade, em busca da igualdade das mesmas oportunidades dadas a pessoas que não possuem algum

tipo de deficiência.

Para Bahia e Schommer (2010), as empresas podem inserir as PCD por diferentes motivos. Os valores éticos, o senso de dever moral ou pressões de seus públicos podem ser causas da contratação de PCD, assim como a obrigatoriedade legal e as estratégias gerenciais, que buscam conseguir os benefícios organizacionais da diversidade por meio de fatores motivacionais.

Um grupo de PCD entrevistados numa pesquisa feita pela revista foco Santos et al., (2015) informaram que, ao ingressarem em uma organização, os deficientes têm a oportunidade de expor suas capacidades e habilidades, mostrando que podem realizar as atividades tão bem quanto as outras pessoas, desmistificando preconceitos. Ou seja, isto faz com que eles sintam-se socialmente importantes e em condição de igualdade.

Os participantes da pesquisa ressaltaram também a importância dos gestores no acompanhamento e reconhecimento do trabalho na organização. Desta forma, esse tipo de postura contribuiria muito para uma melhor adaptação do ambiente de trabalho às necessidades especiais do colaborador.

Garcia (2014) alega que não somente a estrutura física, mas também questões de comunicação, como por exemplo a Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS) são aspectos que estão em falta atualmente dentro das organizações.

A divulgação de maiores esclarecimentos também poderia ser uma alternativa para a desmistificação de muitos pressupostos equivocados e para promover nas organizações o desejo pela diversidade, não apenas pelo cumprimento legal ou por interesses de imagem, mas também pelo entendimento de seu compromisso ético e social. Além disso, a adoção de uma postura enérgica por parte de empresas e governos também poderia contribuir para inibição de posturas preconceituosas. (SOUZA et al., 2012).

Também se faz relevante a adoção de políticas de diversidade efetivas, ou seja, aquelas capazes de se desenvolverem em práticas aplicáveis nos processos seletivos, na estrutura física, na sensibilização dos funcionários, a fim de criar um ambiente adaptado e preparado para receber o deficiente. (GIL, 2002).

Além disso, entende-se que a diminuição do preconceito dentro das organizações deve começar pelos níveis hierárquicos mais elevados, responsáveis pela disseminação do respeito com o diferente a partir do seu comportamento, tornando-se um exemplo a ser seguido pelos outros funcionários. (CARVALHO-

FREITAS et al.,2010).

Visto isso, sugere-se que a percepção das PCD em relação ao mercado de trabalho é de que a dificuldade de inserção e crescimento de carreira, é por conta da questão do preconceito, da falta de conhecimento das empresas e do funcionário, além das barreiras físicas que variam de acordo com a limitação de cada deficiência.

O caminho para promoção da igualdade ainda encontra-se muito além das atuais políticas, ditas inclusivas. Certamente muitos avanços foram conquistados ao longo do tempo, seja pela ação de movimentos sociais, seja pela imposição governamental ou mesmo pela conscientização de alguns indivíduos e entidades privadas. Porém, conforme mostrado neste estudo, nem mesmo as PCD estão certos sobre a promoção de igualdade que as ações afirmativas podem gerar.

Lorenzo (2016), ao estudar as percepções de profissionais de recursos humanos (RH) de empresas sobre o processo de contratação de pessoas com deficiência, destaca a dificuldade que esses profissionais apresentam para definição das vagas destinadas ao cumprimento das cotas, bem como da seleção e avaliação dos candidatos. A autora sugere além da necessidade de capacitação dos mesmos, também a importância de serviços e profissionais especializados frente a essa demanda.

Uma pesquisa feita pela revista laborativa ,foram entrevistados gestores acerca da percepção da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho competitivo e possíveis impactos no processo de contratação destes.

A maioria dos gestores entrevistados informaram que a inclusão dessas pessoas na organização é algo aceitável, alguns deles ressaltam a importância de treinamento e qualificação destas pessoas para o trabalho, dando condições favoráveis para realização da tarefa.

Uma sugestão de um gestor foi a contratação de profissionais adequados que identifiquem as competências e habilidades das pessoas com deficiência para o desempenho de uma função, em relação ao treinamento profissional, os gestores informaram que dão treinamento igual a todos os funcionários, exceto às pessoas com deficiência auditiva, onde existe a necessidade de contratação de um intérprete de libras. (GARRIDO;DEL-MASSO;SILVA.2017).

### 3.4 O papel do administrador na inclusão social

O administrador (gestor) deve ser um agente de inclusão, que além de contratar alguém que possui deficiência, deve-se buscar neste alguém as qualificações que possam cooperar com o desempenho da empresa, ele visa sua contribuição social mas não esquece do seu objetivo enquanto responsável daquela empresa. A sociedade vem evoluindo ,trazendo mudanças e a organização e o gestor devem acompanhar as tais.

Para Brunstein;Serrano(2011) a gestão inclusiva vai além de elaborar e implementar normas e procedimentos,é necessário mudança cultural. O gestor é o representante da cultura organizacional e quando o administrador recebe uma pessoa com deficiência em sua equipe de trabalho, recebe o desafio de ser o agente de inclusão,desenvolvendo competências que o permita incluir a PCD com sucesso no ambiente organizacional .

O gestor que conhece os limites e capacidade da PCD tem a competência fundamental, seguida de ter a capacidade de explorar o potencial desses profissionais,os mesmos ainda afirmam que para oferecer uma melhor condição de trabalho, é necessário estabelecer diálogo inicial,para que se realize um “contrato” de como as coisas vão funcionar, o que a PCD espera.

Se faz necessário na organização que o gestor tenha sempre uma visão inclusiva e através das suas atitudes diárias, faça com que todas as pessoas tenham os mesmos direitos e deveres e que tenham sempre o mesmo tratamento para que sempre haja respeito de um para com o outro (FEBRABAN, 2006).

Não existe a possibilidade de ignorar as características da PCD que será gerida, pois é preciso trabalhar dentro de suas limitações, esse aspecto deve ser levado em consideração, e deve ser visto com um olhar mais atento. Porém nada impede que todos os funcionários sejam tratados de maneiras iguais. Onde há respeito, há também um ambiente cheio de oportunidades de se trabalhar a riqueza de diversidade de sua cultura organizacional, e reter os talentos nela inseridos.

O gestor, por sua vez, deve trabalhar sempre junto ao RH, na busca de fornecer o melhor ambiente de trabalho. É importante também que a organização esteja sempre garantindo a acessibilidade para todos os seus funcionários, garantindo um ambiente inclusivo e quebrando todas as barreiras e preconceitos existentes dentro dela (FEBRABAN,2006).

Deve também sempre estar atento às habilidades exercidas por seus funcionários e, o profissional PCD deverá ser cobrado de maneira igual aos demais, dando-lhe metas e motivando sempre o alcance de seu objetivo. Treinar e desenvolver esses profissionais favorece tanto a empresa, pois a produtividade será aumentada, quanto ao incluído socialmente, pois aumenta sua autoestima e aumentará as chances de buscar mais capacitação (OLIVEIRA,2013).

Motivar a pluralidade no mercado de trabalho gera os benefícios de as pessoas possuírem visões e formações diferentes sobre os mesmos problemas. Assim, irão proporcionar uma visão mais holística, oferecendo mais inovação e criatividade a empresa. Dessa maneira, a diversidade deve ser vista pelo gestor como estratégia de ampliação de sua visão global da sociedade em que atua.

O gestor deve cuidar para que a admissão da PCD seja mais importante do que apenas cumprir lei, assim a pessoa inserida já chega na organização se sentindo valorizada e importante. A motivação também pode vir junto com cursos de capacitação, promoções e aumento salariais. O gestor junto ao RH pode criar um plano de cargos e salários onde os colaboradores possam se sentir valorizados e motivados em sua colocação no mercado.

Tem ainda, a função de promover a Responsabilidade Social dentro da organização, já que se trata de uma postura ética de organizações que assumem responsabilidade e cria oportunidade de desenvolvimento para todos afetados por essa atividade.

É essa Responsabilidade que motiva as organizações a praticarem a inclusão de deficientes em seu quadro de funcionários, motivando a mudança da infraestrutura, e tendo como objetivo o reconhecimento e a valorização do mercado com essa política de inclusão.

Não se pode esquecer que o processo de desligamento do funcionário, deve ocorrer quando já houver outra pessoa que possa assumir a vaga da PCD em questão, pois assim a lei de cotas será comprometida. Fora essa questão, o gestor deve providenciar que todo processo seja feito de forma igual aos outros colaboradores, e que o motivo da demissão seja bem explicado para que não haja dúvidas nem mal-entendido para o demitido (FEBRARAN,2006).

É relevante pensar em uma sociedade inclusiva onde, ações educativas permanentes materializem o princípio de autonomia, dignidade e a liberdade de todos os sujeitos independente da sua condição. Assim, a mesma sociedade que o

tempo todo faz certos julgamentos das pessoas, poderá respeitar todas as diferenças e as potencialidades, sem distinção.

Para que isso aconteça, é necessário, sempre, a realização de ações de convivência nas relações sociais. Apenas a legislação não consegue eliminar o preconceito da sociedade em relação à pessoa com deficiência. Ao fazermos nossa parte, a cada dia gera-se uma nova conquista, e no final, buscaremos uma sociedade mais justa e igualitária para todos. A atitude do gestor vai variar em função do grau da consciência sobre a necessidade de buscar informações sobre esse colaborador para melhor atuação no trabalho.

“O desenvolvimento de competências em diversidade tem de permitir que lidem de maneira saudável com a tensão gerada pela inclusão por meio de ações que representem valor agregado àquele que inclui e que é incluído”.(BRUNSTEIN;SERRANO,2011).

Dado que diversidade se refere à busca de oportunidades iguais e respeito à dignidade de todos, princípio de cidadania, tem-se que as organizações e, mais especificamente, os gestores, tem de assegurar às PCD, condições para desenvolverem plenamente seus talentos e potencialidades. A capacidade de lidar com desafios desta natureza instiga o debate sobre o desenvolvimento de competências que até pouco tempo não estavam no rol de preocupações das lideranças, nem dos responsáveis pelos programas de formação dos gestores.( BRUNSTEIN;SERRANO,2011).

Atitudes do gestor para inclusão da PCD: delegar tarefas e confiar que o mesmo exercerá sua função sem subestimar sua capacidade. Promover autonomia, dar feedbacks, entender seus limites, qualificar, explicar, orientar, corrigir, auxiliar e estimular a saída da zona de conforto para a PCD se desenvolver como profissional. E por fim entender e respeitar o ritmo e a dinâmica das pessoas.

## **4 DISCUSSÃO**

### **4.1 A INCLUSÃO SOCIAL DA PCD NA PRÁTICA EM EMPRESAS**

O Magazine Luiza utiliza o termo “ Compromisso com a sociedade” para a forma como trabalha e lida com seus funcionários, meio ambiente e sociedade. O estilo democrático da gestão “jeito Luiza de ser” significa diversidade de ações que promovem benefícios para todos, sejam os funcionários, clientes, fornecedores, meio

ambiente ou sociedade. A empresa tem como valor a crença de que as pessoas são a força e vitalidade da organização.

Em 2003 considerada a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, o Magazine Luiza foi a primeira empresa no segmento de varejo a conquistar essa avaliação ,pois acreditam que um funcionário feliz faz com que o cliente seja feliz. A empresa investe em desenvolvimento humano e profissional de seus colaboradores, mantendo uma política de valorização das pessoas. Os próprios funcionários de forma imparcial e sincera realizaram a pesquisa com toda confidencialidade.

A empresa afirma: “Este reconhecimento é reflexo de um conjunto de práticas, como benefícios diferenciados que promovem a dignidade e elevam o grau de saúde e escolaridade de seus colaboradores e de suas famílias”. Valorizar e respeitar as pessoas estão na alma do Magazine Luiza. Nos processos de seleção, são orientados a garantir a diversidade humana em todos os aspectos, em especial na seleção de novas lojas. A empresa acredita que conviver com as diferenças contribui para o desenvolvimento e aprendizado de todos.

Além disso, busca-se dar condições de inclusão da PCD e tornar acessíveis os ambientes da empresa. São realizados investimentos continuamente para identificar e selecionar pessoas com deficiência aptas para o trabalho, e são oferecidos benefícios que visam equiparar as oportunidades para todos.

Outra empresa que trabalha com a inclusão da pessoa com deficiência e se preocupa em como o colaborador se sentirá no ambiente organizacional é a Empresa Serasa Experian. Alguns funcionários em seus depoimentos prestados, alegaram ser vistos como pessoas e não como alguém que possui alguma deficiência, disseram se sentir incluídos no ambiente em que trabalhavam. O respeito à inclusão é uma bandeira que a Serasa Experian compartilha com seus funcionários, parceiros e prestadores de serviços.

Segue uma das ações realizadas pela empresa com o intuito de promover a conscientização de como a PCD se sente no ambiente na qual foi inserido. A ação promoveu entre os colabores um café da manhã sensorial, todos os funcionários da empresa foram convidados a usar óculos que impediam a visão, cadeiras de rodas, tipoiias para imobilizar um dos braços e a comunicação por linguagem de sinais, com o intuito de que eles,ainda que momentaneamente sentissem os desafios enfrentados pela PCD.

A empresa defende que : “Inclusão e Diversidade são temas que sempre merecem estar em destaque dentro e fora do ambiente corporativo” .Como citado anteriormente ,quando a empresa e o administrador visa a sua responsabilidade social, não só contribui para o bem estar da sociedade ,mas o próprio desempenho é melhorado quando os colaboradores encontram um ambiente harmonioso, e aberto a todos ,independente da sua individualidade ou particularidade, fazendo com que eles estejam mais felizes e empenhados no comprometimento com a empresa.

As duas empresas citadas como exemplos, se preocuparam com a inserção e bem estar da PCD no mercado de trabalho e atestaram que é possível conviver em sociedade independente de ser PCD ou não.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inclusão social torna-se uma forma da pessoa com deficiência e outras minorias tornar-se cidadãos produtivos e inclusos. As empresas são as que tem a ferramenta mais importante nas “mãos” : as vagas de empregos. Quando rompidas as barreiras do preconceito, e visado a sua responsabilidade com a sociedade em redor, conseguimos abrir as portas para a verdadeira inclusão social.

Um profissional capacitado, com autonomia e vontade de se desenvolver vem de quando um líder está preparado, neste caso ,quando o administrador está baseado em conhecimento e capacitação para lidar com diferenças, quando ele se torna um agente de inclusão,sem discriminação,que torna a PCD parte da equipe.

Conclui-se que as empresas tem importância para a comunidade ao seu redor, as pessoas que antes eram marginalizadas, agora são pessoas inseridas no mercado de trabalho com apoio e incentivo a um ambiente de harmonia e inclusão, isso muda a realidade tanto individual como coletiva da sociedade pois este indivíduo se torna produtivo e ativo na sociedade.

Portanto, a contratação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e seu bem estar no ambiente organizacional é importante, tanto quanto a consciência da organização e seus administradores da sua responsabilidade social. Que o contratar não será suficiente se a capacitação de ambas as partes não for posta em prática.

Sugere-se que cada administrador e líderes da organização passem por treinamento para que não só atualmente, mas futuramente, essa realidade seja

natural, e não um déficit na nossa sociedade, por fim, faz-se necessário que a partir do momento da contratação, o treinamento desses novos colaboradores sejam realizados, para que os mesmos possam iniciar sua trajetória na organização capacitado para lidar com as diferenças, seja ele administrador ou a própria pessoa com deficiência.

Todavia, após a realização deste artigo, foi possível ver mais de perto que a forma como o gestor pensa no seu colaborador é de suma importância, sua autonomia e desenvolvimento é influenciado pela forma como se é liderado, pessoas sem deficiência estão “mais” desenvolvidas pois não existe a barreira da discriminação que há para a PCD.

Mas quando se trata de pessoas que precisam de um pouco mais de atenção devido a sua deficiência, é necessário o empenho para entender e saber administrar a situação fazendo com que o clima de harmonia permaneça.

Portanto, pensar na responsabilidade social da empregabilidade da PCD e a preocupação com seu bem estar e desenvoltura, faz com que o funcionário desempenhe melhor o seu papel, e um funcionário feliz, é um funcionário produtivo, pensando assim no bem estar organizacional e social.

Inclusão e Diversidade são temas que sempre merecem estar em destaque dentro e fora do ambiente corporativo, considerando que a convivência com as diferenças contribui para o desenvolvimento e aprendizado de todos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL.2015. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).**

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)

Acesso em: 16/09/2021.

BRUNSTEIN,J;SERRANO,C. **O gestor e a pcd: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações.**READ,Rio Grande do Sul,v.17,n.2 ,p.360-395,Mai/Ago.2011.

CAMARGO,E.P. **Inclusão social, educação inclusiva e educação especial: enlaces e desenlaces.**Ciência e Educação ,Bauru, v. 23, n. 1, p. 1-6, 2017.

CARMO,M. M. I.B ;GILLA,C.G;QUITERIO,P.L. **Um estudo sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro.**Psicologia em interação,Rio de Janeiro,v.24,n 01,p.1-11,2020.

CHIAVENATO,I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro, Elsevier,2004.

CLEMENTE,C.A;SHIMONO,S.O.**Trabalho de Pessoas Com Deficiência e Lei de Cotas:Invisibilidade, resistência e qualidade da inclusão.**Osasco SP,2015.

CORROCHANO,M.C. **Inclusão Social :Protagonismo juvenil.** Brasília,2007.

FREIRE,S. **Um olhar sobre a inclusão.**Revista da Educação,v.XVI,n.1,p. 1-16,2008.

FREITAS,M.N.C.;MARQUES,A.L. **Pessoas com Deficiência e Trabalho: Percepção de Gerentes e Pós-Graduandos em Administração.**Psicologia Ciência e Profissão, 2009, 29 (2), 244-257.

FRIEDRICH,R.W. **Pessoa com Deficiência no Mercado de Trabalho: Dificuldades na Inclusão.**2016,1-17.

GARRIDO,M.A.T;DEL-MASSO,M.C.S ;SILVA,N.R. **O trabalho da pessoa com deficiência na percepção de gestores de empresas.**Revista Laborativa, v. 6, n. 2, p. 06-22, out.2017.

IBGE. **PNS 2019: país tem 17,3 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência.**  
Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31445-pns-2019-pais-tem-17-3-milhoes-de-pessoas-com-um-tipo-de-deficiencia>  
Acesso em: 08/10/2021

MAGAZINE LUIZA.Brasil. **Compromisso com a sociedade.**  
Disponível em: <https://www.magazineluiza.com.br/quem-somos/compromisso-com-a-sociedade/>  
Acesso em: 05/10/2021

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação.** Revista Nacional de Reabilitação (Reação) ,São Paulo, Ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16.

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

SCHULTZ,G. **Introdução à Gestão de Organizações.** Porto Alegre, UFRGS,2016.

SERASA EXPERIAN.São Paulo – Brasi,16,out,2018. **Com histórias reais de funcionários, Serasa Experian lança vídeo para falar de Diversidade e Inclusão no ambiente de trabalho.**

.Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/sala-de-imprensa/noticias/com-historias-reais-de-funcionarios-serasa-experian-lanca-video-para-falar-de-diversidade-e-inclusao-no-ambiente-de-trabalho/>

Acesso em: 05/10/2021.

SOBRINHO,J.D. **Democratização, qualidade e crise da educação superior: faces da exclusão e limites da inclusão.**Educação e Sociedade,Campinas, v. 31, n. 113, p. 1223-1245, out.-dez. 2010.

SOUZA,A.C.A; VERONEZE,R.B; SANTOS, J.V.P;SANTOS,T.L.B,PEREIRA SALES,A.P. **Inserção ou Inclusão? Uma análise das Políticas Públicas e Privadas para Promoção do Ingresso de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho.** Encontro de Administração Pública e Governo,Salvador – BA,Nov.2012.

VAZ,G.A;SIQUEIRA,L.F;LEMOS,M;SILVA,R.N;LEIRI,T.N;SANTOS,E.J. **As barreiras enfrentadas e o papel do gestor na inclusão de pessoas com deficiência (pcd) no ambiente organizacional.**Multidebates,Palmas,v.4,n.2,p.1-11,Jun.2020.