

Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações e impacto no clima organizacional (CO)

Inclusion of disabled people at the organizations and its impacts on the organizational climate (OC)

*Pâmela Stafin Dambrosi Felizardo¹
Fabiola Stela Ronchi²
Graciela Alves Rodrigues Robaina³
Emilio Carlos de Castro Paiva⁴*

Resumo

Este artigo tem como objetivo principal analisar os fatores que estão presentes no processo de inclusão de pessoas com deficiência (PcD) em uma empresa do ramo industrial na cidade de Curitiba, verificando o impacto da contratação de PcD intelectual no clima organizacional (CO). Nesse contexto, deve-se considerar que a inclusão de PcD no mercado de trabalho é um tema crescente no âmbito de discussão das organizações, tanto em função da regulamentação de leis que tratam da obrigatoriedade de contratação, como também pela de maior valorização da responsabilidade social.

Como metodologia, utilizou-se a pesquisa quantitativa e qualitativa para formulação das análises de pesquisa, o método utilizado nas análises dos resultados foi o estudo de caso. A amostra foi composta por 68 colaboradores e seis gestores/tutores da empresa. Nos resultados, observou-se que a inclusão de PcD intelectual na organização gera ganhos positivos tanto para vida pessoal quanto para a profissional. Como ponto positivo, cita-se o novo olhar das pessoas em relação aos deficientes. Ressalta-se que após algum tempo de convivência acabaram sendo diminuídos os preconceitos que tinham anteriormente (de o PcD ser incapaz de fazer parte da equipe de trabalho, por exemplo). Além disso, constatou-se com os resultados que houve melhora no CO - este se tornou mais descontraído e leve com a presença da PcD, além de este influenciar as pessoas a serem mais compreensivas e pacientes com todos que convivem. Nas considerações finais, recomenda-se, visando melhorar o CO, um programa adequado de treinamento e sensibilização para todo grupo funcional da organização, sobre como conviver com os colegas que são PcD, diminuindo possíveis preconceitos e desconfortos e maximizando, dessa forma, o lado humano e compreensivo quanto à deficiência intelectual.

Palavras-chave: Pessoas com Deficiência Intelectual. Inclusão. Clima Organizacional. Impacto.

¹ Cursando Especialização em Gestão de Pessoas pela FAE Centro Universitário. Graduada em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* pamelastafin@hotmail.com

² Cursando Especialização em Gestão de Pessoas pela FAE Centro Universitário. Graduada em Administração com ênfase em Gestão de Negócios pelo Centro Universitário Curitiba. *E-mail:* fabironchi01@gmail.com

³ Cursando Especialização em Desenvolvimento Gerencial pela FAE Centro Universitário. Graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Opet. *E-mail:* graciela_robaina@hotmail.com

⁴ Especialista em Estratégias Empresariais e Sustentabilidade pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* profemilio@hotmail.com

Abstract

The main objective of this article is to analyze the factors which are taken into account on the inclusion process of disabled people (DP) in a company on the industrial business located in the city of Curitiba, Brazil, checking its impacts on the Organizational Climate. It must be considered that the inclusion of DP in the job market is a subject which discussion has been growing inside the organizations, due to the new laws in Brazil that impose companies to hire DP, and the increase of value of social responsibility.

As a methodology, it was applied the quantitative and qualitative research to generate the Research Analysis. The sample was composed by 68 workers and 6 managers/mentors. In the results, it was observed that the inclusion of intellectual DP on the organization is beneficial for both personal and professional life. As benefits, a new vision of all people related to the DP. After a coexistent period of time, the prejudice against the DP (i.e. DP is unable to be part of a Team Work) was reduced. Also, it was observed some improvement on the work organizational climate - it became more relaxing - and the people were driven to be more comprehensive and patient with all mates.

As a final consideration, it was recommended a training program for all members of groups who will be involved with the DP in order to improve the organizational climate, mitigating possible prejudice and maximizing the human and comprehensive size related to the Intellectual Deficiency.

Keywords: Disabled People. Inclusion. Organizational Climate. Impact.

No mundo corporativo, existe uma preocupação constante no que diz respeito à observação e à obtenção de um saudável clima organizacional (CO), o que pode assegurar um bom ambiente de trabalho e consequente produtividade. Este estudo terá como foco principal a contratação de pessoas com deficiência (PcD), ressaltando que ela se tornou obrigatória às organizações, e estas, visando promover inclusão social através do trabalho, permitem às pessoas dar um sentido à sua vida, uma vez que podem se sentir produtivas e, portanto, úteis à sociedade e coautores das transformações sociais. Desse modo, o papel desempenhado pelas pessoas especiais pode ser gerador de impacto nas organizações e até produzir novas aprendizagens nesse processo inclusivo. Isto posto, ressalta-se que as organizações devem sistematizar as aprendizagens que podem acontecer em função desse processo.

Será enfatizado que, para as organizações, é possível a obtenção de ganhos a partir da realização da inclusão de PcD, pois essas pessoas podem gerar benefícios tanto à empresa quanto aos colaboradores. Em virtude das informações apresentadas, chega-se à seguinte problemática da pesquisa: Quais impactos, para o clima organizacional (CO), traz a inclusão dos PcD em uma organização?

Seguindo essa problemática, delimitaram-se os objetivos deste estudo para melhor compreensão do tema proposto:

- verificar o impacto da contratação de PcD no ambiente organizacional;
- identificar quais os ganhos da empresa com a contratação de PcD;
- analisar como isso reflete na organização;
- verificar a existência de melhora no CO em função da inclusão de PcD;
- identificar quais as aprendizagens para vida pessoal podem ser obtidas quando se trabalha com pessoas com deficiência nas organizações;
- analisar o CO de uma organização onde ocorre a inclusão de PcD.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Censo Demográfico (IBGE, 2010), no Brasil, quase 46 milhões de pessoas têm algum tipo de deficiência: intelectual, motora, visual ou auditiva. Desse grupo, mais da metade dentre aqueles que se encontram em idade economicamente ativa está desempregada, com possibilidades de ser incluída no mercado produtivo. Para que o processo satisfaça ambas as partes envolvidas (empregados/empregadores), é possível identificar algumas situações que assegurem melhorias no processo de inclusão, de forma a proporcionar benefícios para ambos, demonstrando assim que a contratação de PcD pode gerar melhorias no CO.

A realização da pesquisa com os colaboradores que trabalham com os PcD na empresa busca analisar se a presença de “diferentes” trabalhando nas organizações pode afetar o CO na organização. Por outro lado, pelo fato de existir uma legislação que obriga as empresas a realizarem esse tipo de contratação, tentar identificar ganhos a partir do cumprimento dessa obrigação poderia tornar o caminho para que a efetivação dessas medidas fosse mais proveitoso. Partindo desse princípio, este estudo justifica-se e tem por finalidade verificar o que poderia ser realizado para dar melhor sustentação a essa prática, resultando, assim, em pessoas mais satisfeitas e produtivas.

1 O Impacto no Clima Organizacional (CO) com a Inclusão de PcD nas Organizações

1.1 Clima e Cultura Organizacional (CO)

O CO está intimamente relacionado ao grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o CO se

eleva e se traduz, por exemplo, em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o CO tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., e, em casos extremos, por estados de agressividade, tumulto e inconformidade (CHIAVENATO, 2000).

Paralelamente ao clima e antecessor a ele, pode-se reconhecer a cultura da organização, traduzida pelos valores, crenças e costumes, tácitos ou explícitos, que traduzem a identidade de uma empresa. Ressalta-se que quando o clima é bom, existe alegria no ambiente de trabalho e surgimento de novas ideias; os funcionários se sentem motivados, engajados, e predominam atitudes positivas. No entanto, quando o clima é ruim, existe competição, tensão, rivalidades, desinteresse, erros constantes, falta de comunicação, alto índice de abstenção ao trabalho e até mesmo problemas de saúde e no comportamento dos trabalhadores (LIMA; ALBANO, 2002).

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que esse clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e conseqüentemente da empresa. Assim sendo, ele deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores e, além disso, boa relação entre os funcionários e a empresa, conforme explicita Luz (2003, p. 13).

O CO é, de certa forma, o reflexo da cultura organizacional e dos efeitos dessa cultura na organização como um todo. Conforme justificam Lima e Albano (2002, p. 36), “O clima organizacional resulta da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos)”, ou seja, o CO influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

Desse modo, os instrumentos para medir o CO devem sempre estar de acordo com a

O clima organizacional (CO) retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho.

escolaridade do funcionário, a função que as desempenha, as condições de trabalho e o tempo para realizar a pesquisa; com isso, há a aplicação de novos meios de corrigir as falhas apontadas.

Na seqüência, pretende-se investigar os impactos no CO a partir da inclusão de PcD nas organizações.

1.2 Pessoas com Deficiência (PcD) e Inclusão

O conceito sobre PcD que muitos tinham antigamente – que deficientes são pessoas inválidas para o trabalho e para as atividades – está se modificando. O Brasil está rumo a uma sociedade mais inclusiva. Incentivos estão sendo realizados para que as pessoas com deficiência tenham mais oportunidades no mercado de trabalho e sejam incluídas no meio social, garantindo o respeito e os direitos de uma vida com qualidade e bem estar.

Para que ocorra essa inclusão, faz-se necessário que a sociedade também participe. Atualmente a grande barreira que o deficiente encontra não é somente a deficiência que possui, pois também existem aquelas que a sociedade impõe na inclusão, por exemplo, acreditar que essas pessoas são menos capazes que as demais, dificuldades no meio físico, bem como a barreira na comunicação e no serviço. De acordo com o Decreto n. 6.949, de 25 de agosto de 2009, promulgado na Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, e seu

Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007, art. 1º:

Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual, ou sensorial os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2009).

A Lei Federal n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, regulamentada pelo Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999, apresenta a seguinte classificação das deficiências:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:

I - deficiência - toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

II - deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e

III - incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (BRASIL, 1999).

O Decreto n. 3.298/1999, cuja redação foi atualizada, após discussão no Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência (Conade), para o Decreto n. 5.926/2004, onde dispõe que é considerada pessoa com deficiência a que se enquadra nas seguintes categorias: deficiência física; deficiência auditiva; deficiência visual; deficiência mental e deficiência múltipla.

Quanto às categorias acima apresentadas, vale uma ressalva para expressão “deficiente mental”, pois essa expressão vem sendo substituída por “deficiente intelectual”, a partir da Declaração de Montreal sobre Deficiência Intelectual, aprovada em outubro de 2004 pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em conjunto com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), no sentido de diferenciar mais claramente a deficiência mental da doença mental. A alteração mundial da expressão

“deficiente mental” para “deficiente intelectual” deve-se ao fato de o funcionamento do intelecto da pessoa ser um atributo e não o todo.

Salvador (2006, p. 73) complementa que: “Na verdade o mundo precisa ressignificar a cidadania, de forma que o ‘eu’ e o ‘nós’ possam unir-se em um ‘nós’. Basta de visões fragmentadas, estáticas, discriminatórias”. Ou seja, a contratação de PcD não deve ser encarada como um simples cumprimento da lei, mas entendida como oportunidade para aqueles que têm algum tipo de deficiência, podendo gerar ganhos a todos, pois esse público-alvo provoca grandes aprendizagens na vida pessoal e profissional de seus colegas de trabalho.

Para que ocorra a inclusão com sucesso em uma empresa, faz-se necessário trabalhar com todos os funcionários para combater o preconceito e acompanhar a adaptação do novo funcionário, a fim de que este seja respeitado como um colaborador da empresa, não sendo visto com um olhar de “pena” ou tratado como “menos incapaz” pelos demais. Isto posto, pode-se perceber que “as pessoas, de um modo geral, falam muito em incluir o diferente, e elas próprias excluem e quase nada realizam para, efetivamente, promover inclusão” (PAROLIN, 2006, p. 33).

A contratação de PcD não deve ser encarada como um simples cumprimento da lei, mas deve ser entendida como oportunidade para aqueles que têm algum tipo de deficiência.

Ao realizar o recrutamento, a seleção e a contratação da pessoa com deficiência na empresa, faz-se necessário que suas funções sejam bem claras e definidas, com treinamento adequado para a função que irá exercer. Com todo esse acompanhamento, o novo colaborador poderá executar sua tarefa com sucesso, podendo ainda demonstrar outras habilidades e gerar sucesso pessoal e para empresa. Reforça Goldschmidt (2006) que, na hora da contratação, é essencial que o recrutador utilize uma sala acessível e que, durante a entrevista, verifique se o entrevistado está bem instalado ou se é necessário fazer alguma adaptação.

Nesse contexto, a fim de que as pessoas com deficiência tenham seus direitos assegurados, a seguir serão apresentados os aspectos da legislação que abordam os temas relacionados a esse processo.

1.3 Legislação - Deficiente Físico

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um contínuo processo de aprendizado, pois a organização precisa se preparar para os desafios e tendências do mercado, um deles é a inclusão de PcD - esta ainda é recente nas organizações.

A Constituição Federal de 1988 traz a garantia da inclusão social das pessoas com deficiência. Conforme dispõe no art. 5º, inciso XV, "todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza" e garante o direito de ir e vir dos cidadãos".

A acessibilidade está contemplada na Constituição Federal (1988) nos seguintes artigos: 203 e incisos; 24, inciso XIV; 227 e 244. Maior ênfase se dá ao art. 227, § 1º, inc. II:

II - criação de programas de prevenção e atendimento especializado para as pessoas portadoras de deficiência física, sensorial ou mental, bem como de integração social do adolescente e do jovem portador de deficiência, mediante o treinamento para o trabalho e a convivência, e a facilitação do acesso aos bens e serviços coletivos, com a eliminação de obstáculos arquitetônicos e de todas as formas de discriminação.

A Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe quanto ao apoio às pessoas com deficiência em seu art. 8º: "Constitui crime punível com reclusão de 1 (um) a 4 (quatro) anos, e multa"; o inciso IV desse artigo complementa que "IV - recusar, retardar ou dificultar internação ou deixar de prestar assistência médico-hospitalar e ambulatorial, quando possível, à pessoa portadora de deficiência;" (BRASIL, 1989).

A legislação brasileira determinou que as empresas obedeçam às exigências legais, a fim de preencher a cota de deficientes prevista no art. 93, da Lei n. 8.213/1991. A regra, embora em vigor há mais de 15 anos, é desconhecida por muitos empresários. No entanto, algumas empresas até conhecem a legislação, desconhecendo, porém, qual a melhor forma de se adaptar às regras.

A legislação determina uma cota de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência em empresas com 100 ou mais empregados, nas seguintes proporções: até 200 empregados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e de 1.001 em diante, 5%.

De acordo com os dados mais recentes da Relação Anual de Informação Social (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2011, grifo nosso e do original),

Em 2011, 325,3 mil vínculos foram declaradas como de pessoas com deficiência - PCD na RAIS, representando 0,70% do total dos vínculos empregatícios. **Do total de 325,3 mil - 213,8 mil eram do gênero masculino e 111,4 mil do feminino, o que indica uma proporção de 65,74% do total de deficientes para o homem e de 34,26% para a mulher.**

1.4 Gestão do Aprendizado

De uma maneira geral, para que a aprendizagem organizacional possa ser um processo contínuo, alguns aspectos, tais como a cultura organizacional, a gestão do aprendizado e o aprendizado individual, precisam ser observados.

O objetivo comum é essencial dentro de uma organização, pois motiva o colaborador a vestir a camisa da empresa.

Nesse caso, as lideranças são essenciais dentro do contexto:

Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas Organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado (STARKEY apud SENGE, 1997, p. 345).

Nesse contexto, o CO será de grande valia para a gestão do conhecimento, afinal, o líder tem que ter a sensibilidade e habilidade para indicar o profissional certo no local adequado, treinando-o e auxiliando-o na realização do seu desenvolvimento pessoal e profissional. De acordo com Senge (1997), para se tornar uma organização que aprende, deve-se trabalhar cinco disciplinas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico.

A partir dessas disciplinas, segundo Senge (1997), tanto a organização como o líder do grupo devem esclarecer quais são os objetivos, valores e missão da empresa, pois, dessa forma, fica mais fácil desenvolver competências, motivar e incentivar todos a demonstrarem empenho em suas metas e objetivos. O objetivo comum é essencial dentro de uma organização, pois motiva o colaborador a vestir a camisa da empresa.

Portanto, o processo de aprendizagem consiste na mudança comportamental motivada pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades, com isso poderá criar um ambiente e CO saudável e duradouro, com troca de experiências entre todos os níveis da organização.

2 Metodologia de Pesquisa

Para o desenvolvimento deste tema foi adotada a pesquisa qualitativa e quantitativa na formulação das análises de pesquisa. A pesquisa qualitativa, para Malhotra (2001), é definida como uma técnica de pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras. Já a pesquisa quantitativa, segundo Oliveira (2001, p. 320), “como o próprio termo indica, significa quantificar, dados, nas formas de coletas de informação, assim como também o emprego de recursos de técnicas estatístico”. Com base na descrição feita, realizou-se a pesquisa quantitativa, embasada no método de estudo de caso, através de questionário estruturado, junto ao público-alvo.

Após definir os tipos de pesquisa, optou-se pela pesquisa exploratória e pesquisa bibliográfica, a fim de obter maiores informações ao embasamento do trabalho, visando identificar motivos para fundamentar a importância das empresas terem em seus quadros de colaboradores pessoas com alguma deficiência; além disso, para que ao proporcionarem a inclusão, esta não seja somente pela obrigatoriedade de cumprir cotas, mas também pela valorização dessas pessoas, resultando em ganhos às empresas e aprendizagens para cada colaborador que convive com PcD. Na pesquisa bibliográfica, além de utilização de referências de autores, obteve-se embasamento com profissionais renomados no cenário de PcD em Curitiba, com participação de palestras no Ministério Público do Trabalho, assim como em outras instituições, como a Universidade Livre para a Eficiência Humana (Unilehu), que tratavam sobre o tema do estudo.

O critério para escolha da Organização para estudo foi ter em seu quadro um programa de desenvolvimento de pessoas com deficiência intelectual. A partir dessa escolha, foi encaminhado um convite à gestora do Setor de Responsabilidade Social da Organização, relatando o objetivo do estudo, sendo prontamente respondido, com a ressalva de que, devido à política interna, a organização não autorizaria a divulgação da Razão Social. A partir desse alinhamento, a equipe (autores) realizou um trabalho exploratório, de

observação e permanência em duas tardes nos setores onde seriam realizados o estudo de caso, para ambientar-se com o fenômeno em estudo. Foi necessária essa aproximação no ambiente e com as pessoas, assim como conhecer as instalações físicas, o grupo de trabalho e o dia a dia dos PcD intelectual - o que se tornou uma experiência única para a realização deste estudo.

A pesquisa desenvolveu-se sob a forma de estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário e entrevista semiestruturada. O estudo de caso, segundo Gil (2008, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Para a realização do estudo de caso, recorremos a um processo que acabou por proporcionar uma triangulação dos dados, o que certamente assegurou maior qualidade nos dados obtidos. Iniciamos fazendo a observação *in loco*, assim como o levantamento de dados por meio de entrevista com os gestores das áreas onde os PcD se encontram e ainda aplicamos os questionários com colegas dos PcD. Em função disso, alcançou-se um detalhamento aprofundado das informações, valores, crenças, visão e expectativa do público em estudo. Quanto à aplicação dos dados quantitativos, utilizou-se, na construção do questionário, a escala Likert com cinco pontos, sendo eles: “Discordo totalmente”, “Discordo pouco”, “Nem concordo nem discordo”, “Concordo pouco” e “Concordo totalmente”. O objetivo da utilização dessa escala é extrair informações mais ricas, pois ela permite obter do entrevistado um maior detalhamento e percepção da realidade vivida, além de revelar o equilíbrio entre as respostas “positivas” e as “negativas”, apresentando uma categoria “neutra”. Esse equilíbrio garante a análise adequada e não tendenciosa dos dados.

Aplicaram-se os questionários aos funcionários que trabalham diariamente e diretamente com pessoas deficientes. Os questionários foram respondidos sem a necessidade dos participantes se identificarem, para obtenção de dados mais precisos.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com os gestores/tutores responsáveis pelas PcD intelectual na área em que atuam. A escolha da entrevista se deu pelo fato de conseguir obter dados mais claros pertinentes ao trabalho diretamente com PcD intelectual, obtendo-se informações de como está sendo trabalhar com deficiente intelectual na equipe e quais pontos podem ser melhorados.

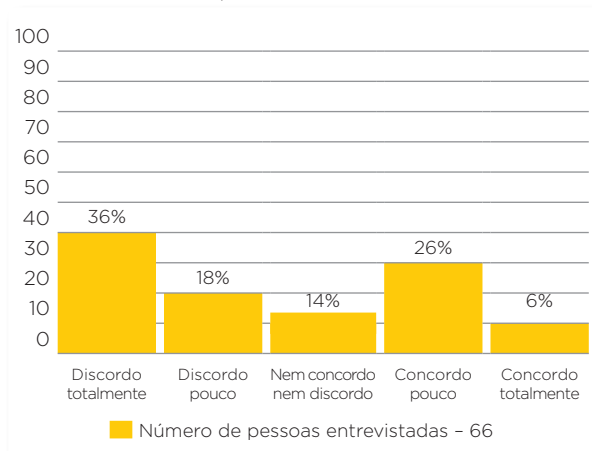
2.1 Análise e Resultado dos Dados

A seguir, serão apresentados os resultados pertinentes à pesquisa realizada, em forma de questionário, com os colaboradores - tutores/gestores. O questionário, em forma de entrevista, visou atingir os objetivos propostos neste estudo.

2.1.1 Questionário/Colaboradores

Com base na pesquisa realizada com os colaboradores da empresa, foram elaborados gráficos e realizada a análise deles, com o intuito de apresentar a percepção desse público em relação à inclusão de PcD intelectual no âmbito organizacional e pessoal.

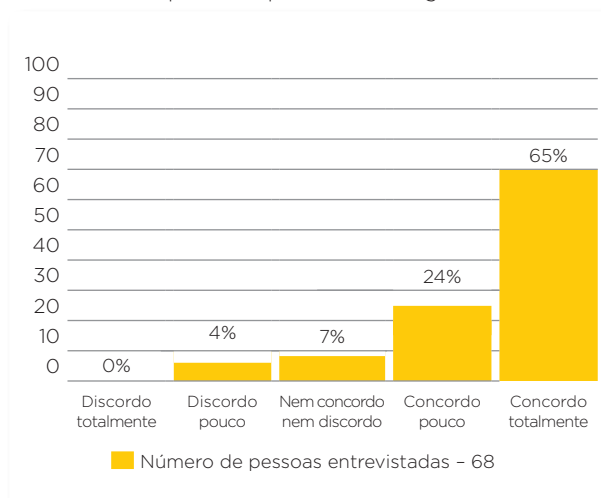
GRÁFICO 1 - A empresa ofereceu um programa de treinamento sobre como receber e trabalhar com pessoas com deficiência intelectual.



FONTE: Os autores (2015)

No GRÁF. 1, observou-se que 54% dos colaboradores não tiveram um treinamento sobre como receber e trabalhar com os PcD na empresa, sendo que, desse total, 36% discordam totalmente em ter recebido qualquer tipo de treinamento; já 26% concordam pouco, isto é, tiveram alguma informação ou apoio; apenas 6% concordam totalmente que tiveram treinamento prévio sobre como trabalhar com deficiente intelectual.

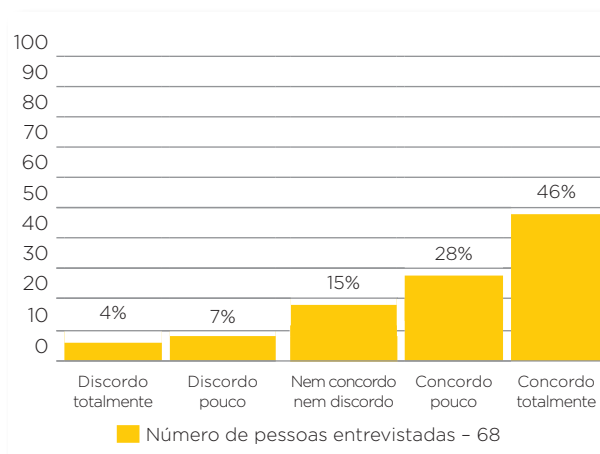
GRÁFICO 2 - A presença de pessoas com deficiência intelectual na organização gerou ganhos positivos para o clima organizacional?



FONTE: Os autores (2015)

De uma maneira geral, a presença dos PcD intelectual no ambiente organizacional gera ganhos positivos para o clima da organização (GRÁF. 2). Fica claro que a maioria dos colaboradores (89%) reconhece esse fato, sendo que 65% do total concordam totalmente com a melhora do CO e os benefícios que esta contratação trouxe à empresa; apenas 4% discordam que tenha havido melhora no clima da organização.

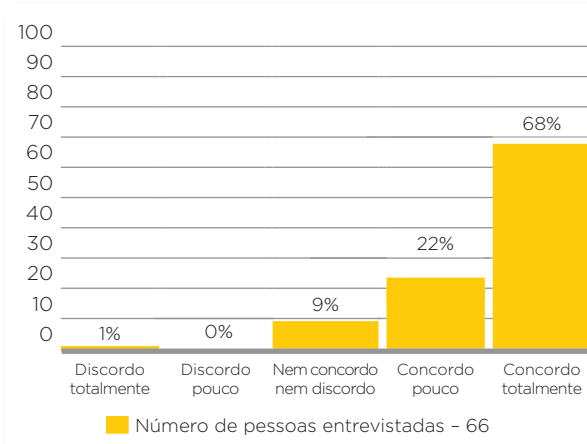
GRÁFICO 3 - Com a inclusão houve uma melhora no espírito de equipe onde você trabalha?



FONTE: Os autores (2015)

De forma geral, a maioria dos colaboradores acredita que houve uma melhora no espírito de equipe na empresa com a inclusão dos PcD intelectual. Observando o GRÁF. 3, esse índice demonstra que 46% das pessoas envolvidas na pesquisa concordam totalmente com essa melhora nas equipes, seguidos de 28% que concordam. Por outro lado, a discordância acontece em 11% dos entrevistados, os quais não acreditam que os PcD no ambiente de trabalho tenham trazido melhorias no espírito das equipes.

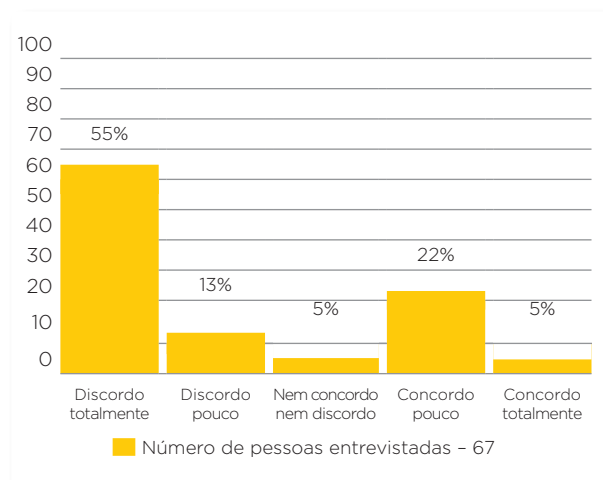
GRÁFICO 4 - Você se sente confortável trabalhando com pessoas com deficiência intelectual?



FONTE: Os autores (2015)

A inclusão de pessoas com deficiência intelectual nas empresas é um tema pouco discutido pela sociedade, podendo causar algum desconforto no momento de trabalhar devido às poucas informações que são apresentadas. Conforme a pesquisa, apenas 1% alega não se sentir confortável trabalhando com pessoas com deficiência intelectual, ao passo que 90% se sentem confortáveis, ainda que 22% identifique algum desconforto trabalhando com pessoas com deficiência intelectual na empresa (GRÁF. 4). Esses dados comprovam que está mudando a percepção das pessoas referente a PcD na equipe de trabalho.

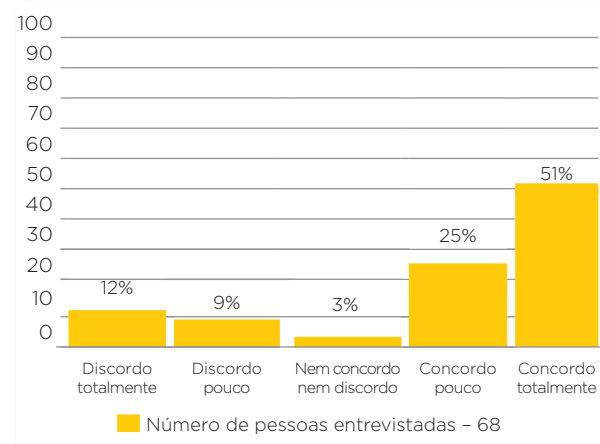
GRÁFICO 5 - Você tinha preconceito antes de trabalhar com pessoas com deficiência?



FONTE: Os autores (2015)

O cenário mundial ainda traz alguns preconceitos em relação às pessoas com alguma deficiência na sociedade. O preconceito com deficientes intelectuais pode existir também na área de trabalho, pois muitos associam informações históricas, por exemplo, de que deficientes intelectuais são pessoas incapazes e doentes, que não conseguem realizar qualquer atividade. Com a pesquisa (GRÁF. 5), verificou-se que 27% das pessoas reconhecem que tinham preconceito antes de trabalhar com PcD; 68% afirmam que não apresentavam preconceito em relação a isso.

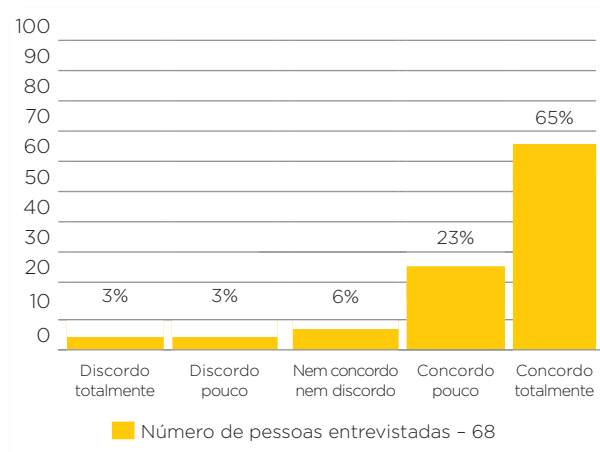
GRÁFICO 6 - Depois da contratação de pessoas com deficiência intelectual na empresa, sua atitude em trabalhar com deficientes mudou?



FONTE: Os autores (2015)

De acordo com o GRÁF. 6, a contratação de pessoas com deficiência intelectual na empresa pode gerar mudanças de atitudes. Das 68 pessoas entrevistadas, 76% concordam em maior ou menor grau que houve mudança de atitude. O fato de que 21% dos entrevistados discordem, indica que apenas uma minoria permanece sem mudar sua atitude após trabalhar com pessoas com deficiência.

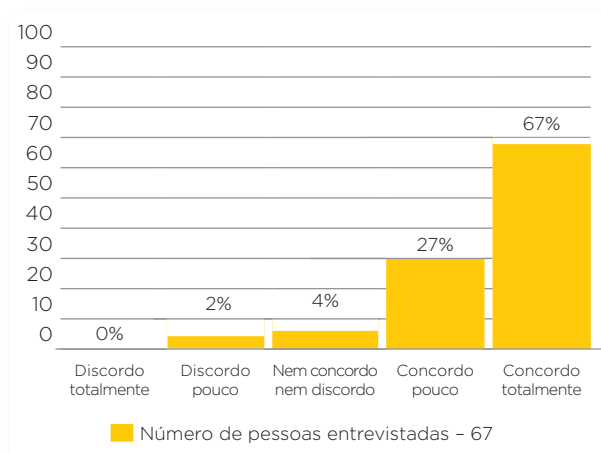
GRÁFICO 7 - A inclusão de deficiente intelectual na empresa possibilitou uma experiência profissional que gerou aprendizagens para a vida profissional e pessoal?



FONTE: Os autores (2015)

Nota-se, conforme identificado no GRÁF. 7, que a maioria dos colaboradores admite ter adquirido alguma aprendizagem com a inclusão dos PcD intelectual no ambiente de trabalho, tanto na vida pessoal quanto profissional. Dos 68 entrevistados, somente 6% discordam do fato de terem desenvolvido algum aprendizado, enquanto 88% concordam e reconhecem ter se desenvolvido no âmbito profissional e pessoal com essa prática de inclusão de PcD.

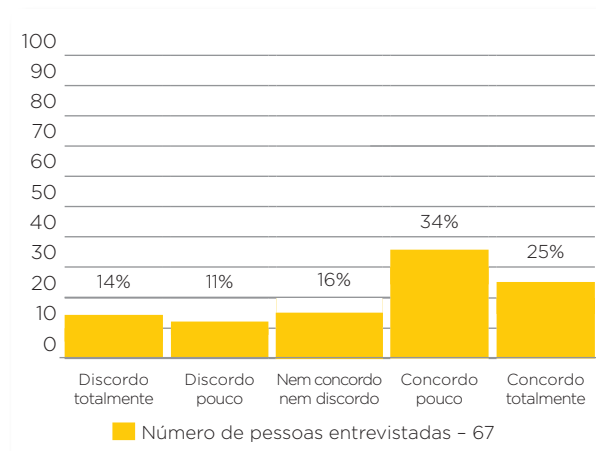
GRÁFICO 8 - A rotina de trabalho com o deficiente intelectual auxiliou você a estar com a mente mais aberta e flexível em relação à inclusão?



FONTE: Os autores (2015)

Em relação à rotina de trabalho com deficientes intelectuais, o número impressiona quando o assunto se relaciona à aceitação dos indivíduos em meio à sociedade e como é importante a presença deles para que os membros do grupo se tornem flexíveis em relação a tal prática de inclusão. O GRÁF. 8 evidencia claramente esse número, pois 94% dos respondentes concordam totalmente ou pouco com isso, enquanto apenas 2% não concordam que esse relacionamento tenha alterado sua percepção com relação ao assunto.

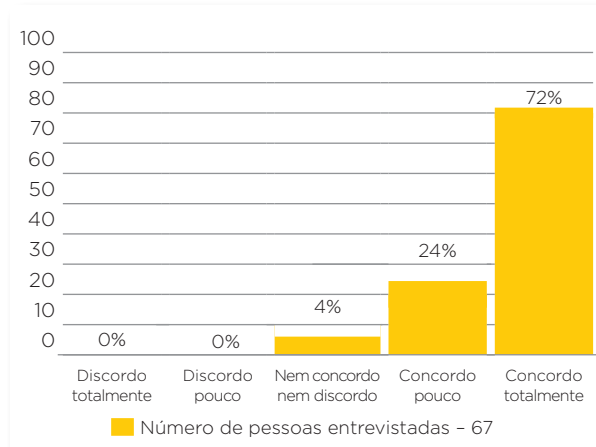
GRÁFICO 9 - Você mudou sua atitude em relação a suas atividades a partir da observação de como as Pessoas com deficiência intelectual trabalham?



FONTE: Os autores (2015)

Nota-se, conforme GRÁF. 9, que 59% dos colaboradores admitem a própria mudança de comportamento e atitude profissional no ambiente de trabalho, após observar o desenvolvimento e desempenho dos PcD intelectual. Já 25% discordam que essa experiência resultou em alguma mudança de comportamento no seu âmbito profissional.

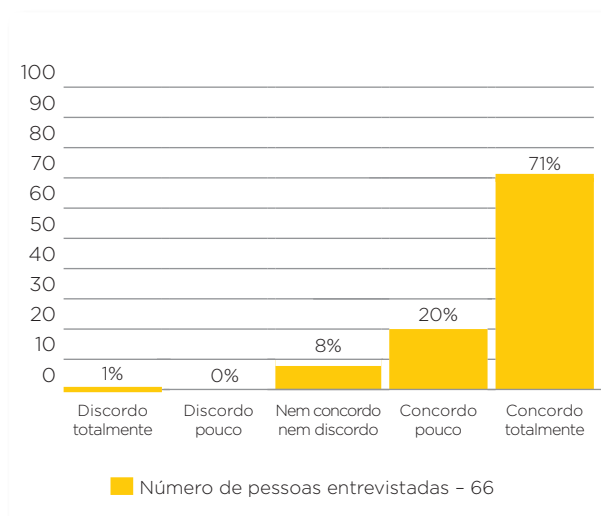
GRÁFICO 10 - Você considera ter aprendido algo a partir da inclusão das pessoas com deficiência em seu ambiente de trabalho?



FONTE: Os autores (2015)

Nota-se, de modo geral, uma concordância bastante significativa em relação a aprendizados que PcD geram no ambiente de trabalho. Observa-se com clareza, no GRÁF. 10, a diferença daqueles que, de alguma forma, concordam com o assunto em relação a outros que discordam do fato. Isso porque 96% dos indivíduos consideram ter aprendido algo a partir da inclusão das pessoas com deficiência em seu ambiente de trabalho, ao passo que nenhum entrevistado passou pelo processo com a certeza de não ter aprendido nada.

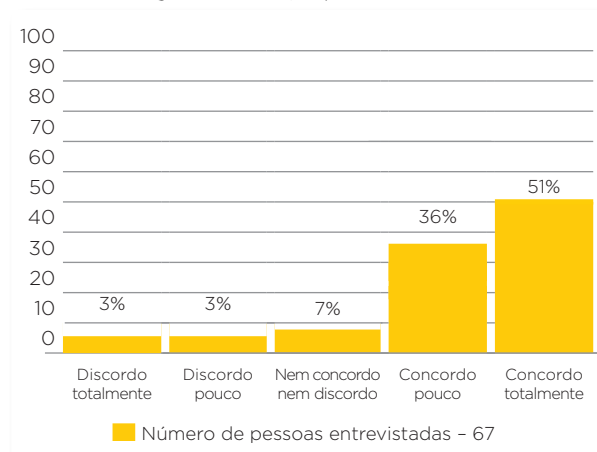
GRÁFICO 11 - A inclusão de deficientes intelectual no grupo de trabalho, gerou aprendizagens pessoais para você?



FONTE: Os autores (2015)

Conforme visto no GRÁF. 11, a inclusão de PcD no ambiente organizacional gera aprendizados. Ao focar no tipo de aprendizado e considerando o pessoal, há uma forte correlação com a questão 11, uma vez que 91% dos entrevistados concordam em ter levado aprendizados para a vida pessoal, enquanto apenas 1% não admite esse aprendizado (GRÁF. 11).

GRÁFICO 12 - Trabalhar diretamente com deficientes mentais gerou mudanças pessoais na sua vida?



FONTE: Os autores (2015)

Conforme observado nos gráficos anteriores e em suas análises, a presença e o convívio com pessoas que apresentam deficiência intelectual se tornam de grande auxílio para que as pessoas possam ter uma vida melhor, tanto no ambiente organizacional quanto na vida pessoal. O GRÁF. 12 apresenta em sua dimensão que o simples fato de trabalhar diretamente com PcD pode trazer benefícios e aprendizados à vida pessoal, que são, portanto, úteis à sociedade e ao colaborador, no que diz respeito às transformações sociais. Nesta análise, verificou-se que das 67 pessoas abordadas, 87% concordam totalmente ou pouco, ou seja, a grande maioria dos entrevistados, ao passo que apenas 6% discordam que tiveram benefícios e aprendizados que pudessem ser levados à vida pessoal.

3.1.2 Entrevista com Tutores/Gestores

Após entrevistas realizadas com tutores/gestores, iniciou-se uma análise, com objetivo de identificar qual impacto organizacional a empresa passou após o Programa de Inclusão de PcD, enfatizando alguns relatos dos tutores pertinentes à questão. Ressalta-se que os tutores/gestores entrevistados, trabalham na empresa com um ou mais PcD.

1. Sua Organização identifica como missão a inclusão de PCD? Se sim, informe como isso é divulgado e como é fortalecido.

Os tutores entrevistados relataram que existe na missão da organização a inclusão de Pcd, porém esta não é específica e nem explícita. A missão da empresa é: “Promover a excelência da indústria paranaense para melhorar a qualidade de vida das pessoas”.

Alguns relatos demonstram que não há nada específico sobre a divulgação de inclusão de Pcd na missão. No entanto, mesmo não estando explícita, os funcionários consideram a missão de inclusão de Pcd, conforme comprovam os seguintes relatos: “Acredito que sim. Na verdade, é assim: a missão da empresa... tem os lugares onde está espalhada a questão da missão, visão; então é divulgado, mas não é tão publicamente” [...]. “Não, não é, não está específico. Fala dos trabalhadores da indústria de um modo geral, que é assegurar a qualidade de vida do trabalhador da indústria e seus dependentes. Ele não fala específico de inclusão do portador com deficiência”.

2. Você acredita que a empresa cumpre o objetivo esperado de promover a inclusão social das pessoas com deficiência? De que forma a sua organização pode evidenciar essa inclusão?

Todos os tutores entrevistados responderam que a organização, a partir de um programa que foi criado em 2010, promove a inclusão de Pcd com os demais colaboradores. No momento da criação do programa, houve uma sensibilização de todos os gestores de equipe ao explicar sobre o objetivo às pessoas que seriam responsáveis pelos Pcd. A inclusão identifica-se pela abertura e obrigatoriedade de toda área possuir um Pcd, bem como a mobilização de alguns tutores na equipe para integração com o Pcd. Um dos tutores identificou que ocorre essa evidência também por parte de colaboradores como forma de cidadania, assim descrevendo: “Eu acredito que sim, porque hoje se nós formos verificar a questão ali da empresa aqui... todos, praticamente todos os setores têm

alguém portador de deficiência, tanto deficiência física, deficiência mental, então, todos têm...”. [...] “Eu acho que sim, porque foi feito um esforço. Foi difícil, não foi fácil, mas houve um esforço da gerência em inserir as pessoas com deficiência; houve um esforço das áreas, posso falar da minha área... hoje a gente inseriu completamente... ele está inserido...”.

3. Na empresa, a pessoa com deficiência (Pcd) é realmente incluída no ambiente organizacional? Relate de que forma isso acontece.

Todos os tutores entrevistados responderam que sim, que essas pessoas são incluídas e que, mesmo sem um treinamento adequado dos tutores, eles se esforçam em ensinar, explicar e acompanhar o desempenho deste Pcd, auxiliando também os demais da equipe com dúvidas que vão surgindo no decorrer das atividades e da convivência. Relataram ainda que: “É incluído mesmo numa questão de trabalho, de... a gente tenta interagir bastante com eles”. “Ele tem atividades, a gente se preocupa em dar atividades para ele, não deixar ele ocioso, ele faz muito bem trabalhos manuais, assim sabe, então ele ajuda bastante aqui a nossa equipe, né?”

4. Você recebeu algum treinamento voltado a prepará-lo para trabalhar com pessoas com deficiência?

Todos os tutores entrevistados relataram que não tiveram treinamento. Somente no início da implantação do programa os primeiros tutores tiveram ajuda de uma pessoa que conhecia esses Pcd e auxiliou fornecendo informações sobre como eles eram, quais eram seus comportamentos e quais atividades eles poderiam desempenhar. Entretanto, alguns desses tutores ou se desligaram da empresa, ou mudaram de setor, e o próximo tutor responsável por um Pcd intelectual não teve nenhum treinamento ou preparo sobre como trabalhar com eles. Os tutores ressaltaram que não há seleção de quem tem interesse ou perfil para tal responsabilidade, ficando a cargo do responsável do RH sugerir um tutor para acompanhar o

PcD, conforme comprova o relato: “Não, porque, na verdade, é assim: quando eu entrei aqui, eu entrei substituindo alguém que foi para sede e no momento... no início, quando eu entrei aqui, a pessoa já falou. No dia que comecei, eu já vi ele...”.

5. O seu grupo de trabalho recebeu algum tipo de treinamento para lidar com os companheiros de trabalho com deficiência?

Todos os tutores entrevistados informaram que o grupo não recebeu treinamento, nenhuma informação de como trabalhar com PcD: “Não. Não recebemos... Quando teve a primeira turma sim, teve um treinamento para quem seria os tutores, os demais não tiveram esse treinamento”.

6. Foram feitas adaptações necessárias para receber a pessoa com deficiência (PcD)?

Todos os tutores entrevistados responderam que sim para deficiente físico; no caso dos PcD intelectual não houve necessidade de adaptações: “Foram [feitas adaptações] para deficiência física. Foram feitas adaptações nos banheiros, a gente não tinha um banheiro para cadeirante...”.

7. A empresa demonstra preocupar-se com o bem-estar dos colaboradores, possuindo algum instrumento de avaliação de clima organizacional (CO) ou algum outro? Qual?

Todos os tutores entrevistados responderam que sim. Relataram que eles têm uma pesquisa sobre CO, realizada a cada dois anos e todos participam. Os tutores auxiliam os PcD para preenchimento da avaliação nessa pesquisa. Há também uma avaliação por competência realizada anualmente, onde o PcD é avaliado de igual forma aos demais, inclusive no *feedback* e cobrança de resultado, dentro do limite estipulado pelo gestor de cada setor. Conforme relato: “Sim, a gente tem uma pesquisa de clima que acontece a cada dois anos e nós temos uma avaliação de gestão por competências e ele [o PcD] participa das duas pesquisas, a gente auxilia ele, claro, tentando simplificar as perguntas, né... mas ele participa das duas pesquisas”.

8. No seu entendimento, a inclusão de PcD intelectual resulta em melhoria no clima organizacional (CO)? Relate como foi possível identificar isso (ex.: pontos fortes/fracos no clima organizacional - CO).

A maioria dos tutores entrevistados respondeu que sim. Informaram que com a inclusão o clima fica mais leve e animado, contagiando a equipe de trabalho. Reforçam ainda que a tolerância é um aprendizado, sendo uma grande escola. No entanto, apresentam alguns pontos fracos, como: muita responsabilidade somente ao tutor, tempo de inclusão e algumas resistências. “Ponto positivo: todo mundo se uniu para incluir, para fazer com que ele se sentisse acolhido na equipe, isso foi geral. O ponto negativo é que fica muito ainda sobre a responsabilidade do tutor. Se as pessoas veem alguma coisa, elas vem primeiro falar para mim, mas já poderiam falar isso para ele. Ponto de melhoria seria o restante da equipe também auxiliar nesse processo de crescimento dele...”. Um dos tutores relatou que é muito difícil conciliar a responsabilidade de auxiliar nas atividades do PcD na integração com a equipe e nas dúvidas que surgem na equipe de trabalho, e ainda conseguir realizar a entrega de resultados referentes à sua função na empresa. Relata também que muitas vezes não sabe como agir com as dificuldades apresentadas pelo deficiente intelectual.

9. Você percebe uma melhora na imagem da organização a partir da contratação de pessoas com deficiência intelectual?

Nesta pergunta ocorreu uma certa dúvida entre os entrevistados - alguns responderam que sim, que a organização demonstra interesse na inclusão, promovendo congressos de videoconferência; outros responderam que não, que não há uma divulgação externa, nem benefícios na imagem da organização, conforme percebe-se nos relatos: “Não sei se uma melhoria na imagem “assim”, porque eu não sei até que ponto o público externo sabe que aqui dentro tem pessoas com deficiência, porque é uma coisa que não foi divulgada... talvez porque eles entendam que não cabe expor, mas não vejo que isso tenha

um impacto na imagem hoje”. “Acredito que sim, porque você está conseguindo incluir pessoas com deficiência no ambiente, na organização...”.

10. Você mudou suas atitudes em relação as suas atividades a partir da observação de como as pessoas com deficiência intelectual trabalham?

A maioria dos tutores entrevistados respondeu que sim. Passou a colocar-se no lugar do outro, ter mais sensibilização, cautela, paciência, ponderação, atenção, amor pelo que faz, bem como viver o momento. “Eu passei a me colocar um pouco mais no lugar dele para entender quais são as dificuldades, as limitações dele; só que uma coisa que eu também tento todo dia é estimular ele...”. “A gente acaba mudando algumas coisas, muda, até modo de ver, de trabalhar...”.

11. Qual a sugestão de melhorias você indicaria para que o processo de inclusão das pessoas com deficiência intelectual levasse a um melhor desempenho dentro da organização?

Todos os tutores responderam que deveria haver um treinamento sobre como trabalhar com essas pessoas e como deveriam resolver ou enfrentar as dificuldades que surgissem no decorrer do trabalho. Relataram que existem áreas resistentes que devem tornar-se mais institucionais, e ter treinamento focado no tutor, no PcD e na equipe. Os responsáveis pela seleção também devem estar preparados para inclusão e capacitação, bem como ter conhecimento prévio do PcD. “Eu acho que é uma questão de cultura, que eu acho que ainda precisa ser trabalhada. A gente sabe de áreas que tem resistência em recebê-los... acho que deveria ser trabalho mais institucionalmente”.

12. Você seria capaz de relatar alguma aprendizagem pessoal que a presença de deficiente intelectual tenha lhe proporcionado?

Nas entrevistas com os tutores, houve relatos de melhora no relacionamento com a

equipe, tais como: prestar mais atenção nos PcD em outros ambientes (lição de vida); ter mais paciência, inspiração, motivação, alegria e autoestima; ambiente de trabalho mais amigável e humano; superação; crença de que todos são capazes e respeito às diferenças. Muitos foram os relatos de aprendizagem para vida das pessoas após a convivência com PcD intelectual na área de trabalho: “Acaba mudando. Acho que você acaba tendo mais paciência... coisas que a gente reclama às vezes e eles resolvem. Para eles é tudo ‘mil maravilhas’, para eles não existem empecilhos...”.

Considerações Finais

A contratação de pessoas com deficiência é uma atitude responsável e humana, porém não é uma tarefa simples. Várias são as dificuldades encontradas pelas empresas na inclusão de pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários. Ressalta-se que, além de encontrar a pessoa certa para cada cargo, será necessário sensibilizar os funcionários para uma atitude inclusiva e preparar a empresa fisicamente para receber os profissionais com deficiência.

Percebeu-se que algumas barreiras são impostas quanto à contratação de PcD intelectual, devido ao preconceito que a sociedade tem, isto é, de que estas pessoas são incapazes de realizar qualquer atividade. No entanto, a inclusão permite que as pessoas com deficiência intelectual se socializem e tenham uma oportunidade de trabalhar como as demais pessoas. A pessoa que receber PcD na equipe acaba ganhando aprendizagens para a vida pessoal e profissional, como a mudança do olhar sobre essas pessoas e a percepção de que elas podem trazer benefícios para ela e para a empresa. Além disso, aprende a ser mais paciente e compreensiva, passando a ter um ambiente mais alegre, conforme percebeu-se nas análises dos resultados.

A contratação de PcD deve ser parte de um programa estruturado de inclusão social e não

apenas o puro cumprimento da lei. Essas pessoas precisam de cuidados especiais em cada etapa do processo seletivo, para que o trabalho seja eficiente e gere satisfação de ambas as partes.

Nesse contexto, é necessário investir em acessibilidade, capacitar o público interno da empresa, identificar quais atividades a PcD pode desenvolver (mapeamento de cargos e funcionalidade), buscar instrumentos de acompanhamento e avaliação do programa a partir dos objetivos propostos, bem como desenvolver programas de capacitação para PcD.

Quanto ao impacto da organização, observou-se neste estudo que a empresa tem um satisfatório índice de colaboradores, que se identifica com o cidadão, para o bem-estar individual e coletivo dentro do seu ambiente de trabalho. No entanto, se a organização investir em um bom e adequado programa de inclusão, que seja iniciado desde o recrutamento, admissão, treinamento, palestras de sensibilização, eventos sociais e integração do profissional com o PcD intelectual, com certeza o ganho à organização irá aumentar significativamente. A etapa de sensibilização precede a convivência e tem como principal objetivo trabalhar eventuais possibilidades de resistência.

No que tange os resultados da pesquisa, concluiu-se que os primeiros contatos com PcD intelectual, na grande maioria das vezes, é impactante – não se sabe como agir, como se portar ou como ajudar a outra pessoa que está fazendo parte da equipe de trabalho, porém com algumas limitações. Ao analisar a pesquisa, verificou-se que a partir da convivência com estas pessoas, muitas aprendizagens são levadas para a vida profissional e pessoal.

A partir da convivência com os PcD intelectual, muitos entrevistados mencionaram o bom humor que essas pessoas têm durante o horário de trabalho, transmitindo para os demais da equipe. Alguns entrevistados declararam que no decorrer desse convívio passaram a ser mais compreensivos e pacientes com os outros, tendo

essas atitudes não somente no trabalho, mas também com todos de sua convivência, o que refletiu em ganhos de aprendizagens para a vida.

Quanto ao CO, os resultados demonstraram evidentemente ter melhorado, pois as PcD intelectual são extremamente carinhosas e levam alegria para o ambiente organizacional. Quando existe um clima ruim e pesado o rendimento não será bom, o funcionário pode se desmotivar. Se a autoestima ficar baixa, haverá dificuldade no desempenho das tarefas. No entanto, quando o colaborador está inserido em um ambiente receptivo, amigável e agradável aumenta a possibilidade de gerar motivação e seu desempenho melhora – sentindo-se mais confiante e seguro consequentemente gerará um bom desempenho profissional.

Como recomendação, sugere-se às empresas: preparar sua equipe de trabalho e realizar treinamentos demonstrando quais as possíveis dificuldades que poderão encontrar na inclusão. Ressalta-se que com treinamento e palestras os colaboradores ficarão mais seguros sobre como lidar com o PcD intelectual, como se comunicar, como poder ajudar e saber ver as limitações que essas pessoas podem apresentar. É muito importante também que haja um suporte para estas pessoas tirarem as dúvidas que vão surgindo, não ficando somente uma pessoa da equipe sobrecarregada para solucionar todas as dúvidas ou empecilhos.

Reforça-se ainda que se faz necessário oferecer condições dignas para o exercício da função, com equidade e possibilidade de ascensão profissional, num contexto onde busca-se promover as mudanças culturais necessárias, visando a valorização da diversidade e a eliminação de qualquer tipo de discriminação.

Conclui-se, num contexto geral, que essa parceria com os PcD tem mostrado que não só a inclusão, mas também a permanência das PcD nas organizações possibilitam que elas sejam protagonistas de suas histórias, superando preconceitos e limitações sociais.

Referências

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. Decreto n. 129, de 22 maio 1991. Promulga a Convenção n. 159, da Organização Internacional do Trabalho – OIT, sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 maio 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D0129.htm>. Acesso em: 4 nov. 2016.
- _____. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 21 dez. 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 5 jun. 2015.
- _____. Decreto n. 5.926 de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis n. 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 3 dez. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm>. Acesso em: 4 nov. 2016.
- _____. Decreto n. 6.949 de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova Iorque, em 30 de março de 2007. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 ago. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em: 11 set. 2016.
- BRASIL. Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – Corde institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 out. 1989. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7853.htm>. Acesso em: 4 nov. 2016.
- BRASIL. Secretaria Especial dos Direitos da Pessoa com Deficiência. **Relação Anual de Informação Social – RAIS 2011**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/indicadores/rais-2011>>. Acesso em: 16 nov. 2015.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books; Pearson, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDSCHMIDT, A. Os desafios da inclusão de deficientes no mercado de trabalho. **Responsabilidade Social**, n. 36, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/artigo/os-desafios-da-inclusao-de-deficientes-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 7 jun. 2015.
- IBGE. **Censo Demográfico 2010**: assegura que no Brasil, quase 46 milhões de pessoas tem algum tipo de deficiência mental, motora, visual ou auditiva. 2010. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2015.
- LIMA, S. M. B.; ALBANO, A. G. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Revista do CCEI**, v. 6, n. 10, p. 33-40, ago. 2002. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/QVT/clima%20e%20cultura%20organizacional.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2016.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

PAROLIN, I. C. H. A inclusão escolar: um cenário atual. In: PAROLIN, I. C. H. (Org.). **Aprendendo a incluir e incluindo para aprender**. São José dos Campos: Pulso Editorial, 2006. p. 27-40.

SALVADOR, L. H. S. A linguagem da inclusão. In: PAROLIN, I. C. H. **Aprendendo a incluir e incluindo para aprender**. São Jose dos Campos: Pulso Editorial, 2006. p. 69-86.

SENGE, P. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relato de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 342-375.

- Recebido em: 05/07/2016
- Aprovado em: 10/10/2016