UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO DA DIVERSIDADE E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:
PERCEPÇÃO DOS GESTORES E EMPREGADOS SOBRE OS IMPACTOS DA LEI
DE COTAS

Victor de la Paz Richarte Martinez

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França

SÃO PAULO
2008

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

VICTOR DE LA PAZ RICARTE MARTINEZ

**GESTÃO DA DIVERSIDADE E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:
PERCEPÇÃO DOS GESTORES E EMPREGADOS SOBRE OS IMPACTOS DA LEI
DE COTAS**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Mestre em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França

SÃO PAULO

2008

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Richarte Martinez, Victor de la Paz

Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas / Victor de la Paz Richarte Martinez -- São Paulo, 2008. 221 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2008
Bibliografia

1. Recursos humanos 2. Deficientes 3. Diversidade cultural
4. Socialização I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

Dedico este trabalho

**Aos meus pais,
pela diversidade que representam;**

**Ao Neto,
por mostrar que companheirismo é mais que amizade;**

**À Vitória,
que me faz vivenciar o prazer de ter uma irmã.**

Agradecimentos

Registro minha gratidão a todas as pessoas que compartilharam deste trabalho:

Profa. Dra. Ana Cristina Limongi França, estimuladora da diversidade na Universidade de São Paulo e que com suas orientações facilitou o caminho para que esta dissertação fosse possível;

Professores da banca de qualificação pelas fecundas orientações que inspiraram o formato deste trabalho: Dra. Tania Casado, pelos apontamentos dos aspectos metodológicos e Dr. Guilherme Ary Plonski: modelo de gestor de pessoas na diversidade, pelo incentivo e interesse genuíno nas minhas produções;

Prof. Dr. Gilberto Tadeu Shinyashiki pela simpatia em me fornecer inúmeros textos sobre socialização;

Profa. Dra. Désirée Zouain pela atenção;

Colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de São Paulo, especialmente Mafalda Mussengue e Liliana Vasconcellos, pelo interesse manifesto neste trabalho;

Alfredo Nastari Livramento, pelos diálogos e a manifestação do desejo de prosseguir;

Leslie Marko, pelo incentivo e amizade constantes;

Nildes Pitombo Leite pela acolhida desde o primeiro minuto;

Sonia Maria Barbosa Vitorino e Ida Virginia Comarin pelo apoio na minha ausência das atividades profissionais;

Colaboradores da Vicunha S.A que, sendo entrevistados, contaram aspectos de sua vida e, em especial à Ana Paula Priminini, Márcia Rodriguez Luccas, Heloisa Helena de Faria e Isabel Bonalume, pelo suporte à realização deste trabalho;

Lucineide Sousa, pelo carinho e acompanhamento constantes;

Adriana Barros, estimuladora nos meus empreendimentos acadêmicos e profissionais;

Gislaine Regina Carli, da ONG Nossa Escola, pelos esclarecimentos sobre a colocação profissional de pessoas com deficiência intelectual; e

A todos profissionais que lidam com a inclusão social de pessoas com deficiência e que gentilmente me receberam para entrevistas, esclareceram dúvidas e trouxeram informações valiosas para o foco deste trabalho.

¡Gracias!

**“Está, então, implícito, que não é para o diferente que
se deve olhar em busca da compreensão da diferença,
mas sim para o comum.”**

Erving Goffman

RESUMO

Esse trabalho sobre diversidade pretende estudar os impactos para colaboradores e gestores, e conseqüentemente à organização, com a contratação de pessoas com deficiência a partir da promulgação da lei 8213/91 que estabelece cotas de admissão para as empresas. O estudo apresenta como variáveis a Gestão da Diversidade, a Socialização Organizacional e Valores Organizacionais. Os principais modelos teóricos adotados foram Golembiewski (1995) e Cox (2001) para Gestão da Diversidade, Van Maanen (1989) para Socialização e Schein (1984) para aspectos da Cultura Organizacional. A unidade de pesquisa é a empresa têxtil Vicunha S.A que conta, em junho de 2008, com 276 pessoas com deficiência homologadas. Vinte e uma pessoas das unidades São Manuel e Central participaram dessa pesquisa, sendo 11 pessoas com deficiência e 10 gestores, representados pelo *CEO*, Gerente de Recursos Humanos, Gerente da Unidade e gestores diretos. Como método de pesquisa foi adotado o estudo de caso simples (Yin, 2005) e para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas individuais, grupais e grupos focais. A interpretação dos dados se deu por meio da análise de conteúdo categorial (Bardin, 1977), a observação assistemática e a análise documental. Os achados da pesquisa indicaram que uma gestão da diversidade estruturada, com valores organizacionais de inclusão e a atuação dos líderes no apoio e promoção da diversidade conjugam para a integração da pessoa com deficiência em ambiente de trabalho e identificação com a organização. Os achados de pesquisa apontam que há forte tendência para que a gestão da diversidade em consonância com processos adequados de socialização contribuam para a inclusão de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho.

ABSTRACT

This research on diversity aims at investigating the impacts to employees and managers and, consequently, to the organization, of hiring of people with disabilities since the enacting of law 8213/91 which establishes admission quotas for companies. The study presents as its variables Diversity Management, Socialization Process, and Organizational Values. The main theory models applied were Golembiewski (1995) and Cox (2001) for Diversity Management, Van Maanen (1989) for Socialization, and Schein (1984) for aspects of Organizational Culture. The research was performed in the textile company Vicunha SA which employs, as of June 2008, 276 people with disabilities. Twenty-one people from São Manuel and Central plants took part in this research, divided in eleven people with disabilities and ten managers, represented by the CEO, Human Resources Managers and Plant Managers. The adopted research method was the simple case study (Yin, 2005) and the data collection was performed by semi-structured interviews with individuals, groups and focal groups. The data was interpreted through content analysis (Bardin 1977), systematic observation, and document analysis. The research findings indicated that both a structured diversity management with organizational values for inclusion and the role of leaders in diversity support and promotion work together for the integration of the person with disabilities in the workspace and their relating to the organization. The findings point to a strong tendency for diversity management in accordance to adequate socialization processes which contribute to the inclusion of people with disabilities in the workspace.

RESUMEN

Este trabajo sobre la diversidad tiene como objetivo estudiar los efectos a los empleados y gestores, y, por consiguiente, a la organización, con el empleo de personas con discapacidad a partir de la promulgación de la ley 8213/91 que establece las cuotas de admisión a las empresas. El estudio muestra como las variables de pesquisa la gestión de la diversidad, la socialización y los valores culturales de la organización. Los principales modelos teóricos de Gestión de la Diversidad que se han adoptado son de Golembiewski (1995) y Cox (2001), para la socialización se escogió Van Maanen (1989) y Schein (1984) para la cultura de la organización.. La unidad de pesquisa es la empresa textil Vicunha SA que cuenta, en julio de 2008, con 276 personas con discapacidad. Veintiuna personas de las unidades laborales São Manuel y de la Unidad Central participaron de este trabajo, componiendo 11 personas con discapacidad y 10 gestores, representados por el Director General, Gerente de Recursos Humanos, Director de la Unidad y los administradores directos de las personas con discapacidad. Como método de investigación se adoptó el estudio de caso (Yin, 2005) y para recoger los datos se utilizaron entrevistas semi-estructurada individual, grupal y grupos focales. La interpretación de los datos se hizo mediante el análisis de contenido (Bardin, 1977) la observación y el análisis documental. Los resultados de la pesquisa indicaron que una segura estructura de gestión de la diversidad, con los valores de la inclusión y el desempeño de los líderes para el apoyo y la promoción de la diversidad pueden fortalecer la integración de las personas con discapacidad en el entorno de trabajo y así la identificación con la organización. De todo se deduce que hay una fuerte tendencia para la gestión de la diversidad se hay conformidad con los procedimientos adecuados para la socialización com contribucion a la inclusión de las personas con discapacidad en el trabajo.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS.....	3
LISTA DE QUADROS.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
1. O PROBLEMA DA PESQUISA.....	9
1.1 Contexto.....	9
1.2 Questão de Pesquisa.....	12
1.3 Objetivos.....	12
1.4 Justificativa.....	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 Diversidade.....	17
2.1.1 Conceito de diversidade.....	17
2.1.2 O contexto histórico da diversidade.....	20
2.1.3 Diversidade nas organizações.....	21
2.1.3.1 Modelos de Gestão da Diversidade.....	21
2.1.3.2 O líder na diversidade.....	30
2.1.3.3 Impactos da Gestão da Diversidade nos profissionais.....	31
2.1.3.4 Impactos organizacionais.....	32
2.1.3.5 Gestão da Diversidade, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas.....	34
2.1.3.6 Gestão da Diversidade com foco em Pessoas com Deficiência.....	35
2.2 Socialização.....	41
2.2.1 Conceito de socialização organizacional.....	41
2.2.2 A socialização organizacional.....	42
2.2.2.1 Impactos da socialização na organização.....	48
2.3 Cultura.....	50
2.3.1 Conceito de cultura.....	51
2.3.2 A cultura organizacional.....	52
2.3.3 As subculturas na organização.....	55
2.3.4 Impactos da cultura organizacional.....	55
2.4 Síntese da fundamentação.....	56
3. METODOLOGIA.....	59
3.1 Natureza e tipo de estudo.....	59
3.2 Modelo conceitual.....	60
3.3 Variáveis.....	61
3.3.1 Variáveis independente, dependente e moderadora.....	62
3.3.2 Definição de variáveis.....	62
3.4 Unidade de análise.....	66
3.4.1 Descrição da unidade de análise.....	67
3.4.1.1 Gestão de Pessoas na Vicunha S.A.....	68
3.5 Amostra.....	72
3.6 Método de Pesquisa.....	74
3.6.1 Método de estudo de caso.....	74
3.6.1.2 Validade e confiabilidade.....	75
3.7 Coleta de dados.....	77
3.7.1 Estratégias para coleta de dados primários.....	78
3.7.1.1 Conteúdo das questões.....	81
3.7.2 Estratégias para coleta de dados secundários.....	84
3.8 Método de análise de conteúdo.....	86
3.9 Considerações finais sobre a metodologia.....	87

3.9.1	Limitações.....	87
3.10	Tratamento dos dados	88
3.10.1	Dados primários.....	88
3.10.1.1	Descrição do conteúdo das entrevistas	89
3.10.2	Dados secundários.....	124
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....		125
4.1	Dados primários coletados por meio das entrevistas.....	125
4.1.1	Gestão da Diversidade.....	125
4.1.2	Socialização.....	136
4.1.3	Valores organizacionais.....	139
4.1.4	Outros fenômenos do contexto.....	141
4.2	Dados secundários coletados por meio de arquivo da organização.....	153
5. CONCLUSÕES		159
5.1	Conclusões.....	159
5.2	Limitações	163
5.3	Estudos futuros.....	163
5.4	Contribuições.....	164
REFERÊNCIAS.....		165
ANEXOS.....		175

LISTA DE ABREVIATURAS

APAE: Associação dos Pais e Amigos do Excepcional

ARH: Área de Recursos Humanos

CEO: Chief Executive Office

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

DRT: Delegacia Regional do Trabalho

INSS: Instituto Nacional de Seguridade Social

LER: Lesão por Esforço Repetitivo

MTE: Ministério do Trabalho e Emprego

OIT: Organização Internacional do Trabalho

PAT: Programa de Assistência ao Trabalhador

PcD: Pessoa (s) com Deficiência (s)

PESCAR: Projeto da Fundação Pescar para capacitação de jovens para o mercado de trabalho

PPD: Pessoa Portadora de Deficiência

RH: Recursos Humanos

SENAI: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESMT: Segurança e Medicina do Trabalho

VIR: Vicunha Inclusão Responsável (Programa para pessoas com deficiência)

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Indicadores dos estágios da diversidade na organização	25
Quadro 2 Modelo de Orientação pela Diversidade e o Modelo de Identidade-Cego	26
Quadro 3 Característica principal de cada modelo teórico sobre gestão da diversidade	29
Quadro 4 Motivos que levam a não contratar PPD	38
Quadro 5 Motivos que levaram a empresa admitir um PPD	38
Quadro 6 Qualificação das mudanças na relação entre os trabalhadores	39
Quadro 7 Dimensões e características das estratégias de socialização	44
Quadro 8 Síntese dos projetos de Responsabilidade Social da Vicunha S.A	71
Quadro 9 Trabalhadores com deficiência na Vicunha S.A., em 2007 e 2008	72
Quadro 10 Validade no Estudo de Caso	76
Quadro 11 Variáveis de pesquisa, roteiro de entrevista e unidade de codificação	81
Quadro 12 Síntese das técnicas de coleta de dados	84
Quadro 13 Grade mista das categorias de análise de conteúdo	88
Quadro 14 Frequência das categorias de análise de conteúdo das PcD entrevistadas	89
Quadro 15 Frequência nas categorias de análise de conteúdo dos gestores entrevistados	91
Quadro 16 Frequência total das categorias de análise de conteúdo dos líderes e das PcD	92
Quadro 17 Análise das fichas de acompanhamento dos colaboradores de São Manuel	156

INTRODUÇÃO

A diversidade é parte da natureza. Aspectos físicos, gênero, etnias, idiomas, grupos sociais, costumes, crenças, entre outras características e produções humanas, distinguem uma pessoa de outra. A convivência entre diversos nem sempre resulta em relações harmoniosas e em alguns casos, ajustes são necessários para evitar segregação e exclusão social.

Nesse sentido, as ações afirmativas intencionam promover a igualdade de direito por meio de pressão política e conscientização dos demais atores sociais. Para Souza (2006), elas surgem como articulação entre as noções de igualdade e equidade, como respeito à diversidade, sendo a garantia do reconhecimento que a sociedade é composta de pessoas que são diferentes, não existindo padrão único de ser humano.

Mais que assistencialismo, pessoas enquadradas como grupo minoritário, tais como mulheres, negros, idosos, pessoas com deficiência, entre outras tantas categorias, defendem que o acesso ao mundo do trabalho é uma das portas à inclusão social.

Esse contexto abre espaço para discutir como as organizações podem lidar com a diversidade nas organizações.

Em 1983, a OIT - Organização Internacional do Trabalho - por intermédio da Convenção 159/83 orienta os países-membros, entre os quais o Brasil se inclui, a formular e aplicar políticas para que as pessoas com deficiência tenham possibilidade de integração ou reintegração à sociedade na garantia de um emprego adequado.

Com a Consolidação das Leis de Trabalho, lei 8213/91, para atender essa demanda, determina em seu artigo 93, às empresas “com cem ou mais empregados a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social, reabilitados ou com pessoa com deficiência”. Oito anos após, o decreto 3298/99, no artigo 36, parágrafo quinto, estabelece a responsabilidade do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) sobre a fiscalização, avaliação e controle das empresas quanto ao cumprimento da inserção de pessoas com deficiência. Entendem-se como tipos de deficiência: a física, a auditiva, a visual, a mental (também se adota a palavra intelectual em substituição à mental) e a múltipla – associação de duas ou

mais deficiências. Essa comprovação se dá por laudo médico e também por certificado de reabilitação profissional emitido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

A partir de então, as organizações no Brasil vêm sendo pressionadas a admitir sistematicamente em seu quadro de colaboradores as pessoas com deficiência (PcD) sob pena de aplicação de multa no seu descumprimento.

Historicamente, a pessoa com deficiência vem sendo excluída, por preconceito e desconhecimento de suas capacidades, a despeito de uma incapacidade específica, de muitas atividades sociais como a educação e o trabalho (CERIGNONI, 2005). A pessoa com deficiência ao entrar no ambiente profissional traz consigo um repertório de experiências sociais e expectativas e, do outro lado, ao mesmo tempo, a organização contratante espera desse colaborador contribuições que promovam o seu crescimento.

De acordo com Aranha (2003, p. 14)

[...] sabe-se ilusória a expectativa de que a pessoa com deficiência se assemelha à não deficiente, já que a diversidade é uma das principais características da humanidade, e que assim, não é possível, aos homens, o 'ser igual'. Além disso, o 'ser diferente' não pode ser razão para que se decreta a menor valia de uma pessoa, enquanto ser humano e ser social.

Lidar com o diferente causa impactos nas pessoas e no ambiente. A inserção do desconhecido em uma organização prescinde de ajustes entre ambos os atores: colaborador e empresa. Para isso são criadas práticas, que revelam a política organizacional e conseqüentemente, valores culturais, que procuram tornar esse diálogo mais produtivo.

A diversidade nas organizações é representada por inúmeras categorias como etnia, gênero, atribuições físicas, escolaridade, crenças, entre tantas outras que diferenciam uma pessoa da outra. Para esta pesquisa optou-se pela questão da pessoa com deficiência em ambiente de trabalho, pois além de se classificar como critério de diversidade, veio amparada pela obrigatoriedade legal que imputa às empresas contratarem esse público sob pena de multa.

A contratação de uma pessoa com deficiência e ainda como cotista revela um fenômeno organizacional ainda pouco discutido que é a gestão da diversidade.

Este trabalho procura contribuir para reflexão das práticas organizacionais adotadas sobre a diversidade, seja em um programa estruturado, ou de outra forma, pela atuação intuitiva dos colaboradores de uma organização. Busca-se nessa análise aferir se acontecem impactos positivos tanto para a organização como para o indivíduo convidado a ingressar naquele sistema social. Ressalta-se, concordando com Astley e Zammuto (1992, citados por MISOCZKY, 2004, p.76) que “[...] o propósito dos estudos organizacionais não é descobrir a verdade, mas gerar uma linguagem teórica que dê significado a construções sociais e à ação organizacional.”

É nesse contexto que esta pesquisa se insere, procurando compreender, por meio do estudo de caso de uma empresa brasileira, como o fenômeno da diversidade (GOLEMBIEWSKI, 1995; COX, 2001) é administrado e vivenciado pelos atores organizacionais e como dialogam nesse processo a socialização organizacional (VAN MAANEN, 1989) e os valores organizacionais (SCHEIN, 1985).

No primeiro capítulo discute-se o contexto social e organizacional, apresentam-se a questão e os objetivos da pesquisa e a justificativa para este trabalho.

No segundo capítulo é mostrada, partindo da dimensão social para a organizacional, a fundamentação teórica sobre diversidade, gestão da diversidade, a socialização e suas etapas em ambiente de trabalho, terminando com a cultura e os valores que dão suporte às práticas organizacionais.

O terceiro capítulo sobre a metodologia usada para esta pesquisa aponta as justificativas e escolhas que nortearam essa pesquisa. A caracterização deste trabalho como sendo pesquisa exploratória visa possibilitar o estudo de uma realidade pouco conhecida. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individual, grupal e grupo focalizado, além de análise documental. Como estratégia de tratamento dos dados optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e são exibidos os relatos das entrevistas que justificaram a categorização.

O quarto capítulo mostra a discussão dos resultados, embasados nas teorias suportivas aos temas abordados, para que no quinto capítulo sejam apresentadas as conclusões desta pesquisa.

Espera-se ampliar a discussão sobre a gestão da diversidade como estudo acerca da igualdade de oportunidades, ausência de discriminações para o indivíduo, nem sobrepeso para as organizações. Soma-se a essa expectativa, fomentar o exame sobre o que é diversidade e gestão da diversidade em uma organização brasileira, pois como apontam Hanashiro, Godoy e Carvalho (2004), o conceito ainda é difuso e confundido como Qualidade de Vida no Trabalho e Responsabilidade Social.

1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta um panorama acerca do problema de pesquisa, indicando seu contexto, a questão, os objetivos e a justificativa para este projeto.

1.1 Contexto

A admissão de pessoas com deficiência propicia uma mudança de ambiente de trabalho em muitas organizações que antes excluía essa população do seu quadro de funcionários. Porém, foi a partir do decreto 3298/99 que instituiu a fiscalização sistemática por parte do Ministério do Trabalho, que esse quadro se fez mais presente no mundo empresarial.

A empresa autuada poderá pagar a título de multa um valor correspondente ao cálculo do número de trabalhadores com deficiência que deixaram de ser contratados, multiplicado pelo valor mínimo legal atualizado no inciso 1º do parágrafo IV da lei 8213/91, acrescido de quarenta a cinquenta por cento. Segundo informações da Superintendência Regional do Trabalho em acesso ao site em 25 de junho de 2008, as empresas que não cumprem a lei podem pagar multa entre R\$ 1.195,13 a R\$ 119.512,33, prevista no art. 133 da Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991, calculada segundo os critérios definidos na Portaria n.º 1.199, de 28 de outubro de 2003.

Como parâmetro da evolução desse cenário, o informativo acessado em 2007 no site da Delegacia Regional do Trabalho (DRT) revelou que em 2001, no estado de São Paulo, 601 profissionais com deficiência foram homologados. Em 2007, esse número passou para 73.760 pessoas empregadas. Em junho de 2008, em consulta ao mesmo site, a Superintendência Regional do Trabalho (atual denominação para DRT), outro informativo apontou que houve um aumento de 12% de homologações em comparação ao ano de 2006 e que nos quatro primeiros meses de 2008, mais 6.842 pessoas com deficiência foram contratadas no Brasil, sendo 2839 no estado de São Paulo.

Enquanto a lei 8213/91 e o decreto 3298/99 intencionam promover a inclusão social pelo trabalho, amparada pela fiscalização das Delegacias Regionais do Trabalho, na prática as empresas vêm passando por uma situação por vezes delicada: de um lado, as pessoas com deficiência podem apresentar baixa escolaridade e pouca experiência profissional, explicável pela dificuldade de locomoção de algumas pessoas e pela falta de acessibilidade nas escolas; e por outro lado, as empresas não dispõem de vagas e funções nas quais possam empregar as competências desses profissionais.

Em consonância e em paralelo a esse quadro, recentemente, o Governo promulgou o decreto 6215/07 que institui o Comitê Gestor de Políticas de Inclusão de Pessoas com Deficiência, que procura em parceria, com o Município, Estado ou Distrito Federal, promover a inclusão social por meio de ações de qualificação profissional, acessibilidade em escolas, melhoria na infra-estrutura de transportes públicos, entre outras ações.

Pastore (2001), estudioso que acompanha há várias décadas as relações de trabalho no Brasil, argumenta que as pesquisas indicam que muitas vezes a empresa obrigada a admitir PcD coloca-as em setores marginais e elas passam a ser estigmatizadas pelos próprios colegas, o que além de desumano é contraproducente.

Por essa perspectiva, muitas pessoas são admitidas em organizações não somente pela sua competência profissional - compreendida por Dutra (2001) como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, acrescido à sua capacidade de entrega à organização, com os resultados esperados e desejados - mas também por pertencerem a uma condição que lhes permite ser aceitas numa organização.

Chanlat (2000, p. 68), afirma que “[...] toda a pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que as compõem, compreendendo também aqueles e aquelas que estão no nível inferior da hierarquia.”

Há uma mudança na organização pela entrada de um novo ator, com repercussões não somente no âmbito das relações interpessoais, mas passando pela responsabilidade organizacional na admissão desse profissional. Cabe aos gestores a tarefa de gerir esse processo, porém nem sempre estão ou foram preparados para tal função. À gestão da

diversidade, tema da área de Gestão de Pessoas ainda pouco explorado no Brasil, compete o estudo das relações entre pessoas diferentes num ambiente profissional.

Emerge também a questão da repercussão da diversidade na interlocução com aspectos da cultura da empresa, mas não explicitados no dia-a-dia. Para Morgan (2002, p.157)

[...] a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social. Em qualquer organização, pode haver sistemas de valores diferentes e concorrentes que criam um mosaico de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Além do sexo, da raça, da língua e da etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, de amizade e grupos profissionais podem ter um impacto decisivo sobre o mosaico cultural.

Uma pessoa com deficiência pode, em determinada cultura organizacional e com determinados atores sociais, sofrer restrições de promoção, desconsideração, preconceito, estereótipo, entre outros rótulos que dificultam sua ascensão profissional e respeito social, revelando direta ou indiretamente práticas de cidadania organizacional.

Para evitar esse quadro, o manual do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2007) explicita como orientação à integração do empregado com deficiência o desenvolvimento, por parte da empresa, de um processo para socializá-los com os colegas e chefia, e também sua adaptação às rotinas de trabalho, além do conhecimento das normas da empresa, acesso aos treinamentos, manuais e regulamentos organizacionais.

As organizações, como agentes culturais, espelham muitas vezes os valores e condutas morais da sociedade em que estão inseridas. Por outro lado, elas também podem ser agentes modificadores dessa realidade, quando receptivas às mudanças em sua estrutura.

Apesar de pertencer ao universo pesquisado, para este projeto não tiveram investigação aprofundada, por questões de viabilidade de tempo para adequada análise e amplitude de diálogos, as seguintes áreas de estudo:

- Responsabilidade Social Corporativa que abraça iniciativas de inclusão de pessoas com deficiências, seja por pertencer ao critério de diversidade do público interno, ou ações para *stakeholders* como apoio a programas e projetos da causa;

- Qualidade de Vida no Trabalho que tem como critérios levantados por Limongi-França (1996), entre outros, a ausência de preconceitos, o crescimento como pessoa em função do trabalho, os direitos legais garantidos, a estima por parte dos colegas e a socialização como fatores de bem-estar dos colaboradores, mas que para este estudo inviabilizaria um aprofundamento nas variáveis propostas para investigação;
- Gestão por Competências e de Carreiras, que mesmo dialogando com o assunto desta pesquisa, poderia desalinhar o foco na socialização como um fator importante para a gestão da diversidade.
- Comprometimento Organizacional, que frequentemente associado como resultado do processo de socialização efetivo demandaria um aprofundamento de pesquisa inviável para escopo deste projeto.

Frente a esse cenário torna-se relevante estudar a visão organizacional na admissão de profissionais por uma imposição legal, analisando as práticas adotadas para a socialização desses colaboradores com os demais profissionais, a identificação e integração deles com a organização, sua permanência e os impactos organizacionais resultantes desse processo.

1.2 Questão de Pesquisa

Buscando a compreensão de fenômenos organizacionais que ocorrem na inserção e permanência de profissionais com deficiência homologados na DRT sob a lei 8213/91, projeta-se a seguinte questão-chave: como a gestão da diversidade afeta a socialização de pessoas com deficiência admitidas pela lei de cotas?

1.3 Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal entender como a gestão da diversidade influencia a socialização da pessoa com deficiência (PcD) facilita sua interação com as equipes de trabalho e promove sua integração e permanência na organização.

Como desdobramentos, elencam-se os seguintes objetivos secundários:

- Elucidar práticas de socialização que favoreçam a integração das PcD em ambiente de trabalho;
- Verificar se a diversidade é compreendida como um valor para a organização;
- Compreender se a gestão da diversidade é reativa pela imposição de lei de cotas;
- Analisar se a visão de líderes sobre a diversidade favorece a gestão da diversidade na socialização de PcD

1.4 Justificativa

A diversidade nas organizações vem sendo discutida na realidade americana a partir das ações afirmativas de mulheres e negros na década de 1960. Pesquisas acadêmicas e livros sobre a gestão da diversidade tiveram publicações iniciadas principalmente nos Estados Unidos durante os anos 1990 (COX, 1994; JACKSON & RUDERMAN, 1995; MAKOWER, 1995 citados por HALSEY, 1999).

Essas pesquisas focaram primordialmente o retorno de imagem corporativa e a *performance* financeira para as empresas, pela valorização dos *stakeholders* no reconhecimento de uma empresa como socialmente responsável, pelo acesso a mercados diferenciados e retorno do investimento em capital humano (WEIGAND, 2007; NANCARROW, 2001). Outros trabalhos trataram de comunicação e o relacionamento na diversidade entre grupos majoritários e minoritários (HALSEY, 1999; LAU; MURNINGHAM, 1998; e ROBSINSON; DECHANT, 1997 citados por CAVAZOTTE, 1999) e mostraram que a diversidade pode ser um fator de competitividade quando a criatividade e novos pontos de vista são aplicados na análise de mercado consumidor. Os trabalhos de Denison, Hart & Kahn (1996) e Eisenhardt; Tabrizi (1995), citados pela mesma autora (CAVAZOTTE, *ibid.*) apontaram que a

diversidade é facilitadora para integração e coordenação de desenvolvimento de novos produtos.

A revisão bibliográfica sobre a produção brasileira acerca da diversidade abarca os estudos sobre o conceito de diversidade (HANASHIRO, GODOY e CARVALHO, 2004, PEREIRA e HANASHIRO, 2007) orientação sexual (SILVA, 2006; IRIGARAY, 2007; MECCHI, 2007) aplicabilidade na prática empresarial (MENDES, 2004 e 2005; SILVA; LUNA, 2004; COUTINHO, 2006; HANASHIRO; GODOY, 2004) de gênero (BENEDICTO, SILVA e PEREIRA, 2007; DIAS, 2003), etnia (OLIVEIRA, 2007) sobre responsabilidade social no cumprimento de lei de cotas (BATISTA, 2003; HEINSKI, 2004; BAHIA, 2006) retorno de imagem corporativa (HEINSKI, 2004) e perspectiva sócio-histórica da pessoa com deficiência nas organizações (CARVALHO-FREITAS, 2007; SERRANO; BRUNSTEIN, 2007).

Para esta pesquisa busca-se estudar a influência da gestão da diversidade no processo de socialização, enquanto processo administrativo com práticas, valores e filosofia implícitos, como suporte para a eficácia de objetivos organizacionais, de um lado; e integração, bem-estar e cidadania dos colaboradores, de outro lado.

Para se estudar a efetividade organizacional pela gestão da diversidade, Richard, Kochan e McMillan-Capehart (2002) indicam que algumas variáveis devem ser analisadas como estratégia de negócios: a cultura organizacional e os sistemas de gerenciamento de recursos humanos. Para este trabalho, atém-se a cultura organizacional e o processo de socialização como temas advindos da área de Gestão de Pessoas, conceituada por Fischer (2002, p.12) como:

[...] a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através de mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Espera-se, portanto, a discussão da gestão de um fenômeno muito presente na realidade nacional – a diversidade – evidenciado pelas inúmeras subculturas regionais, questões de gênero, etnia, classe social e econômica, origem demográfica, entre outros componentes do caleidoscópio cultural brasileiro. Entretanto, Fleury e Sampaio (2002, p.292) assinalam um tímido progresso sobre a compreensão do tema diversidade cultural nas empresas brasileiras,

principalmente pelo traço cultural do brasileiro se achar uma sociedade sem discriminação e com proposição igualitária de condições para todas as diferenças sociais e econômicas.

No próximo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica que orientou este trabalho, considerando-se a compreensão do contexto desenhado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão discutidos os temas apresentados como centrais para esta pesquisa: a diversidade, a socialização e a cultura, caminhando primeiramente de uma conceituação mais abrangente até chegar ao específico, que é a dimensão organizacional.

2.1 Diversidade

Como característica principal, a diversidade é notada em qualquer ambiente onde se destacam aspectos diferenciados de um padrão considerado normal num parâmetro estatístico, ou seja, o atributo que aparece com maior frequência.

Na dimensão social, a normalidade pode ser entendida como fruto da cultura de um determinado grupo, podendo ser considerada diversidade em outro grupo.

A seguir, apresentam-se as contribuições de estudiosos sobre o que é diversidade.

2.1.1 Conceito de Diversidade

Loden e Rosener (1991 *apud* por HANASHIRO; GODOY 2004, p.18) distinguem diversidade humana em duas dimensões distintas: a primária como “[...] aquelas diferenças humanas imutáveis que são inatas e/ou que exercem um importante impacto em nossa socialização inicial e um impacto contínuo em nossas vidas.” Essas são divididas em seis categorias: idade, etnia, gênero, habilidades e qualidades físicas e orientação sexual. E as dimensões secundárias que podem ser mudadas como *background* educacional, localização geográfica, renda, estado civil, experiência militar, *status* dos pais, crenças religiosas, experiência no trabalho, entre outras.

Jackson e Ruderman (1996, p.4) apresentam a diversidade em três domínios: diversidade demográfica (baseada em gênero, etnia, idade), diversidade psicológica (baseada em valores,

crenças e conhecimento) e diversidade organizacional (baseada em tempo de casa, ocupação, nível hierárquico). As autoras alertam que esta é uma classificação para implicações de pesquisa, uma vez que um campo pode coincidir com outro.

McGrath, Berdahl e Arrow (1996, p.23) definem cinco composições que podem ser relativamente homogêneas ou heterogêneas:

- Atributos demográficos – que são significados sociais de inserção, como por exemplo a idade, etnia, gênero, orientação sexual, configuração física, religião e educação;
- Conhecimentos, habilidades e capacidades relacionados à tarefa;
- Valores, crenças e atitudes;
- Personalidade e estilos cognitivos e comportamentais;
- Status no grupo de trabalho da organização (posição hierárquica, especialização profissional, afiliação departamental e tempo de casa).

A ilustração 1, a seguir, representa o mosaico das diversidades, nas conceituações dos autores comentados anteriormente, podendo estar presentes numa mesma pessoa em mais de uma característica, seja em diversidade primária ou secundária, na concepção de Loden e Rosener (1991 *apud* por HANASHIRO; GODOY 2004), e/ou na demográfica, psicológica ou organizacional nas idéias de Jackson e Ruderman (1996) e também nas definições de McGrath, Berdahl e Arrow (1996) para a pluralidade nas pessoas.

Ilustração 1 – Pluralidade de diversidades

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, 2008.

O conceito de diversidade elaborado por Cox (2001, p.3) é definido como “[...] a variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas num mercado ou local de trabalho.” Explicando sua conceituação, o autor especifica como identidade cultural ou social as afiliações grupais com as quais as pessoas se vinculam como significantes ao longo de sua vida, e como mercado, qualquer organização, seja empresarial ou não, incluindo as configurações geográficas, regionais, nacionais entre outras.

Outro autor (THOMAS JR, 2003, p.354) acrescenta que a diversidade é caracterizada por qualquer mistura coletiva que apresenta semelhanças e diferenças. Acentua-se assim que não há somente diferença na diversidade, mas também algo que aproxima as pessoas.

Nota-se que diversidade não só é destacada por uma característica (ou conjunto de) no contraste com um grupo majoritário, que pode se denominar como normal, comum ou esperado, mas também com a auto-identificação como diferente originando um fator de diversidade em grupos, que para este trabalho, se configura como pertencentes a ambientes organizacionais.

Para o escopo deste projeto, o conceito de diversidade se ateve à diversidade primária na acepção de Loden e Rosener (1991) e à diversidade psicológica e organizacional para Jackson e Ruderman (1996) como mutuamente dialogantes.

2.1.2 O contexto histórico da diversidade

O tema diversidade cultural toma um vulto maior no mundo empresarial pela pressão de grupos políticos e ações afirmativas, notadamente nos países da América do Norte a partir da década de 1960 e mais recentemente como “[...] uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade.”, relatado por Fleury & Jacomette (2000, p.174).

Cabe esclarecer que para Thomas Jr (2001) as ações afirmativas não são sinônimas de gestão da diversidade, pois enquanto a primeira tem origem em pressões políticas, quando geralmente o Estado devolve o problema para a sociedade, a gestão da diversidade é um desdobramento da inclusão de pessoas pela imposição governamental advinda dessas pressões. A gestão da diversidade passa então a elaborar práticas que visem possibilitar o alcance de resultados para a organização em determinado contexto ambiental e social, enquanto a ação afirmativa visa equalização de oportunidades na sociedade.

Como contraponto Banerjee e Linstead (2001) questionam e alertam sobre a idéia da gestão da diversidade e o multiculturalismo como vantagem competitiva sustentável, pois para eles essas políticas podem ser uma forma revisitada de um pós-colonialismo global, onde há uma assimilação facilitada de um grupo minoritário por uma ideologia dominante, seja de Estado ou organização, visando uma replicação de uma uniformidade, contrastando com a riqueza de valores culturais diferentes.

Apresenta-se a seguir aspectos da conceituação da diversidade presentes na área organizacional, parte do escopo deste projeto.

2.1.3 Diversidade nas Organizações

Há décadas, a entrada maciça das mulheres no mercado de trabalho trouxe a questão do gênero como um indicador da diversidade nas equipes. Somando-se às mulheres, a gestão da diversidade atua também com a inserção dos negros, dos profissionais com deficiência, seja física ou intelectual, dos imigrantes, dos migrantes, dos grupos religiosos, dos homossexuais, dos idosos, e dos socialmente desfavorecidos pelo pouco acesso à escolaridade. (GOLEMBIEWSKI, 1995).

Com a presença da diversidade, a organização pode se estruturar por meio de políticas e ações para lidar com a questão. A seguir, apontam-se alguns modelos de gestão da diversidade e seus principais pesquisadores.

2.1.3.1 Modelos de gestão da diversidade

Mendes (2005) indica o ano de 1973 como o marco inicial do tema diversidade nos principais veículos acadêmicos, tais como as publicações americanas *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Administrative Science Quarterly* e o europeu *Organization Studies*.

Como parâmetro da evolução do tema no ambiente acadêmico, por *journals* pesquisados por Mendes (2005, *ibid.*) tem-se:

- *Academy of Management Journal*; primeiro artigo em 1973 e o segundo trabalho somente apareceu treze anos após, com Wanous e Youtz (1986);
- No *Academy of Management Review* o primeiro trabalho data de 1978 e o segundo dezessete anos após.
- No *Administrative Science Quarterly*, o primeiro em 1992 e o segundo em 1995; e
- No *Organization Studies*, o primeiro em 1995 e o seguinte um ano depois.

Pelo exposto, ratifica-se a posição de Agars e Kottke (2006, p.58) na afirmação que o tema gestão da diversidade nas organizações surge na realidade americana no final dos anos 1980, devido às imposições políticas por programas de inclusão e ações afirmativas, e que inicialmente eram ações organizacionais objetivando levar vantagem frente àquela imposição, assim como uma forma de a organização entender e aceitar essa mudança imposta. Os primeiros programas visavam mostrar como a organização deveria se preparar para migrar de um estado para outro e tirar melhor partido dessa situação.

Dessa forma, mais que condescendência com o diferente, o gestor de equipes, os colaboradores e conseqüentemente a organização como um todo, lidam com a diversidade como advinda da relação com as pessoas, e não só com a conceituação externa do que é diversidade.

Hays-Thomas (2006, p.12) diz que o tema diversidade, numa perspectiva psicológica refere-se à diferença entre as pessoas que provavelmente são afetadas pela aceitação, desempenho profissional, satisfação ou progresso em uma organização. Já a gestão da diversidade, ainda com a mesma autora (*Ibid.*, p.13) refere-se aos processos e estratégias que fazem essas diferenças entre as pessoas um ativo valioso mais que um ônus para as organizações. Para isso, envolve programas sistematizados e planejados ou procedimentos que são desenhados para aumentar a interação entre essas pessoas, para fazer essa diversidade um recurso de criatividade, complementaridade e aumento de efetividade organizacional, progresso e satisfação dos colaboradores, mais que uma força de tensão, conflito, desentendimentos, ou restrição de eficácia.

Agars e Kottke (2006, *Ibid*, p.58-62) traçam um panorama de modelos teóricos de gestão da diversidade, que são sintetizados a seguir.

Taylor Cox (1991 *apud* Agars; Kottke, 2006, *Ibid* p. 59) descreveu três tipos de organização frente à diversidade:

- Monolítica - que permite a inserção de mulheres e minorias, desde que se sujeitassem à forte cultura organizacional;

- Pluralística – que reconhece a contribuição das minorias e das mulheres como um valor para a organização, mas a estrutura organizacional não pode ser mudada.
- Multicultural - nessa organização, além do reconhecimento das mulheres e das minorias, há a valorização como força de trabalho e sua estrutura modificada, reconhecendo que essa mudança substancial é necessária para obter maior vantagem da diversidade da força de trabalho.

Para Gary Powell (1993 *apud* Agars; Kottke, 2006, *Ibid* p. 60) o que caracteriza a gestão da diversidade é a resposta da organização ao equalizar oportunidades de emprego em uma equipe diversificada. De caráter pró-ativo, ações almejam a contratação de mulheres e minorias, com o respectivo reconhecimento do valor da multiculturalidade na força de trabalho.

Outro estudioso, Thomas Jr (1991 e 1996 *apud* Agars; Kottke, 2006, *Ibid* p. 61) enumera três tipos de iniciativas da organização no tocante à diversidade:

- Atendimento à ação afirmativa, por pressão política e que apresenta limitações tanto para a organização, como para os atendidos;
- Valorização das diferenças - estímulo à melhoria das relações entre os colaboradores, encorajando a aceitação e compreendendo a diversidade; e
- Gestão da diversidade, como processo estruturado para ter vantagem na força de trabalho diversificada. Para isso a organização deve mudar os valores culturais centrais (*core culture*) e sistemas para sustentar esforços coordenados da diversidade da força de trabalho.

Também citado por Agars e Kottke (2006, *Ibid* p. 61), Golembiewski (1995) apresenta cinco estágios sobre a gestão da diversidade, que para esta descrição terá como base de descrição a própria obra do autor (1995, p. 05-49).

Como primeiro estágio, a empresa frente às pressões sócio-políticas, tais como greve, passeatas, protesto, reage a essa coação, permitindo a entrada de minorias como solução para evitar um constrangimento social, por preservação de imagem corporativa, ou problema legal, como processos, por exemplo.

Num segundo momento, a diversidade é admitida devido à imposição legal para evitar uma sanção ou multa.

Na terceira instância, há a mobilização da empresa em oportunizar um tratamento igualitário para atender requisitos legais. Pode-se também iniciar um reconhecimento do potencial de minorias à organização advinda da experiência dos dois estágios anteriores, revelando uma mudança de compreensão organizacional quanto à diversidade.

Como um indicativo mais forte da gestão da diversidade nas organizações, no quarto estágio ocorre a valorização da diferença como forma de diminuir conflitos dentro da organização e também por reconhecer o potencial contributivo desse público.

O quinto e último estágio é a solidificação da gestão da diversidade por meio da modificação de estruturas e políticas incluindo a diversidade como um valor central, objetivando metas organizacionais e encorajamento dos colaboradores para exporem suas diferenças no ambiente de trabalho.

Nota-se por esse panorama dos modelos teóricos que os primeiros movimentos nos Estados Unidos da América para registrar a diversidade nas organizações tinham o caráter mais reativo às forças externas, por pressões políticas de grupos minoritários, como mulheres ou negros, ou a imposição legal. Posteriormente, foi migrando para ações pró-ativas de olhar a diversidade como potencial de desenvolvimento de melhores ambientes para as pessoas trabalharem.

Tomando-se o modelo de Golembiewski (1995), expõem-se no quadro 1, a seguir, indicadores de cada estágio proposto por esse autor.

Quadro nº 1 - Indicadores dos estágios da diversidade na organização

Estágios Indicadores	Reação à coação	Diversidade como imposição legal	Tratamento igualitário	Valorização da diferença	Modificação de estruturas
Direção	Situacional devido à pressão	Atendimento legal	Estabelecimento de igualdade de oportunidades na política da empresa	Atenção à interpessoalidade pela ênfase maior na inclusão de todos e ainda com altos níveis de conforto	Garantia da diversidade nas metas, cultura, estrutura e política da organização
Postura	Tolerância mínima	Casos particulares de igualdade ou ainda não ênfaticamente a igualdade de oportunidades	Foco no tratamento preferencial de interesses específicos de grupos	Apercepção das diferenças e busca de redução de conflitos	Construção de cultura, normas, estruturas, habilidades para que todos os colaboradores possam expressar suas diferenças pessoais e sócio-culturais
Clima	Diversidade como temporária	“Portas abertas a todos”	Encorajamento ou imposição de alocações preferenciais por cotas	Crescimento da consciência sobre as diferenças e seu significado	Reinvenção ou reformulação de práticas para acomodar a diversidade em ambiente de trabalho
Orientação básica	Sem intenção de manter a diversidade	Correção pontual de erros cometidos para os novos entrantes	Planejamento para evitar os erros cometidos a todos	Reconhecimento e aceitação dos diversos	Construção de infra-estrutura, cultura e habilidades para maximizar o aprendizado para indivíduos e organização

Modelo subjacente de integração	Rígida separação ou paralelismo para os diversos	Colocação de novas práticas para adaptação dos entrantes	Proteção de interesses dos diversos para formação de equipas de trabalho	Os diversos possuem suas próprias características e no contato com os demais e existe um crescimento em comum	Políticas organizacionais e culturais induzem a sistemas apropriados para aceitação de determinados grupos de colaboradores, diferentes histórias de trabalho e desenvolvimento de estágios
Limitações básicas	Intenção de retornar ao sistema antigo, com provável desaprovação aos diversos	Pressupor que igualdade de oportunidades será resultado automático em todas as posições da organização	Violação do sentido da meritocracia, risco de baixa competência ou performance e aumento de probabilidade de conflitos	Genericamente pode reduzir a criatividade na diversidade de opiniões apresentadas, diminuição de objetivos para a inclusão devido ao senso comum de igualdade como estabelecido e praticado. Como específico, foco mais no desempenho individual que organizacional	Requisição de esforços a longo prazo e formatação de estruturas gerenciais inflexíveis a novos modelos

Fonte: Adaptado de Golembiewski (1995), p.48-49

Richard e Johnson (2001) citados por Castillo (2005, p.12) indicam como a diversidade pode ser orientada pela organização, traçando um paralelo entre organizações que, ou assumem a diversidade como pertencente ao mundo organizacional, ou a procuram evitar, como sintetizado no quadro 2 a seguir:

Quadro nº 2 - Modelo de orientação pela diversidade e o modelo de identidade-cego

	Orientação pela diversidade	Orientação pela identidade-cego
Cultura Organizacional	A diversidade é vista como um objetivo. A organização valoriza a diversidade.	A diversidade é um problema que deve ser superado (moral, político, legal e de mercado de trabalho).
Processo de Aculturação	Pluralismo: aceitação e inclusão de todas as culturas.	Assimilação: adotam-se as normas da maioria.

Política de Recursos Humanos	As políticas de diversidade se consideram holisticamente. As políticas de recursos humanos consideram os efeitos sobre a diversidade e o rendimento.	As políticas de recursos humanos se consideram de forma individual e sequencial. A formulação das políticas de recursos humanos não considera as implicações da diversidade.
Empregados	A diversidade é entendida como um objetivo. Os empregados são avaliados em função dos objetivos da diversidade.	A diversidade não se discute.
Resultados	Organização mais diversificada. A diversidade na organização melhora os resultados.	Organização menos diversificada. A diversidade prejudica os resultados.

FONTE: Adaptação baseada em Richard e Johnson (2001, citado por Castillo, 2005, p 13).

Revelando a maturidade de uma proposição inicial, Cox lança em 2001 um novo modelo desenvolvido a partir daquele proposto dez anos antes, destacando novas dimensões como articuladores de uma gestão da diversidade, com as ferramentas e práticas que compõe cada instância:

- Os papéis da liderança – O líder deve ter um envolvimento pessoal com a questão da diversidade, compartilhando esse valor com os liderados. Na sua prática deve estar explícita a filosofia da diversidade como aceita para aquele ambiente e negócio. Essa atuação repercute na visão, estrutura organizacional, envolvimento pessoal, comunicação estratégica e integração estratégica. Para ao autor (*Ibid.*, 2001, p.33) como líderes na gestão da diversidade incluem-se o CEO, diretores e gerentes de unidades e departamentos, coordenadores em diversos níveis, membros de comitê, conselhos e força-tarefa e colaboradores da área de Recursos Humanos. Enfatiza, porém, o autor, que a gestão da diversidade começa pelo comprometimento da alta cúpula, sem o qual dificilmente haverá uma influência para os demais colaboradores, por meio do exemplo de comportamento de aceitação. Esse fato se torna mais relevante no planejamento para a estruturação de um programa de gestão da diversidade.
- Pesquisa e mensuração de iniciativas – Diagnósticos preliminares, valores culturais de aceitação, processamento de dados, *benchmarking*, plano de mensuração. Esses tópicos referem-se à iniciativa da empresa coletar dados para aferir o clima e práticas de trabalho no tocante à diversidade. Informações como distribuição de gênero entre os colaboradores numa primeira etapa e a mensuração da possibilidade de uma

implantação da gestão da diversidade eficaz são algumas das ações que a empresa deve desenvolver. (*Ibid.*, 2001, p.59).

- Educação – Para esse autor (*Ibid.*, 2001 p.78) a educação é elemento central para a divulgação de novos conceitos e ao aprendizado de habilidades dos colaboradores, distinguindo-a de treinamentos sobre diversidade, que podem ter eficácia pontual, mas não como um valor perene. Focando a gestão de mudança e o desenvolvimento de *expertise* do público interno, um programa educacional para a diversidade tematiza os resultados da diversidade para a organização, a criatividade e a solução de problemas gerados pela diversidade, a aculturação e as diferenças culturais, os conflitos intra e intergrupais, a estereotipia, o preconceito e as competências organizacionais para a institucionalização da diversidade, como exemplos. Essas ações visam a disseminação da diversidade como um valor organizacional presente e desejado.
- Alinhamento de sistemas gerenciais – (*Ibid.*, 2001 p.104) Denominando como sistemas gerenciais, o autor inclui a política, as práticas, as regras ou procedimentos existentes na organização que devem estar alinhados com a diversidade como valor intrínseco. Ambiente físico e clima receptivos, orientação, recrutamento, compensação e benefícios, promoção, são algumas práticas que representam o alinhamento presente em toda a organização.
- Acompanhamento das atividades implantadas – (*Ibid.*, 2001 p.129) Contabilização, melhoria contínua, registro de resultados, gestão do conhecimento, são algumas das ferramentas dessa dimensão. O autor considera esta instância como presente em todas as demais, mas devendo ter uma atuação específica para melhorar o desempenho global da gestão da diversidade.

Esse modelo de Cox (2001) é mais direcionado para a implantação e manutenção de um programa de gestão da diversidade, com profundas mudanças não somente em práticas e processos, mas na política organizacional, sendo a diversidade parte da visão da empresa.

Como síntese dos modelos apresentados, segue o quadro 3, com a característica principal de cada um.

Quadro nº 3 – Característica principal de cada modelo teórico sobre gestão da diversidade

Autores	Característica principal
Cox (1991)	Tipos de organização frente à diversidade: monolítica, pluralística e multicultural
Powel (1993)	Equalização de oportunidades a minorias
Thomas Jr (1991 e 1996)	Mudança de valores culturais com a inclusão da diversidade
Golembiewski (1995)	Modificação da política e processos organizacionais pela aceitação da diversidade como valor cultural
Cox (2001)	Acompanhamento de atividades implantadas para manutenção da gestão da diversidade

FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2008)

A figura 2, a seguir, ilustra os focos de atenção dos modelos de gestão da diversidade descritos nesta revisão teórica.

Ilustração 2 – Principais enfoques dos modelos de gestão da diversidade

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, 2008.

Ponto central nas instâncias dos modelos de gestão da diversidade mencionados nesse percurso é a atuação do líder, que será objeto de discussão no próximo tópico.

2.1.3.2 O líder na diversidade

Os primeiros estudos sobre a gestão da diversidade, principalmente os de Powel, 1993; Cox, 1991; e Thomas Jr., 1991 e 1996 - citados por Agars e Kottke (2006, p.58-62) sugerem que na implantação de ações para a diversidade há a necessidade de um diagnóstico do clima organizacional e o envolvimento de alta diretoria para a eficácia das ações.

Nancarrow (2001) aponta como uma das barreiras para a eficácia das práticas de diversidade o papel dos gerentes, que com suas crenças, valores e atitudes podem bloquear a diversidade em seu grupo de trabalho, pois eles têm o poder de decidir onde serão implementadas essas iniciativas. Porém, como ressalta a autora, os colaboradores também com suas crenças, valores e atitudes podem entender a diversidade como algo injusto e desvantajoso.

Dreachslin (2007) afirma que a diversidade prescinde de uma liderança sênior, que apresenta maturidade. Edwin (2001) discorre que o mais difícil no papel do gestor no que tange à diversidade é criar um clima de abertura e reconhecimento de contribuições de cada um, com equidade.

Hesselbein (2003, p.104) contrapondo-se à visão exclusivamente do universo organizacional, registra que, em qualquer ambiente – público ou privado – o líder deve estar preparado para gerenciar em prol da diversidade, haja vista a riqueza na troca de experiências que a diversidade traz na sua interação quer econômica, pessoal ou social. O mesmo fato ocorre em serviços ou recursos de uma comunidade.

Porém, essa gestão não é tarefa fácil, pois lidar com o diferente exige um reposicionamento de atitudes e comportamentos, resultando em desajustes e ajustes em situações de desconforto. Se existe um desconforto na organização, não se pode negar que este reflita nas pessoas, seja representado por impactos de opinião, valores, normas, ou outros padrões culturais. E esses

impactos podem interferir na dimensão individual, ou seja, nos profissionais envolvidos, quer por insatisfação, manifestações de estresse ou desejo de se retirar da organização, entre outros.

2.1.3.3 Impactos da gestão da diversidade nos profissionais

No domínio das relações interpessoais, Tsui; Gutek (1999 *apud* por MCMILLAN-CAPEHART, 2003) consideram que a diversidade pode originar processos psicossociais que resultariam em categorias sociais nas quais pode ocorrer isolamento, desconforto e confusão, assim como em contraponto, tensão criativa e solução de problemas.

Irigaray (2007) comenta dos impactos que homossexuais brasileiros enfrentam lançando estratégias de sobrevivência nas organizações para esconder uma identidade social com o intuito de evitar represálias e prejuízos na carreira. Para Silva (2006) o sofrimento devido à discriminação de empregados homossexuais provoca neles a redução na capacidade criativa e conseqüente perda de produtividade.

Para Castillo (2005, p.2-4) a gestão da diversidade tanto pode trazer impactos positivos ou não para as pessoas da organização. Ocorrem impactos negativos quando as pessoas “[...] buscam relacionar-se com pessoas similares (paradigma da atração da semelhança) e, por conseguinte, os membros menos integrados têm maior nível de rotação. O nível de conflito também pode ser aumentado pela incorporação de pessoas com interesses diferentes.” Somam-se as possibilidades de baixa integração, expressões de hostilidade e de boatos sobre merecimentos.

Essas visões sobre o impacto da diversidade nas relações interpessoais apontam para um desafio dos gestores que é promover e incentivar a cidadania organizacional, entendida como um comportamento que promove um convívio amistoso e colaborativo com os colegas, valorização da empresa, ações protetoras ao sistema, respeito ao seu patrimônio, sugestões criativas para a melhoria organizacional, criação de um clima favorável para a organização no ambiente externo, entre outras características típicas de um bom cidadão (ROBBINS, 2005; TAMAYO, 1998).

2.1.3.4 Impactos organizacionais

Thomas Jr (1991), citado por Fleury e Jacomette (2000, p.175) destaca que

[...] a gestão da diversidade cultural implica adotar um enfoque holístico, para criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial, na realização dos objetivos da empresa. Não é um pacote com soluções prontas, nem um programa para se resolver a questão da discriminação e do preconceito, mas um processo em que as pessoas aprendem a interagir com as diferenças.

Para Golembiewski (1995, p.11) não é necessário gerir a diversidade, mas a sua atitude traz benefícios à organização, tais como: a) reduzir custos sobre o *turnover* e o absenteísmo; b) facilitar a contratação de competências raras; c) desenvolver uma imagem positiva junto a clientes, fornecedores, *stakeholders* etc; d) reduzir conflitos dentro do grupo e transformar a energia para gerar inovações ou desenvolver performances; e) diminuir ou eliminar barreiras de comunicação, com melhorias na solução de problemas e redução de gasto de energia; f) aumentar a capacidade de confrontar as diferenças, possibilitando aumento da flexibilidade e responsabilidade. Somam-se também um senso de justiça e equidade percebido pelos profissionais, o pensar como cliente, a revisão de culturas, valores e a redução de conflitos.

Mendes (2004) em revisão bibliográfica sobre os impactos da diversidade nas organizações retrata que a sua gestão pode trazer como ativos o aumento da criatividade, inovação e capacidade de solução de problemas, aumento da flexibilidade organizacional, diversificação e aumento de fontes de recursos humanos e ampliação de mercado. “A diversidade pode melhorar o resultado, porém somente se acompanhada da apropriada capacitação e suportada por meio de uma cultura e clima adequados. Se a organização não considera essas recomendações, pode perder a oportunidade que representa.” (*Ibid.*, p.2-4).

Em oposição, rotatividade e absenteísmo aparecem como resultados negativos pela diversidade na força de trabalho, explicado como provavelmente ocorrendo por baixa identificação do trabalhador com a organização. (*Ibid.*, 2004).

Se de um lado, teorias e pesquisas indicam que a presença da diversidade num grupo de trabalho pode criar obstáculos para alta *performance*, como menciona Cox (2001, p.4) devido a ruídos na comunicação, aumento de conflitos e baixo comprometimento; por outro lado, a diversidade pode adicionar valor:

- Por contribuições na solução de problemas, por meio de prismas diferenciados dos habituais;
- Pelo aumento da criatividade e inovação, pela permissividade e estímulo a divergências de entendimento, conhecimento de realidades por vezes diferentes daquelas dos profissionais encarregados em promover novos processos e produtos nas organizações;
- Por meio do aumento de flexibilidade na organização, com mudanças nos padrões de sistemas de informações em situações corriqueiras, ou alterações nas políticas organizacionais revistas após a implantação da gestão da diversidade;
- Com o aumento da qualidade no recrutamento e retenção de talentos, criando vantagem competitiva pela variedade de *backgrounds* ou de riqueza de experiência prévias que cada pessoa pode trazer à organização, se houver receptividade à diversidade;
- Melhoria nas estratégias de marketing, principalmente em mercados globalizados como os atuais, onde os padrões culturais interferem, atraindo ou afastando, possibilidades de negócios ao redor do mundo.

Na dimensão nacional, Limongi-França, (2004, p.96-97) relata algumas conclusões que subgrupos formados em reuniões na Rede de Estudo em Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho levantaram sobre o tema diversidade cultural. Entre outras, destacam-se:

- Que a diversidade traz à organização como aspectos positivos a troca de conhecimentos e valores, a reflexão, a identificação e a intensificação das relações interpessoais na busca de novos valores pessoais. Em contrapartida, a segregação, a indiferença e o medo do desconhecido são os resultantes negativos da diversidade.
- A existência de confronto originado nos choques das diversidades pode ser encarada como um aspecto positivo, quando há amadurecimento das relações de trabalho e aprendizado na assimilação das diferenças. No entanto, esse mesmo confronto pode gerar situações muitas vezes problemáticas e desgastantes no ambiente de trabalho.

- A diversidade cultural propicia o enriquecimento do clima organizacional pela interação e pela inclusão das pessoas. Essa interação e a própria diversidade cultural afetam e refletem os aprendizados sociais.

Para Wood Junior (2004, p.354-357) a “[...] tensão na diversidade é problemática apenas quando interfere na realização dos objetivos organizacionais.”

Se a diversidade pode se tornar adversidade, esta ocorre primordialmente no âmbito das relações entre pessoas, tendo assim foco em Gestão de Pessoas, na dimensão organizacional.

2.1.3.5 Gestão da Diversidade, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas

Richard e Johnson (2001, *apud* CASTILLO, 2005, p.5) argumentam que a diversidade afeta a eficácia da empresa dependendo de sua estratégia, política de recursos humanos e características do ambiente em que atua. A gestão da diversidade seria então um modelo de recursos humanos no qual as políticas se reforçam mutuamente e se alinham com a cultura que valoriza a diversidade como um fato desejável.

Para atender esse cenário, iniciativas da área de Recursos Humanos vêm sendo registradas sobre programas de gestão de diversidade (COSTLEY; SANTANA-MELGOZA; TODD, 1994, p.365) que indicam as dificuldades de implementar as ações para neutralizar conflitos intra e intergrupais, visando promover maior integração entre as diferenças de etnia, idade ou gênero.

Thomas e Ely (1996, *apud* NOHARA, FIAMMETI e ACEVEDO, 2007) argumentam que a diversidade é uma oportunidade de aprendizado, quando se está disposto a ouvir os diversos, respeitando suas opiniões, mas o que vem ocorrendo nas empresas americanas pesquisadas por esses autores é que elas buscam ações de igualdade de oportunidade, mas não praticam o ouvir e tampouco o aprender.

Thomas Jr (1991) citado por Gordon (1995) afirma que gestão da diversidade não é um programa, mas um processo de longo prazo que envolve uma compreensão das raízes da cultura organizacional e suas estruturas, incluindo a remoção de elementos da cultura que a impedem. Para Gordon (1995) as ações afirmativas e programas de valorização das diferenças afetam o comportamento individual, mas o ponto principal da gestão da diversidade é a sustentabilidade ambiental onde o trabalho seja normal para qualquer um.

2.1.3.6 Gestão da diversidade com foco em Pessoas com deficiência (PcDs)

Com a intensificação da fiscalização nas organizações pelas Delegacias Regionais do Trabalho, a partir de 2000, é compreensível que a realidade das organizações com a entrada de profissionais com deficiência tenha se alterado.

Faz-se necessário entender como os profissionais e as organizações envolvidas são impactados com essa nova realidade, como apontam algumas pesquisas.

Sob a perspectiva individual dos trabalhadores com deficiência física, Nohara, Fiammet e Acevedo (2007) e Serrano e Brunstein (2007) obtiveram dados que revelam que para as PcD o trabalho é uma oportunidade de realização pessoal, vêem como positivo a iniciativa de programas de inclusão, mas que o dia-a-dia apresenta como dificuldades a questão da acessibilidade, a discriminação e o despreparo das pessoas no contato interpessoal. Um dos pesquisados por Serrano e Brunstein (2007) relata indignação aos anúncios de jornais solicitando pessoas com deficiência, pois o que se contrata é a especialidade do indivíduo e não sua deficiência.

A preocupação com a questão da diversidade nas organizações, aqui enfocada nas PcD, é também objeto de pesquisas internacionais. Um estudo feito pelo Departamento de Educação da Austrália (2005), sobre profissionais com deficiência, apontou resultados que podem ser considerados para estudos da realidade brasileira, entre eles:

- A existência de barreiras para o desenvolvimento profissional das PcD;

- A necessidade de comprometimento da alta cúpula com a causa da contratação nessa modalidade;
- A necessidade da divulgação aos demais profissionais das competências profissionais e produtividade das PcDs.
- Como barreiras psicossociais, segundo esse mesmo estudo, selecionam-se entre várias:
- A segregação que esses profissionais são submetidos por colegas de trabalho;
- A ênfase na percepção da deficiência no lugar das habilidades do profissional;
- Acrescentam-se ainda as estereotipias comuns associadas às PcD como tendência a acidentarem-se mais, apresentar baixa produtividade e ocupação do cargo por privilégio legal.

Graffama *et al* (2002) realizaram pesquisa na Austrália com 643 empregadores de trabalhadores com deficiência física e concluíram que, apesar dos custos investidos para adequação e mudança no ambiente de trabalho, essas pessoas apresentaram menor taxa de absenteísmo que as pessoas sem deficiência.

Apresenta-se um desafio a forma de lidar com a questão da deficiência em ambientes organizacionais. Kim (2007) pesquisou as dificuldades de organizações públicas americanas de atenderem os requisitos de acessibilidade e também de carreira para as pessoas com deficiência física, geralmente por estereotipias em papel e cargos funcionais.

Prosseguindo com acessibilidade, a gestão da diversidade caracteriza-se também, além de aspectos de inter-relacionamento pessoal, por ajustes feitos para adequação às condições de trabalho. O relatório sobre o trabalho com PcD, do Departamento de Educação e Treinamento de Melbourne (2005) sugere que as adaptações possam ser por meio de equipamentos tecnológicos, computadores ou estações de trabalho adequadas, sistema de iluminação e espaços que promovam a interação com colegas de trabalho, gerando e possibilitando a

promoção de aprendizado, o acesso a informações da empresa, podendo tais ações resultarem em aumento de produtividade.

Na realidade brasileira, algumas empresas nacionais apontadas por Gil (2002) engajadas em programas que visam a inserção de PcD evidenciam em suas práticas o acompanhamento de integração e o relacionamento entre os profissionais das empresas. Como aspectos positivos a autora elucida o reforço do espírito de equipe e o fortalecimento da sinergia em torno dos objetivos comuns melhorando o clima organizacional. Para os negócios, a ampliação da visão de novas oportunidades.

Como vantagens adicionais, Gil (2002, p.20) aponta:

- O desempenho e a produção das pessoas com deficiência, que muitas vezes supera as expectativas do início do contrato.
- O desempenho da empresa que mantém empregados com deficiência, em geral, é impulsionado pelo clima organizacional positivo.
- Os ganhos de imagem tendem a fixar-se a longo prazo.
- Os impactos positivos de empregar pessoas com deficiência refletem-se sobre a motivação dos outros funcionários.
- Os empregados com deficiência ajudam a empresa a ter acesso a um mercado significativo de consumidores com as mesmas características, seus familiares e amigos.
- O ambiente de trabalho fica mais humanizado, diminuindo a concorrência selvagem estimulando a busca da competência profissional.

Em uma pesquisa realizada com 87 empresas mineiras (BATISTA, 2003, p.9) foram levantados os motivos que as empresas alegaram para a não contratação de pessoas com deficiências, que na transcrição aparecem como PPD – pessoas portadoras de deficiência, explicitado no quadro 4, a seguir.

Quadro nº 4 - Motivos que levam a não contratar PPD

	Frequência Simples	Percentual
Não consegue encontrar esse tipo de mão-de-obra	19	40,4
Não seriam suficientemente produtivas com os demais trabalhadores	4	8,5
Preocupação com a segurança de trabalho	16	34,0
Pelo número reduzido de funcionários	1	2,1
Por falta de oportunidade	3	6,4
Nunca se preocupou com esta questão	1	2,1
Preocupação com o ambiente de trabalho e o convívio com os demais trabalhadores	3	6,4
Total	47	100,0

Fonte: Batista; 2003, p.9.

As frequências com maior valor indicam a dificuldade de conseguir pessoas com deficiência qualificadas para atividades profissionais, reforçando o estigma social da baixa escolaridade e pouca competência para o exercício profissional, além de solidificar a exclusão econômica, uma vez que o trabalho remunerado implica em possibilidades de inclusão social, agregado às condições de diversificação de contato social e valorização da identidade profissional, que o trabalho muitas vezes propicia.

A mesma pesquisa indica os fatores que levaram as empresas mineiras respondentes à contratação de pessoas com deficiência (BATISTA, 2003, p.11), exposto no quadro 5.

Quadro nº 5 - Motivos que levaram a empresa admitir um trabalhador portador de deficiência

	Frequência simples	Percentual
Faz parte das ações sociais da empresa	24	39,3
Para se adequar à legislação, Lei nº 8.213/91	12	19,7
Por solicitação de funcionário ou diretoria da empresa	10	16,4
Porque são pessoas mais produtivas	7	11,5
Pela capacidade para o trabalho	3	4,9
Para melhorar a imagem da empresa	2	3,3
A deficiência não atrapalha o desenvolvimento do trabalho	2	3,3
Não Sabe	1	1,6
Total	61	100,0

FONTE: Batista; 2003, p.11

Percebe-se que um dos motivadores principais é a imagem da empresa, se associado o primeiro item como marketing social. De um lado, a imagem, e de outro, o evitar a penalização por descumprimento legal, evidencia que a gestão da diversidade, pela pesquisa apresentada, é um fenômeno desconhecido como fator contributivo para a maioria das empresas respondentes.

A mesma pesquisa (*Ibid.*, 2003) apresenta ainda que o tipo de deficiência mais presente nas pessoas contratadas é a auditiva com 38,2%, seguida da física com 36%, a visual com 6,6%, a cognitiva 2,6% e a múltipla 38,2%. Esse alto número para a deficiência múltipla é destacada pela pesquisadora (*Ibid.*, 2003), como provável inconsistência dos respondentes no diagnóstico, ou seja, apresentar duas ou mais deficiências conjuntas. Complementa-se que os setores que mais contratam são 48% no operacional, 17% em serviços gerais, 24% administrativo e 11% em chefia.

No quadro 6 a seguir, evidenciam-se os impactos organizacionais da admissão de pessoas com deficiência, aferidos pela pesquisa de Batista (2003, p.14).

Quadro nº 6 - Qualificação das mudanças na relação entre os trabalhadores

	Frequência simples	Percentual
Reconhecimento da competência e produtividade da PPD	4	26,7
Melhoria do clima organizacional	3	20,0
Integração entre demais funcionários e a PPD / melhoria das relações	2	13,3
Superação dos problemas com maior facilidade	2	13,3
Maior desempenho nas tarefas	1	6,7
Maior desenvolvimento da comunicação	1	6,7
Proporcionou novas contratações	1	6,7
Solidariedade	1	6,7
Total	15	100,0

Fonte: Batista; 2003, p.14

Desse conjunto de informações vale destacar o reconhecimento da competência da PcD, da melhoria de clima e das relações em ambiente de trabalho, como um retorno positivo à organização.

Sintetizando esse percurso da leitura da diversidade no ambiente organizacional e, ao mesmo tempo, ampliando a lente para outros horizontes, o entendimento da razão da deficiência impactar espaços sociais é elucidado por Carvalho-Freitas (2007) ao comentar a visão sociológica do entendimento de deficiência como algo socialmente construído para justificar a inaptidão da sociedade em atender a pessoas com necessidades especiais, categorizando-as como deficientes, quando na realidade é a sociedade que restringe determinadas atividades sociais. Pesquisadores britânicos a partir da década de 1970 passaram a denominar essa situação como modelo social de deficiência e identifica a sociedade como um problema e não o indivíduo, assim como enxergam as mudanças culturais e políticas como fontes geradoras de solução.

Por esse prisma pode-se olhar a gestão da diversidade, com o recorte para a PcD, como uma oportunidade organizacional, de, enquanto agente social, lidar com uma identificação equivocada construída socialmente, facilitar a inclusão social de grupos minoritários, ter aprendido com a situação e compartilhá-lo com outros, praticando a responsabilidade social corporativa e promovendo a cidadania organizacional.

Pela experiência brasileira na questão, Gil (2002, p.9) alerta que

[...] é necessário assegurar as condições de interação das pessoas com deficiência com os demais funcionários da empresa e com todos os parceiros e clientes com os quais lhes caiba manter relacionamento. Não se trata, portanto, somente de contratar pessoas com deficiência, mas também de oferecer as possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos.

Pelo exposto, levanta-se a dúvida se a inserção das PcD, via imputação legal, pode trazer resultados negativos para a organização se ela não atentar à gestão da diversidade aliada à eficácia de suas práticas de socialização, que revelam aspectos da cultura organizacional que pode ser inclusiva ou não.

Para compreender a interface da gestão da diversidade com os processos de socialização e os valores culturais organizacionais, apresenta-se nesse momento uma revisão teórica sobre a socialização nas organizações.

2.2 Socialização

A socialização é o processo de adaptação do indivíduo em grupos sociais e acontece durante toda a vida da pessoa, tendo como instâncias fundamentais a família e a escola.

A família estimula e desestimula comportamentos da criança inserindo-a num contexto com regras de conduta, permitindo que ela se insira nesse grupo, sentindo-se parte dele.

A escola como segunda instância da socialização, faz com que a criança em contato com outras e com adultos, confirme algumas e entenda outras regras para sua inserção em um novo grupo.

Essas experiências, marcantes para o indivíduo e que o auxiliam na construção de sua identidade, servem como base de compreensão para a socialização numa terceira instância que é a entrada no mundo do trabalho, com suas regras específicas.

Uma definição seminal sobre socialização é estabelecida por Van Maanen (1976, citado por SHINYASHIKI 2002, p.166) como “[...] o processo pelo qual uma pessoa aprende valores, normas e comportamentos exigidos, o que lhe permitirá participar como membro de uma organização.”

2.2.1 Conceito de socialização organizacional

O processo de socialização objetiva a integração de um participante ao sistema social no qual o novo membro aprende os valores culturais da organização e os ajusta ao seu repertório pessoal (HOOD; KOLBERG, 1994 *apud* MCMILLAN-CAPEHART, 2003 p.31). Esse evento reveste-se de valores pessoais e expectativas que esse novo membro deposita na idealização de um grupo social e sua conseqüente convivência.

Adiciona-se também que ao entrar na organização, esse novo ator, na leitura de Louis (1980, *apud* MCMILLAN-CAPEHART, 2003, p.33) traz seus valores, habilidades, comportamentos

desejados e conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro de uma organização.

2.2.2 A socialização organizacional

Para o trabalhador, como Machado (2003, p.56) informa, a empresa é um espaço de socialização marcante para o indivíduo, afetando sua identidade profissional, que somada às outras categorias como a etnia, a identidade sexual, a classe social, a configuração corpórea, entre outras, funda a identidade social.

A socialização na empresa, segundo Sainsaulieu (1995, *apud* MACHADO, 2003, p.58) “[...] é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a qual, após a escola e a família, modela atitudes, comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social.”

McMillan-Capehart (2003) reporta que a experiência de socialização determina a congruência entre o indivíduo e a organização, sendo esse um desafio para os gestores.

Emerge, então, a importância de um processo de socialização eficiente e responsável evidenciado por práticas organizacionais que visem ganhos tanto para o indivíduo, para uma identidade profissional positiva, como para a empresa que como resultado pode ter a identificação do trabalhador com a organização e o seu comprometimento.

Van Maanen (1989, p.48-62) enumera sete estratégias para a socialização organizacional que podem ser entendidas como um *continuum* com dois pólos de uma mesma dimensão:

- a) Formais e informais: quanto mais formal o processo, mais o papel do novato é segregado e especificado, ocorrendo maior tensão que influencia as atitudes e valores do novo colaborador, pois ele é diferenciado estritamente de outros membros da organização. Pode ocorrer na formalização excessiva a estigmatização, quando o profissional é conhecido e apresentado com um atributo, como, por exemplo, *trainée* ou a pessoa com deficiência. No outro extremo, a informalização pode gerar ansiedade no novato por ele não saber qual o papel exercer, podendo o grupo influenciá-lo. Deixado

por si, o novato pode eleger algum agente que o conduza no processo de conhecer e ser conhecido na organização (1989, *Ibid.*, p.48-49);

- b) Individuais e coletivas: quando um novato recebe um acompanhamento individualizado, o processo é geralmente voltado a valores. Quando a socialização acontece em grupos, geralmente cria-se uma consciência de coletividade, que dissemina as regras do ambiente (1989, *Ibid.*, p.50-51);
- c) Seqüenciais e não seqüenciais: refere-se à mobilização seqüencial em dado ambiente. Frequentemente verificadas em promoções e transferências, as seqüenciais obedecem a uma evolução de posição funcional, já no caso das estratégias não seqüenciais, observa-se quando o colaborador assume um cargo superior saltando funções intermediárias (1989, *Ibid.*, p.51-53) ;
- d) Fixas e variáveis: o processo de socialização fixo informa ao novato o tempo determinado para cada estágio, em contrapartida, as estratégias variáveis de socialização pode não explicitar as regras do ambiente (1989, *Ibid.*, p.53-55) ;
- e) Competição ou concurso: na possibilidade de ocupar uma nova vaga, os pretendentes (novatos ou não) competem para ser vencedores, onde critérios são estabelecidos por um grupo majoritário. Mulheres ou pessoas pertencentes a grupos minoritários “[...] têm sido eliminadas da competição mesmo antes que elas tenham sido iniciadas.” (1989, *Ibid.*, 1989, p.56). Quando em concurso, os critérios são previamente estabelecidos e as diferenças pessoais, como idade, sexo, podem ser relativizadas, permitindo maior apoio em processos como esse. Na realidade organizacional privada, dificilmente se constata processos por concurso, preferindo-se à competição pelo preenchimento da vaga;
- f) Séries e isoladas: estratégias de socialização em série, como os programas de integração sistematizados, mantém a história e transmitem a idéia de perenidade da organização. Se a estratégia é a isolada, o novato por si busca possibilidades de socialização e de conhecimento de tarefas, correndo-se o risco de identificação de determinados padrões e não aqueles desejados pela organização (1989, *Ibid.*, p.57-59);

- g) Investidura e despojamento: refere-se ao grau de implantação de um processo de socialização que pode ferir ou confirmar a identidade de um novato. Dar posse a um novato é afirmar sua identidade e suas características, valorizando seu potencial. Em oposição, destitui-lo de suas qualificações e características, exige do novato um despojamento como acesso à organização. Rituais de menor valorização, tais como salário baixo, atividades pouco interessantes e aquém de suas habilidades, aos poucos podem ceder para o credenciamento formal e informal de seu potencial, resultando em aceitação do grupo (1989, *Ibid.*, p.59-60).

Sinteticamente, apresentam-se definições de cada estratégia, ilustradas no quadro 7.

Quadro nº 7 - Dimensões e características das estratégias de socialização

Formal	Informal
Ênfase no <i>status</i> Tensão para atuar no papel determinado	Ênfase no papel Ansiedade por não saber como se comportar
Individual	Coletiva
Ênfase em valores	Ênfase na consciência grupal
Seqüenciais	Não seqüenciais
Escalada de posições hierárquicas, mediadas por ações planejadas (treinamento, por exemplo)	Salto para um cargo superior, sem uma intermediação.
Fixas	Variáveis
Tempo determinado em cada estágio funcional.	Imprevisibilidade de tempo para mobilidade na organização.
Competição	Concurso
Avaliação, por critérios estabelecidos por um grupo majoritário, para determinado cargo, podendo haver viés subjetivo na análise.	Classificação por desempenho.
Séries	Isoladas
Programas de integração conseqüentes.	O próprio novato cria seu processo.
Investidura	Despojamento
Afirmar as características do novato fortalece sua identidade.	Desqualificar suas características condiciona o despojamento do novato.

FONTE: Elaborado pelo pesquisador (2008)

Nesse estudo, o conceito de socialização adotado por Van Maanen amplia-se, em algumas estratégias, para a idéia de mobilidade longitudinal do colaborador na organização, suas possibilidades de transferência e promoção e, conseqüentemente, novos contatos e

visibilidade social. Entende-se também a socialização como um processo contínuo na permanência do colaborador na organização.

Jones (1986, p.262-279) teceu considerações sobre o modelo de estratégias de socialização de Van Maanen e Schein (1979) contribuindo com outros aspectos além dos mencionados por esses autores. Na estratégia de socialização coletiva os entrantes recebem informações padronizadas desenhadas pela organização para dar respostas a determinadas situações, reforçadas pelos agentes de socialização. Na individual, a heterogeneidade de respostas ao ambiente permite ao entrante a possibilidade de apresentar inovações em seu papel, em contraste com a coletiva na qual o entrante recebe um *status quo* e aceita passivamente as requisições exigidas para sua tarefa e papel. (1986, *Ibid.*, p.263)

O mesmo autor (1986, *Ibid.*, p.265) comenta que na tática formal, os novatos são segregados para a aprendizagem de seu novo papel. Na informal, os novatos são inseridos em seus grupos de trabalho e aprendem seu papel durante a execução de suas tarefas. Como resultado, as táticas formais em conjunção com a estratégia coletiva de socialização, aumentam a propensão dos novatos aceitarem a definição das situações oferecidas por outras pessoas significantes da organização. De outro lado, a informalidade e a estratégia individual possibilitam ao novato apresentar respostas diferentes e originais ao contexto.

As táticas sequenciais e não sequenciais, as fixas e variáveis lidam com o conteúdo das informações dadas aos novatos. As táticas sequenciais fornecem os conteúdos da sequência de atividade que ele deverá desempenhar. As fixas fornecem o conhecimento necessário e o tempo estipulado para cada estágio em dado processo organizacional. Em contrapartida, imaginando o *continuum*, o oposto das táticas sequenciais e fixas é a não ocorrência dos processos como mencionados. (1986, *Ibid.*, p.267).

Finalizando com as contribuições de Jones (1986, *Ibid.*, p.269) as duas últimas estratégias – investimento e despojamento – consideram o grau de apoio social, positivo ou negativo, que cada novato recebe dos demais membros. Também reflete aspectos do relacionamento interpessoal no processo de socialização, principalmente que as interpretações oferecidas por outros podem ter maior influência na percepção do novato sobre a realidade mais que as características objetivas desse contexto. Acrescenta à proposição de Van Maanen e Schein (1979) que o despojamento pode nem sempre levar o novato a adotar passivamente as

orientações padronizadas da organização, levando-o a contestar, questionar e apresentar novas possibilidades no seu papel e execução de tarefas.

Como eixo comum das proposições de socialização apresentadas, Jones (1986) e Van Maanen e Schein (1979) citados por McMillan-Capehart (2003), apontam como principais métodos de socialização: a formalização, por programa de integração por exemplo; a informalidade no contato com pares; e o apadrinhamento por um colaborador responsável por apresentar as normas da empresa.

Em consonância com a idéia de apadrinhamento, Filstad (2004, p.393) releva como parte do processo de socialização a identificação de um colaborador com um tutor, ou seja, com um papel que emerge quando uma pessoa escolhe outra como modelo de posição social. Ressalta a autora, porém, que essa identificação pode ser parcial, ou seja, com traços e características de colegas que almejam ter como suas características, mas não com o todo. A atuação do conselheiro/tutor pode apresentar impactos, como pesquisado por Green (1991, *Ibid.*, p.401) que ao estudar o grau de apoio de conselheiros/tutores encontrou que tanto eles podem facilitar quanto dificultar esse processo. Se altamente presente, ele pode impactar negativamente a identificação do novo membro com a organização, pelo entendimento do cenário para a socialização, as características do ambiente e sua percepção sobre o novo membro.

A socialização organizacional, para Robbins (2005, p.382) é um dos três pilares da manutenção da cultura organizacional. Esse e os outros dois pilares - o processo de seleção e os dirigentes- serão detalhados, a seguir, procurando-se fazer um elo entre eles.

Além de cumprir os critérios de habilidades, conhecimentos e atitudes favoráveis, os selecionadores buscam em novos colaboradores as características pessoais que mais se adequam à cultura da organização, visando à retenção desse talento.

A partir da escolha e o aceite do candidato selecionado e após a formalidade da admissão, o recém-contratado, em boa parte das organizações, passa por um ritual de conhecimento de regras e indicações de posturas mais adequadas, mesclado com informações de direitos e benefícios pelo ingresso àquele ambiente. Essa prática, bastante comum em médias e grandes

empresas, é conhecida como integração e, como o próprio nome diz, visa apresentar uma nova realidade e a expectativa da organização frente ao novato.

Para Fleury (1989, p.23) “[...] os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.”

Passada essa fase inicial, pode ocorrer um período de adaptação, em que as diferenças e expectativas são refletidas e reajustadas e, vencida essa etapa, surge outra na qual o profissional, aceita as normas e valores vigentes.

Durante a segunda e terceira etapas, o estilo dos gestores, e notadamente dos dirigentes, sua forma de pensar e valores, permeiam e influenciam o comportamento das pessoas envolvidas na organização. O processo de socialização é considerado completo quando o indivíduo se sente confortável com seu trabalho e com a organização.

Miller e Jablin (1991, p.94) citando Louis (1980) e Van Maanen (1975) descrevem como prováveis resultados da experiência da entrada de novos membros na organização: graus de surpresa, choque de papéis e período de incertezas.

Para Jablin (1987, *apud* MILLER; JABLIN, 1991, p.98) as mensagens dos gerentes, supervisores e colegas de trabalho visam originalmente clarificar os papéis dos entrantes e doutriná-los para as práticas organizacionais, objetivando facilitar o tornar-se membro dentro do grupo de trabalho e ainda ajudá-los a desenvolver uma nova auto-imagem na manutenção de seu novo papel no grupo e na organização. Essas ações podem resultar na criação de um conceito de competência no desempenho das tarefas e de aceitação no grupo e na organização.

No processo de socialização organizacional, o indivíduo - como o próprio vocábulo indica é aquele que não é divisível - ao atuar em um espaço e atividade profissionais leva consigo seus valores, normas e atitudes. Ao lidar com os profissionais representantes de uma organização contata valores e normas específicos e um período de ajuste ocorrerá, efetivando uma parceria ou uma ruptura.

Jones (1986) pontua que as experiências anteriores dos novos membros influenciam o processo de socialização, pois eles podem ter desenvolvido estratégias para lidar com a

incerteza e a ambigüidade, fenômenos comuns nesse processo, e que determinam como eles selecionam as informações e respondem a novas situações.

Na consolidação dessa parceria, alguns aspectos culturais desse profissional serão confirmados e outros poderão ser redimensionados, visando uma adaptação ao jeito de ser na e da organização. Concordando-se com o Robbins (2005, p.383) pode-se afirmar que, o processo de socialização facilita a introjeção de códigos, normas, formas de comportamentos como mais adequados ou não àquela comunidade.

Muito além de um processo aparentemente simples, essa prática de gestão de pessoas revela aspectos da dinâmica organizacional, implícitos pelos valores da cultura da organização, informando como as pessoas são vistas, o estilo de geri-las e a criação de um contrato psicológico, entendido como

[...] o vínculo formado a partir de um conjunto de expectativas, que se estabelece entre o empregado e o representante da empresa. [...] No contrato psicológico de trabalho, sempre entra em jogo a satisfação das duas partes empresa-empregado. Os aspectos envolvidos são as habilidades, a *performance* e as características pessoais, os sistemas, as políticas e os serviços organizacionais. (Limongi-França; Rodrigues, 1997, p.92).

2.2.2. 1 Impactos da socialização na organização

Caso ocorram falhas na condução do processo de socialização dos empregados, Schein (1971) e Wanous (1992) citados por Shinyashiki (2002, p.166) apontam algumas conseqüências:

- Rejeição, que pode levar o empregado a ser expelido da organização ou a canalizar a sua energia contra os objetivos da empresa;
- Conformidade, que pode embotar sua criatividade e fazê-lo trabalhar de forma estéril e burocrática, o que faz com que a organização se torne frágil no contexto atual e também ter aumento pelo custo da rotatividade e absenteísmo de pessoal.

Outro fator envolvido na socialização é o desempenho dos papéis, esclarecido por Limongi-França e Rodrigues (1997, p.107):

O tipo de papel que uma pessoa pode desenvolver em face de determinada situação será definido pela combinação de suas características de personalidade e pelas expectativas de papel que o ambiente psicossocial que a circunda tem em relação ao papel que a pessoa pode desempenhar. [...] Desempenhar um papel adequado ou coerente com o momento que está sendo vivido não só facilita a interação social, como também permite que ela se efetive de maneira adequada [...]. Além disso, quando a pessoa tem claro para ela qual é seu papel, isto a ajuda a posicionar-se em face de situações, dá-lhe mais confiança e propicia o desenvolvimento de um conceito sobre si mesma mais consistente. [...] Tal fato tem sido observado como uma fonte de *stress*, por vezes importante.

Mas podem ocorrer conflitos entre o papel esperado, o formal e o percebido pelo colaborador e essa dinâmica pode se caracterizar como um agente estressor psicossocial, como detalhado por Limongi-França e Rodrigues (1997, p.108-109):

- Ambigüidade de papéis, “[...] quando a pessoa ou os membros do ambiente de trabalho não tem muita certeza de que papel devem desempenhar [...]” podendo gerar “[...] falta de confiança, insegurança, irritação, pouca tolerância e até mesmo rejeição.”
- Incompatibilidade de papéis, “[...] quando as expectativas dos membros do ambiente de trabalho são bem conhecidas por eles, mas são incompatíveis com as características da pessoa para o desempenho deste papel.”

Mais algumas conseqüências são resultantes do processo. Para Haueter, Macan e Winter (2003) as pesquisas iniciais apontavam como resultados da socialização o comprometimento e a satisfação no trabalho. Para esses autores, os resultados diretos da socialização são a aprendizagem sobre a organização, história, políticas, objetivos, valores do grupo, a inclusão dos colaboradores e a assimilação de valores da cultura organizacional.

Para Yi e Uen (2006) a socialização organizacional está ligada à identificação organizacional, essa conceituada por Miller *et al* (2000, *apud* YI; UEN, *Ibid.*) como o fenômeno no qual o colaborador acredita ou não que ele, ou ela, é parte da organização, identificado com a missão da organização, visão, valores e objetivos e que leva em consideração os interesses organizacionais na tomada de decisão. Complementar a essa idéia, a identificação com a organização “[...] engendra aderência a valores e normas grupais, assim como homogeneidade de atitudes e comportamentos.” (Machado, 2003, p.62), sendo um produto mais internalizado pelo colaborador que apenas compromisso, algumas vezes confundido como sinônimo de identificação.

E passando para uma dimensão mais estratégica, como atestam Lado e Wilson (1994, *apud* MCMILLAN-CAPEHART, 2003) a socialização pode explicitar o conhecimento organizacional tácito, facilitando o reconhecimento de fatores de vantagem competitiva.

Interligando diversidade e socialização, McMillan-Capehart (2006) relata que as organizações que procuram aproveitar-se das vantagens da diversidade podem apresentar melhoria no resultado empresarial ao usar práticas de socialização adequadas e adaptadas ao âmbito da maturidade organizacional sobre a diversidade.

Prosseguindo o caminho deste capítulo, iniciado com diversidade e apresentada a socialização como prática organizacional impactante na gestão da diversidade, é importante tratar de um fenômeno que modera essas duas variáveis: a cultura organizacional.

2.3 Cultura

Pesquisadores como Triands (1995) e Tsui *et al* (1995) citados por Halsey (1999) sugerem que quando realizadas pesquisas em diversidade, deve-se considerar o contexto cultural em que está inserida, pois ele influencia e recebe influências dos membros da organização.

Se estudar diversidade e socialização implica em reconhecer os valores culturais como fatores moderadores, é preciso explicar como a cultura organizacional, depositária desses valores, interage com essas áreas.

Antes de uma revisão sobre cultura organizacional é importante salientar que o termo cultura é emprestado à Administração, como lembram Fleury e Sampaio (2002, p.283) sendo originalmente um conceito usado na antiga sociedade romana como processo das atividades ligadas ao cultivo da terra, à educação, ao desenvolvimento da infância e ao cuidado com os deuses. Mais facilmente entendido quando descrito no âmbito nacional, a concepção de cultura nacional tem origem histórica à preocupação européia na unificação das cidades-estados e se firmou posteriormente com a expansão imperialista no sentido de entendimento de costumes, língua, crenças de povos diferentes.

2.3.1 Conceito de cultura

Kluckhohn (1951, *apud* LAROCHE, 2003, p.1-2) conceitua cultura como sendo:

[...] padrões de pensamento, sentimento e reações, adquiridos ou transmitidos principalmente por símbolos, constituindo realizações de grupos humanos, incluindo sua personificação em artefatos. Também o resultado essencial da cultura consiste de idéias tradicionais, historicamente selecionadas, e especialmente de valores agregados.

A cultura como valores compartilhados, transmitidos e transmissíveis em um determinado grupo, pode ser analisada pelas dimensões, como explica Hofstede (2001, p.10):

- Social - como nação, grupo, região ou cidade;
- Organizacional – corporação, empresa, departamento, unidade de negócios; e
- Pessoal – categoriais profissionais, crenças particulares e *background* de valores familiares, grupais, religiosos e outros a que cada indivíduo se filiou em sua vida, conscientemente ou não.

Para melhor clareza da distância conceitual entre cultura nacional e organizacional, frisa-se que a cultura organizacional é fortemente impactada pela cultura nacional, o oposto não ocorrendo, conforme Hofstede (2001, *Ibid* p.211).

Na diferenciação de culturas nacional e organizacional, as nações diferem pouco nas práticas, tais como vestimenta, escolha de produtos, atividades esportivas, entre outras, e mais nos valores. Na realidade organizacional, as diferenças culturais residem mais nas práticas e menos nos valores (HOFSTEDE, 2001, p.213).

Outra diferenciação das culturas nacionais e das organizações é que na segunda as pessoas escolheram entrar naquele ambiente, estão envolvidas apenas na hora de trabalho e podem um dia abandoná-lo. (*Idem*, 2003, p.34).

As culturas atuam umas com as outras, modificando-se, consolidando-se, influenciando e recebendo influências, formando outras subculturas. Como exemplo, ao se imaginar a cultura de um país como uma célula *mater*, pode-se inserir que sua influência manifesta-se também na cultura das regiões que compõem esse país e das instituições presentes em cada uma dessas regiões. Obviamente, a pessoa recebe a influência de cada uma dessas instâncias, que, em respeitando as diferenças individuais, moldam um rol de comportamentos, crenças e atitudes para interação social.

2.3.2 A cultura organizacional

Nesse momento, foca-se o âmbito organizacional, revelando conceitos e implicações da cultura organizacional nas práticas administrativas.

Influenciando estilos de gestão, práticas de trabalho, visão de homem e de trabalhador, e outros fenômenos que acontecem num ambiente de trabalho, a análise da cultura organizacional facilita o estudo da gênese de fenômenos organizacionais.

Por outro lado, tem-se também que as pessoas aprendem nas organizações e nos grupos de trabalho que pertencem, fomentando e assimilando idéias e valores, modificando e contribuindo para a cultura vigente.

Tanto a diversidade quanto a socialização estão imbuídos de valores da cultura organizacional, que para este trabalho, conceitua-se pela proposição de Schein (1985, p. 9) como:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Acrescenta-se a essa construção, as relações de poder como fator constitutivo, como sinalizado por Fleury (1989, p.22) que concebe a cultura organizacional também como um conjunto de valores e pressupostos básicos, “[...] que em sua capacidade de ordenar, atribuir

significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

Ainda com Schein (1984, p.11) os valores da cultura podem ser classificados em duas dimensões como: a) mais visíveis, que incluem os artefatos, as criações e os padrões de comportamentos. Exemplos: linguagens, jargões, arquitetura, uso do espaço físico, declarações formais, narrativas, histórias etc; b) premissas, que são valores mais inconscientes, invisíveis.

As premissas classificam-se em:

- Relacionamento com o ambiente: domínio, submissão, harmonização etc;
- Natureza da realidade e da verdade: regras lingüísticas do que é real, se a verdade deve ser desvelada ou não etc;
- Natureza da natureza humana: qual o significado do ser humano? Teoria X ou Y?
- Natureza da atividade humana: qual a atitude das pessoas sobre os tópicos acima? Trabalho e diversão andam juntos?
- Natureza das relações humanas: qual a maneira certa das pessoas distribuírem poder e amor? Competição ou colaboração?

Tanto os valores (conscientes) quanto as premissas (valores inconscientes) auxiliam a análise da cultura organizacional, mas para o pesquisador, a investigação das premissas demanda tempo e ferramentas adequadas, sendo os valores mais facilmente observáveis.

De acordo com Tamayo (2008, p. 310) “[...] para a organização os valores constituem um elemento fundamental e necessário para dar identidade coletiva a um grupo de pessoas e colocá-las a trabalhar em torno de idéias comuns, permitindo e favorecendo o máximo de desenvolvimento do talento individual.” e (*Ibid.*, 2008) revelam a filosofia organizacional do que é desejável para si.

Ainda com o mesmo autor, porém em outra obra, (*Id*, p.175) a importância dos valores, juntamente com as normas, se observa por serem elementos integradores que norteiam e definem o funcionamento da empresa.

Acerca da percepção dos valores organizacionais destacam Thumin *et al* (1995, *apud* TAMAYO, p.177) que “podem existir diferenças em razão do setor da organização, do cargo exercido, profissão, gênero, tempo de serviço etc.”

Nota-se como a cultura, e numa segunda análise, os valores da cultura, ao ser ensinada a novos membros são parte das ações do processo de socialização, assim como eles direcionam o entendimento da questão da diversidade e sua conseqüente gestão.

Corroborando para desenvolvimento exposto nesse trabalho, Schein (1984, p.12) afirma que “[...] o processo de socialização (isto é, a transmissão da cultura do grupo) é um processo de importância estratégica a ser estudado quando se deseja decifrar qual a natureza da cultura e como poderia ser modificada.”

Como técnicas de investigação para aferir os fenômenos culturais, Fleury (1989, p.23-25) aponta, entre outras atividades:

- Realizar o resgate histórico, contextualizando com o momento político e econômico da época para entendimento da natureza da organização, metas e objetivos;
- Compreender o processo de socialização para revelar valores e comportamentos transmitidos;
- Analisar a política dos recursos humanos da organização como mediadora da relação entre capital e trabalho;
- Estudar como ocorre o processo de comunicação;

- Entender a organização dos processos de trabalho como identificação das categorias presentes na relação de trabalho; e
- A escolha e aplicação de uma técnica de investigação mais condizente com a linha de atuação dos pesquisadores.

2.3.3 As subculturas na organização

Também importante notar que a cultura organizacional pode apresentar subculturas. Schein (1985) elucida que em pequenos grupos nem sempre a cultura organizacional é observada quando se analisa a organização como um todo, pois esta compreende dimensões de complexidade maiores. Por outro lado, toda organização começou como um pequeno grupo e continua funcionando por pequenos grupos dentro do todo. Para entender a formação cultural de pequenos grupos é necessário compreender a intermediação destes com a organização maior.

A respeito de divisões culturais na organização, Morgan (2002, p.158) explicita que:

[...] as pessoas podem desenvolver práticas subculturais específicas como uma maneira de dar significado a suas vidas (por exemplo, envolvendo-se em amizades e outros agrupamentos sociais no trabalho) ou desenvolvendo normas e valores que visam ao progresso pessoal e não ao da organização.

2.3.4 Impactos da cultura organizacional

A elaboração dessa moldura das concepções e abrangências da cultura foi realizada para esclarecer que as organizações estão inseridas numa cultura nacional, portanto sofrem influências dessa cultura, convidam profissionais que trazem uma bagagem cultural tanto pessoal quanto de outras experiências profissionais, e ainda, os colaboradores ao elaborarem e aplicarem programas organizacionais, implicitam um compartilhamento de valores que são frutos de uma cultura organizacional. E ampliando o alcance dessas intersecções, na implantação de um programa de diversidade original da matriz, estrangeira ou de outra

unidade nacional, por exemplo, esses colaboradores podem inserir valores de uma cultura que conflitem com as do local, podendo ser um fator de risco para o êxito dessa ação.

Contribuindo com as repercussões da cultura organizacional no âmbito psicossocial, Robbins (2005, p.378) destaca que uma das premissas da função da cultura organizacional é de fornecer um senso de identidade e de comprometimento aos colaboradores, além de, na ótica organizacional, diferenciar-se de outras e assegurar a estabilidade do sistema social.

Ressaltando a interface entre cultura organizacional e gestão da diversidade, Robbins (2005, p.379) comenta como potencialidade de conflitos o encontro da cultura forte e a diversidade, por exemplo, na contratação de novos funcionários que não se pareçam com a maioria dos membros da organização - por causa de raça, sexo, deficiências ou outras diferenças. A cultura forte pode também ser um processo de alienação de colaboradores, quando a organização não respeita as diferenças. Por outro lado, a socialização é uma forma de manutenção da cultura organizacional.

Interligam-se assim os valores culturais com a gestão da diversidade e o processo de socialização nas organizações, como componentes do escopo deste projeto de pesquisa.

2.4 Síntese da fundamentação

Sumarizando, constata-se que a diversidade é presente em todos os âmbitos sociais, incluindo o espaço organizacional. No início, pressionadas por ações afirmativas, algumas organizações tiveram dificuldades em reconhecer o potencial contributivo da diversidade. A junção da experiência empresarial e dos trabalhos científicos resgatou que, mesmo apresentando barreiras e dificuldades, a gestão da diversidade deve ser analisada como uma oportunidade de crescimento organizacional seja na área de desenvolvimento de negócios, relacionamento com a sociedade ou em gestão de pessoas, entre outras possibilidades.

A maior parte das pesquisas consultadas sobre o tema aponta a influência de aspectos da cultura organizacional para o êxito ou dificuldade na gestão da diversidade. As práticas de socialização, também representantes de valores culturais a serem assimilados pelos novos

integrantes, merecem atenção especial, haja vista a baixa frequência de trabalhos acadêmicos que lidam com essas duas variáveis.

Presumindo que a gestão da diversidade necessita de um adequado processo de socialização como aporte para sua eficiência, é necessário compreender como esses processos – gestão da diversidade e socialização, suportados pelos valores culturais organizacionais - dialogam e podem ser convergentes para a eficácia organizacional.

Hanashiro e Godoy (2004, p.3-6) sustentam que a gestão da diversidade está atrelada à mudança na cultura organizacional e nas políticas e práticas de Recursos Humanos e, no seu limite, significa a própria gestão da cultura organizacional, cujos valores essenciais sustentam a diversidade no ambiente de trabalho.

Em convergência com o percurso exposto, transcreve-se a visão de Geus (1998, p.189-190) sobre o encontro entre pessoas e organização

[...] uma empresa viva saudável terá membros, representado por pessoas e outras instituições, que aderirão a um conjunto de valores comuns e que acreditarão que os objetivos da empresa tanto lhes permitem alcançar seus próprios objetivos individuais como os ajudam nesse sentido. A empresa e seus membros terão motivações básicas comuns: ambos querem sobreviver e, uma vez presentes as condições de sobrevivência, querem explorar e expandir seu potencial. O contrato implícito entre a empresa e seus membros (indivíduos e outras instituições) é que a empresa ajudará seus membros a explorar seu próprio potencial. Ao mesmo tempo, está subentendido que isso vem favorecer o próprio interesse da empresa. O interesse próprio da empresa deriva de seu entendimento de que o potencial dos membros ajuda a criar potencial corporativo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados para este projeto que lidam com as variáveis estudadas, as técnicas para coleta e tratamento de dados e o modelo conceitual adotado, além da caracterização da unidade pesquisada.

3.1 Natureza e tipo de estudo

Para lidar com o cenário exposto de práticas organizacionais, principalmente pelo fato da gestão da diversidade ser tema ainda pouco explorado na produção acadêmica brasileira, entende-se a pesquisa qualitativa como a mais indicada para este estudo.

Vieira (2004, p.18) descreve que a pesquisa qualitativa “[...] oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais identificáveis.”

Cassel e Simon (1995, *apud* MISOCZKY, 2004, p.74) afirmam ser a pesquisa qualitativa indicada para “[...] focalizar processos organizacionais e seus resultados a partir da compreensão das experiências de indivíduos e grupos.”

Como este projeto visa entender os processos de gestão em uma organização, além da natureza qualitativa, adota-se em função do objetivo de investigação uma pesquisa do tipo exploratória, concordando-se com Collis e Hussey (2005, p.24) de que neste tipo de pesquisa “[...] o foco é obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio posterior. Técnicas típicas usadas em pesquisa exploratória incluem estudos de caso, observação e análise histórica.”

Excluem-se as possibilidades de outras pesquisas, por não atenderem aos propósitos deste trabalho, como descrito por Collis e Hussey (2005, p.24):

- Descritiva, pois essa busca descrever o comportamento dos fenômenos, identificando e obtendo informações sobre as características de uma determinada questão, sendo que os dados costumam ser quantitativos, com uso de técnicas estatísticas;
- Analítica ou explanatória, entendida como uma continuação da descritiva, mas analisando e explicando os fenômenos buscando uma relação de causalidade; e
- Preditiva, indo mais além da explanatória, oferecendo uma explicação para o que acontece em determinada situação, prevendo fenômenos baseado em relações hipotéticas.

Esclarecido que este trabalho trata de um fenômeno relativamente novo na realidade organizacional brasileira, tendo como objetivo entender a influência da gestão da diversidade no processo de socialização dos profissionais admitidos pela Lei de Cotas numa determinada organização, deduz-se que a pesquisa é de caráter exploratório, pois nem pretende determinar as características do fenômeno (descritivo), tampouco buscar causalidade (analítico ou explanatório) e muito menos generalizar a partir da compreensão do fenômeno em uma organização (preditivo).

3. 2 Modelo conceitual

O modelo conceitual figurado pela ilustração 3 representa as variáveis adotadas e de suas relações na leitura da realidade entendida para esta pesquisa.

Ilustração 3 - Modelo Conceitual da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2008

3.3 Variáveis

Como posicionamento à idéia de que termos como variável e operacionalização não se aplicam à pesquisa qualitativa, Vieira (2004, p.20) argumenta que “[...] essa é uma visão ortodoxa da pesquisa que, na verdade, expressa uma posição preconceituosa fundamentada na falsa premissa de que a pesquisa qualitativa não possui caráter científico.” Como justificativa, o mesmo autor (2004, *Ibid.*, p.18) embasado em Miles e Huberman (1994) e Morgan (1983) aponta que a definição explícita das perguntas de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como uma descrição dos procedimentos de campo garante a objetivação do fenômeno estudado.

As variáveis estudadas serão aspectos da gestão da diversidade, como variáveis independentes, e aspectos da socialização profissional, como variáveis dependentes.

3.3.1 Variáveis independente, dependente e moderadora.

Por variável independente entende-se aquela que supõe influenciar, determinar ou afetar outra variável, chamada variável dependente, sendo um fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência. (KERLINGER, 1980; LAKATOS, 2005).

Já a variável dependente consiste nos valores a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente, assumindo a propriedade ou fator que é efeito, resultado, consequência ou resposta a algo que foi manipulado. (LAKATOS, *Ibid.*, p.144).

Em pesquisas com problemas complexos ou com fatores inter-relacionados, quando não existe apenas a relação recíproca ou simétrica, há necessidade de se estabelecer a variável moderadora. Lakatos (2005, p.146) conceitua-a como:

[...] um fator, fenômeno ou propriedade, que também é condição, causa, estímulo ou fator determinante para que ocorra determinado resultado, efeito ou consequência, situando-se, porém, em nível secundário no que respeita à variável independente, apresentando importância menor que ela; é selecionado, manipulado e medido pelo investigador, que se preocupa em descobrir se ela tem influência ou modifica a relação da variável independente com o fator ou fenômeno observado (variável dependente).

Como variável moderadora compreende-se os valores da cultura organizacional por eles estarem presentes tanto nas práticas de gestão da diversidade quanto nas de socialização.

3.3.2 Definição das variáveis

Apresentam-se as definições operacionais das variáveis para este projeto, reforçando ser esta uma pesquisa qualitativa que visa aferir fenômenos de difícil mensuração quantitativa por se tratar de uma elaboração social em determinado contexto específico.

Para aspectos da gestão da diversidade, as variáveis são:

- 1 Estágios da gestão – baseado no modelo de Golembiewski (1995, p.26-50) que apresenta cinco estágios que revelam a maturidade e a visão da diversidade na organização:
 - Reação para evitar problema legal – primeiro contato pela coação e pressão social.
 - Imposição legal – atendimento às cotas legais.
 - Tratamento igualitário – socialização dos diversos sem depreciar a diferença.
 - Valorização da diferença – a diversidade como ativo organizacional desejado.
 - Modificação de políticas – alteração na estrutura e política da organização para a diversidade ser um valor cultural central.

Essas variáveis foram identificadas por análise documental e dados coletados nas entrevistas, classificadas por termos como “multa”, “pressão social”, “trata igual”, “cotas”, entre outras.

Dialogando com o tema deste projeto, argumenta-se que a visão do (a) gestor (a) ou do (a) supervisor (a) direto (a) da PcD apresenta valores e idéias sobre a deficiência que se fez necessário compreender sua visão da diversidade e como, a partir daí, ele (a) promove a gestão da diversidade na organização.

Também como variáveis da gestão da diversidade, recorreu-se a dois aspectos do segundo modelo de Cox (2001) excluindo-se os demais por entender que o atendimento global desse modelo se refere a um contexto social no qual a gestão da diversidade é uma prática comum nas organizações em determinada sociedade que lida com a questão há algum tempo, o que contrasta com a realidade brasileira, que só recentemente passou a ter contato com esse assunto:

- Papéis da liderança – (*Ibid.*, 2001, p.33) compreendido como pertencente às categorias de CEO (*Chief Executive Officer*), gerentes de unidades, gerente de Recursos Humanos e supervisores dos grupos de trabalho, procurando a percepção de sua visão da diversidade, as ações praticadas sobre o tema e a comunicação com os membros da

equipe. Foi operacionalizada pela narrativa apresentada por meio da entrevista com os líderes como CEO da Vicunha, a gerente de Recursos Humanos, o gerente da unidade e a consultora de Recursos Humanos da unidade pesquisada, assim como o relato das PcD sobre a atuação desses líderes.

- Educação – (*Ibid.*, 2001, p. 77) iniciativas da organização para manter e divulgar conceitos sobre a diversidade por meio de ações educativas, tais como palestra, cursos de treinamento etc. Foi operacionalizada por análise documental do Programa VIR (Vicunha Inclusão Responsável) e relatos das pessoas entrevistadas.

Essas variáveis foram identificadas por análise documental e dados coletados nas entrevistas, classificadas por termos como “apoio do gestor”, “palestra”, “cursos”, entre outros.

Aspectos da Socialização Organizacional

Por focar aspectos psicossociais na interação do novato com a organização, para este trabalho o processo de socialização teve-se às estratégias mencionadas por Van Maanen (1989) nas dimensões formal/informal (*Ibid.*, 1989, p.48), individual/coletiva (*Ibid.*, 1989, p.50) e investidura/despojamento (*Ibid.*, 1989, p.59) como as mais adequadas para a investigação, excluindo-se as sequenciais, fixas, competição e por séries que tendem a uma hierarquização de inserção em novo ambiente por normas organizacionais.

Incluiu-se também a figura do tutor como agente de socialização, em consonância com Jones (1986) e Van Maanen & Schein (1979) citados por McMillan-Capehart (2003) e Filstad (2004).

Dessa forma, as variáveis estudadas para socialização serão:

- Estratégias formais/informais (*Ibid.*, 1989, p.48). Entendimento do processo de socialização do novato, por meio de um programa formal de integração e/ou por colegas de trabalho, informalmente.

- Estratégias individuais/coletivas (*Ibid.*, 1989, p.50). A socialização acontece pelo acompanhamento de um colaborador. A coletiva se entende como a integração por intermédio de grupos.
- Estratégias de investidura/despojamento (*Ibid.*, 1989, p.59). Percepção da valorização ou desvalorização do novato.
- Tutor / modelo - Jones (1986) Van Maanen e Schein (1979) e Filstad (2004) – Caracteriza-se pela atuação de um profissional encarregado de socializar o novato, tirando-lhe as dúvidas, servindo-lhe como modelo e apoiando sua integração à organização.

Essas variáveis foram identificadas por dados coletados nas entrevistas, classificadas por termos e frases como “ele me apresentou”, “conversei com os colegas”, “convivência”, entre outros.

Aspectos da Cultura Organizacional: Valores

Para as variáveis moderadoras, foram apontados valores culturais entendidos como aspectos da organização facilitadores à inclusão, sendo, por exemplo, “família”, “integração”, “abertura ao diálogo”, entre outros.

Tamayo (s.d., p. 176) considera que o estudo de valores organizacionais pode acontecer pela análise de documentos da organização ou em:

[...] estudar a percepção que os empregados têm dos valores que orientam a vida da organização.
 [...] Esta percepção é resultado não somente do que é transmitido através do discurso e dos documentos oficiais, mas das atitudes dos diretores, dos gerentes e dos colegas, bem como do que realmente acontece no dia-a-dia na organização.

Para esta pesquisa, procurou-se a aferição dos valores por meio dos relatos dos entrevistados, concordando com a recomendação de Tamayo (s.d., p. 177) ao explicitar ainda que

[...] mais importante do que as diferenças é a convergência na importância dada aos valores pelos membros da organização. Ela dá origem ao conceito de valores compartilhados, isto é, a coincidência na percepção dos valores da empresa entre todos os membros da organização ou entre vários membros da mesma.

Visando uma melhor percepção do processo de socialização, para esta pesquisa se entrevistou profissionais com pelo menos seis meses de homologados sob a lei 8213/91 e fixou-se para os grupos de pessoas com deficiência dois recortes: a) pessoas alocadas pela primeira vez como cotistas e; b) colaboradores que passaram a ser cotistas, após a admissão na empresa. Justifica-se essa determinação de período em consonância com Chao, Kozlowski *et al* (*apud* COOPER-THOMAS e ANDERSON, 2002) que confirmaram sua hipótese de pesquisa de que os efeitos das táticas de socialização são perceptíveis aos dois meses de ingresso à organização, e satisfação no trabalho e comprometimento organizacional podem ser medidos aos seis meses de entrada do novo colaborador.

Proposição

Como proposição principal deste trabalho tem-se:

- Proposição 1: A gestão da diversidade afeta positivamente a socialização de profissionais admitidos por lei de cotas.

Como proposições adicionais, descrevem-se:

- Proposição 2: Os valores organizacionais interferem no processo conjunto de gestão da diversidade e socialização
- Proposição 3: A liderança influencia a gestão da diversidade e o processo de socialização.

3.4 Unidade de análise

A unidade de análise deste projeto é a organização Vicunha S.A. estudada por meio de suas práticas na contratação e permanência de pessoas com deficiência admitidas pela lei 8213/91.

3.4.1 Descrição da unidade de análise

A Vicunha S.A, indústria brasileira no segmento têxtil e de confecções, iniciou suas atividades em 26 de dezembro de 1967, contando atualmente com 11.194 pessoas empregadas em dez unidades no Brasil (Vicunha, 2008).

Com fábricas nos estados do Ceará, Rio Grande do Norte, Bahia e São Paulo, possui também filiais de vendas na Argentina, Europa, China e Colômbia, sendo sua unidade central sediada na cidade de São Paulo.

A organização se firmou entre as maiores indústrias têxteis da América Latina, respondendo por cerca de 40% da produção brasileira de índigo e por 100% da produção nacional de fibras e filamentos de viscose. Em média 30% de sua produção é destinada à exportação ou comercializada por meio de seus escritórios no exterior.

A empresa tem as certificações ISO9001 e ISO14001 que garantem a qualidade tanto para os sistemas de gestão como para os produtos. Possui ainda o Selo Verde Oeko Tek nas linhas índigo e brim, certificado internacional de garantia ao consumidor de que os produtos estão dentro de rigorosos padrões ecológicos.

Como estratégia de desenvolvimento e expansão, a empresa se internacionaliza pela aquisição da indústria têxtil equatoriana *La Internacional*, objetivando fortalecer a produção para a comunidade Andina, que engloba países como Peru, Equador, Colômbia e Venezuela.

Cada unidade de negócio tem autonomia para tomadas de decisão e é responsável por algumas das atividades tais como a fabricação e o beneficiamento de índigos, brins, malhas natural e sintética, fibras e filamentos naturais e sintéticos, além de fiação, tecelagem, malharia, tinturaria e estamparia..

A unidade de negócios de São Manuel, localizada no estado de São Paulo, é responsável pela produção de malhas do segmento sintético, tais como poliéster e viscose, fornecendo produtos para demais unidades da empresa. Segundo informações da área de Recursos Humanos

(Vicunha, 2008) essa unidade conta com 948 colaboradores, sendo 46 pessoas com deficiência homologadas.

3.4.1.1 Gestão de Pessoas na Vicunha S.A.

A área de Recursos Humanos da empresa é composta pela gerente nacional e analistas responsáveis por treinamento, desenvolvimento, remuneração, recrutamento e seleção de pessoas, responsabilidade social, benefícios e segurança do trabalho, além das atividades de comunicação com os demais setores, sediados na unidade central, localizada em São Paulo. As demais unidades da empresa conta com um consultor de Recursos Humanos que dialoga com a equipe da unidade central, assessorado por analista, assistente e estagiário para suporte das atividades pertinentes ao setor.

Um dos informativos disponibilizados pela área de Recursos Humanos foi o Balanço social de 2006, apresentado na tabela 1 a seguir, e que mostra informações que podem ser classificadas como indicadores de diversidade passíveis de análise, principalmente quanto:

- Aos empregados acima de 45 anos;
- Ao percentual de mulheres e negros que trabalham na empresa e que ocupam cargo de chefia;
- Ao número de pessoas com deficiência, que nesse documento aparece como 496, e meses depois são informados 253 homologados.

Tabela nº 1 - Indicadores do Balanço Social de 2006 da empresa Vicunha S.A.

Indicadores Sociais Internos						
Indicadores	2006			2005		
	Valor R\$	Funcionários Beneficiados		Valor R\$	Funcionários Beneficiados	
		Todos	Quantidade		Todos	Quantidade
Alimentação	10.832.070,78	x		11.445.756,36	x	

Encargos sociais compulsórios	63.622.225,76			60.680.060,39		
Previdência privada						
Saúde	7.100.390,35	x		7.118.743,92	x	
Segurança e medicina no trabalho	479.852,45					
Educação	412.578,76		4.870			
Capacitação e desenvolvimento profissional	784.327,29	x				
Creche ou auxílio-creche						
Participação nos lucros ou resultados				1.690.366,48	x	
Outros benefícios	17.390.056,89	x		15.122.187,97	x	
Total - Indicadores Sociais Internos	100.621.502,28			96.057.115,12		
Indicadores Sociais Externos						
Indicadores	2006			2005		
	Valor R\$	Qtde. Beneficiários		Valor R\$	Qtde. Beneficiários	
Educação	32.650,00	2.035				
Cultura	43.278,00	3.600				
Saúde e saneamento	38.514,00	2.600				
Habitação	-	-				
Esporte	25.230,00	1.500				
Lazer e diversão	23.715,00	1.200				
Creches	-	-				
Alimentação	-	-				
Outros	-	-				
Total das Contribuições para a Sociedade	163.387,00			-		
Tributos (excluídos encargos sociais)						
Total - Indicadores Sociais Externos	163.387,00			-		
Indicadores Ambientais						
Indicadores	2006			2005		
	Valor R\$	Qtde. Beneficiários		Valor R\$	Qtde. Beneficiários	
Relacionados com a operação da empresa	10.237.434,61	7.400		9.635.103,00	4.800	
Em programas e/ou projetos externos	134.486,00			65.103,00		
Total dos Investimentos em Meio Ambiente	10.371.920,61			9.700.206,00		
Indicadores do Corpo Funcional						
Indicadores	2006			2005		
	Quantidade			Quantidade		
Nº de empregados ao final do período	11.784			13.199		
Nº de admissões durante o período	2.257			2.262		

Nº de empregados terceirizados	587		851	
Nº de empregados acima de 45 anos	2.392		2.588	
Nº de mulheres que trabalham na empresa	2.630		3.040	
% de mulheres em cargos de chefia	7,2%		6,0%	
Nº de negros que trabalham na empresa	2.380		2.442	
% de negros em cargos de chefia	3,2%		3,4%	
Nº de empregados portadores de deficiência *	496		660	
Maior salário pago no último mês do período	84.615,00		83.975,38	
Menor salário pago no último mês do período	385,00		532,09	
Salário médio mensal (exclusive encargos sociais)	899,00		867,00	
Nº de acidentes de trabalho	84,00		105,00	

Fonte: Área de Recursos Humanos da organização, 2007.

A partir de informações do Balanço Social de 2006, pode-se perceber que a empresa atende às obrigações legais, mas ainda apresenta um progresso tímido em indicadores de diversidade como percentual de cargos de chefia ocupados por mulheres e negros.

Como atividades denominadas sendo de Responsabilidade Social e que visam, conforme explicitação da organização, exercer a cidadania empresarial, “como forma de contribuir para a criação de alicerces sólidos que sustentem o crescimento de nossos colaboradores e de nosso país” (Vicunha, 2007) esses projetos buscam, segundo informações da empresa, a “[...] constante melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, das comunidades e do meio ambiente onde está inserida. Essas atuações vão além das responsabilidades cobradas pela legislação.” (*Ibid.*, 2007). Essas ações abrangem as áreas de Educação, Saúde, Mobilização Social, Conservação Ambiental e Motivacionais.

Seguem algumas ações desenvolvidas como sendo projetos de Responsabilidade Social, explicitados no quadro 8.

Quadro nº 8 – Síntese dos projetos de Responsabilidade Social da Vicunha S.A.

Projetos sociais da Vicunha S.A	
Educação	
Curso Técnico Têxtil e Centros de Educação	Em parceria com o SENAI, 80 colaboradores recebem formação profissional objetivando aproveitar as vivências técnico-operacionais nas Unidades da empresa.
Idiomas	Treinamento para os colaboradores, custeado parcialmente pela empresa.
Programa Aprendiz	Para jovens de 14 a 24 anos, atendendo uma imposição legal, via lei de cotas, similar à das pessoas com deficiência.
Programa Estagiar	Elaborado com encontros para estimular a criatividade, o dinamismo, a iniciativa e a motivação para que os estagiários desenvolvam um amadurecimento pessoal tornando-se um profissional diferenciado.
Saúde	
Programa de Gestantes	Extensivo às esposas e filhas de colaboradores, além das colaboradoras.
Programa de Ginástica Laboral	Com profissionais especializados, o programa orienta os colaboradores no combate ao estresse causado pela rotina e na busca de qualidade de vida, evitando problemas de saúde associados ao trabalho.
Programa Bem Viver	Com dois pilares de base: a segurança e saúde., por meio de atividades físicas e recreativas, esportes, palestras, doação de sangue, vacinação, campeonatos esportivos, orientação sexual, entre outros.
Projeto Pescar	Auxilia na educação e formação cultural e social de adolescentes entre 15 e 18 anos, em situação de risco social, preparando esses jovens para o mercado de trabalho. Durante os dez meses de cursos, são transmitidos conceitos e exemplos de cidadania e estimula a convivência em grupo, além de encaminhá-los para o mercado de trabalho. O projeto conta com uma sala de aula na Unidade de Maracanaú e possui quatorze jovens.
Programa Vicunha de Inclusão Responsável (VIR)	Estruturado por Mapeamento das Oportunidades de Trabalho na Empresa, Criação de Comitê, Palestra de Sensibilização, Comunicação Corporativa, Recrutamento e Seleção e acompanhamento. Conforme o material fornecido pela organização, a empresa “tem como propósito ir além do atendimento à cota legal que institui a obrigatoriedade de reserva de postos de trabalho a pessoas com deficiência em empresas com 100 ou mais funcionários, e fazer deste programa de inclusão um ato de Responsabilidade Social da empresa”. (Vicunha, 2007)
Programa Visita à empresa	Este programa visa promover um momento de integração entre a Família, o Colaborador e a Empresa e consiste em levar os familiares dos colaboradores para conhecer o ambiente de trabalho e o processo produtivo.
Motivacionais	
Programa Colaborador Destaque	Reconhecer e premiar os colaboradores que desempenham suas funções com excelência. Assiduidade, qualidade, produtividade, respeito às normas de segurança, relacionamento e espírito de equipe são os critérios pelos quais os colaboradores são analisados. Os homenageados recebem certificados, uma camiseta do Programa, uma cesta de produtos alimentícios, além de uma folga.
Ações Pontuais	

Doação de tecidos	Atendimento à demanda das comunidades carentes, por meio de ofício encaminhado para a área de Recursos Humanos.
Doações a creches carentes	As visitas e entregas de donativos às instituições são realizadas pela equipe de colaboradores voluntários e também pelas assistentes sociais, atendendo à demanda por meio de ofício encaminhado a área de Recursos Humanos.
Campanhas Educacionais	Campanhas educacionais que visam ampliar os conhecimentos dos colaboradores, além de orientar, prevenir e divulgar as datas comemorativas. Por exemplo: Carnaval, Dia Mundial da Água, Dia Mundial na Luta contra o Câncer, entre outras.
Campanha de Doação de Sangue	Arrecada o maior número de bolsas possíveis para atender a demanda da comunidade e dos colaboradores.
Treinamentos	Informática, Atualização Gramatical, Atendimento ao Cliente, Negociação, Orçamento Doméstico, entre outros.
Campanha de Vacinação	Em todas as Unidades acontece a Campanha de Vacinação Antigripe, por meio do Programa Qualidade de Vida - Saúde e Segurança.

FONTE: Adaptação a partir de documento fornecido pela empresa, 2007.

Esse panorama mostra um repertório de ações sociais da empresa com um diálogo mais voltado ao seu colaborador, podendo-se destacar o Programa VIR voltado à inserção de pessoas com deficiência.

3.5 Amostra

Para uma visão da amostra de pessoas com deficiência em todas as unidades da empresa, apresenta-se o quadro 9 com o número de pessoas com deficiência em três períodos distintos: até março de 2007, até 18 de janeiro de 2008 e até 20 de junho de 2008.

Quadro nº 9 – Trabalhadores com deficiência na Vicunha S.A. em 2007 e 2008

Unidades	Pessoas com deficiência homologadas até março de 2007	Pessoas com deficiência homologadas até 18 de janeiro de 2008	Pessoas com deficiência homologadas até 20 de junho de 2008	Cota até 20 de junho de 2008
I – Maracanaú - CE	75	72	78	150
II – Natal - RN	40	38	43	86
III – Pacajus - CE	18	17	18	49
IV – Fortaleza - CE	42	48	44	39
V – Maracanaú - CE	25	26	23	83

VI – São Paulo - ADM	5	Não informado	6	14
IX – Americana - SP	3	7	11	55
XI – Itatiba B – SP	2	1	1	10
XI – Itatiba C - SP	Não informado	3	6	25
XIII – São Manuel - SP	43	43	46	47
Total	253	255	276	558

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, a partir de informações de Recursos Humanos da Vicunha S.A 2007 e 2008

Pelo número de pessoas com deficiência contratadas no último período afere-se que a empresa atingiu quase a metade da cota a ser cumprida segundo a determinação legal. Observa-se um aumento no número de contratações no decorrer do tempo, assim como uma dificuldade de reposição da vaga, na unidade Maracanaú. Evidenciam-se o empreendimento da organização em atingir o número de cotas estabelecido pelo Ministério do Trabalho e a dificuldade de contratação.

Por conveniência logística, escolheu-se a unidade São Manuel como a indicada para esta pesquisa. Participaram da amostra pessoas com deficiência alocadas sob a lei, trabalhadoras nessa unidade, em dois grupos distintos:

- Seis pessoas com deficiência já admitidas sob a lei 8213/91; e
- Cinco pessoas com deficiência alocadas sob a lei 8213/91, após a sua admissão na organização.

A liderança na Unidade São Manuel contou com a participação do gerente da unidade, de seis gestores diretos das pessoas com deficiência e da consultora de Recursos Humanos.

Com o intuito de estudar a gestão da diversidade na dimensão vertical, pesquisou-se também a alta cúpula, representada pela gerente de Recursos Humanos e pelo CEO (*Chief Executive Office*), totalizando uma amostra de vinte e um profissionais entrevistados.

3.6 Método de Pesquisa

Tendo o tema gestão da diversidade ainda com poucos estudos brasileiros, só mais recentemente aparecendo em eventos de congresso científico, o método de estudo de caso apresenta-se como contributivo desta pesquisa corroborando Collis e Hussey (2005, p.73) ao mencionarem que estudo de caso é compreendido como pesquisa exploratória usado em áreas nas quais há poucas teorias ou um conjunto deficiente de conhecimento.

3.6.1 Método de estudo de caso

Para Eisenhardt (1989, *apud* COLLIS e HUSSEY, 2005, p.73) o método de estudo de caso é “[...] um estudo de pesquisa que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente.”

Morra e Friedlander (1999, *apud* JÓIA, 2004, p. 128) definem estudo de caso como “[...] um método de aprendizagem acerca de uma instância complexa, baseado num amplo entendimento dessa instância, obtido por uma descrição extensiva e análise dessa instância como um todo e no seu contexto.”

Yin (1994, *apud* COLLIS e HUSSEY, 2005, p.73) identifica como características do estudo de caso que o objetivo da pesquisa não é só explorar certos fenômenos, mas entendê-los num determinado contexto; que a pesquisa não começa com um conjunto de perguntas e noções sobre os limites dentro dos quais o estudo acontecerá; e a possibilidade de uso de métodos qualitativos e quantitativos para coleta de dados.

Schramm (1971, *apud* YIN, 2005, p.31) elucida que a essência de um estudo de caso é que ele “[...] tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.”

A escolha de estudo de caso simples deve-se ao fato da pesquisa ser exploratória (PATTON, 1990, *apud* JÓIA, *Ibid.*) e de poucos trabalhos existentes com o tema para comparação ou ponto de partida.

3.6.1.2 Validade e confiabilidade

Sendo essa pesquisa qualitativa de tipo exploratória, recorre-se ao paradigma fenomenológico que entende a descrição de um fenômeno como o resultado do processo investigativo no qual se busca o sentido das experiências para os participantes deste evento. (THIRY-CHERQUES, 2004)

Para Collis e Hussey (2005, p.64),

[...] o paradigma fenomenológico tem como objetivo captar a essência dos fenômenos e extrair dados que sejam plenos de significado em sua explanação e análise. O objetivo do pesquisador é obter pleno acesso ao conhecimento e ao significado daqueles envolvidos no fenômeno e, consequentemente, a validade é mais alta nesse tipo de paradigma.

Quanto à definição de validade, entende-se como “[...] até que ponto as descobertas da pesquisa representam de maneira precisa o que está realmente acontecendo naquela situação.” (2005, *Ibid.*, p.65).

Eisenhardt (1989) afirma que dados qualitativos são particularmente úteis para entender a causa do suporte de determinada relação e eles provêm uma boa compreensão da dinâmica subjacente a essa relação, ou seja, o porquê do que está acontecendo. A descoberta dessa razão teórica subjacente explica a existência dessa relação. Isto é crucial para o estabelecimento da validade interna da pesquisa.

Visando assegurar a validade dos métodos adotados, as perguntas das entrevistas e dos grupos focais tiveram atenção aos temas correlacionados às variáveis estudadas, ou seja, “[...] deve medir o que o pesquisador deseja e pensa que está medindo.” (KERLINGER, 1980, p.156). O mesmo autor detalha os tipos de validade (1980, *Ibid.*, p.157-159):

- Validade de conteúdo, que é dirigida à substância ou ao conteúdo, do que está sendo medido;
- Validade de constructo, que se preocupa com os valores subjacentes à variável estudada, por meio do qual os pesquisadores tentam obter provas que apoiem a teoria por trás de uma medida assim como sobre a medida.

Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, p.5-8, v.2) conceituam que “[...] medida válida é aquela que abrange o constructo que queremos abranger. Um instrumento pode ser muito fidedigno e abranger um constructo com grande precisão, mas não ser válido para nosso objetivo por medir o constructo errado.”

O quadro 10 exposto a seguir, apresenta aspectos tanto da validade quanto da confiabilidade do método de estudo de caso.

Quadro nº 10 – Validade no Estudo de Caso

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa na qual a tática deve ser aplicada
Validade do constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências	Coleta de dados
	Estabelece encadeamento de evidências	Coleta de dados
Validade interna	Utiliza modelos lógicos	Análise de dados
Validade externa	Utiliza teoria em estudos de caso	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	Coleta de dados

FONTE: Adaptação de YIN; 2005 p.55.

Esta pesquisa procurou atender os quesitos de confiabilidade e validade expostos no quadro apresentado:

- a) Para garantir a validade de constructo, a coleta de dados foi feita por três fontes – líderes da alta cúpula, líderes da unidade pesquisada e as PcD;
- b) Para a validade interna, os dados foram interpretados à luz da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977);
- c) Como validade externa, fez-se uma fundamentação teórica que suporta os objetivos de pesquisa, assim como as questões que se procura responder;

- d) Para a confiabilidade foi usado um protocolo que vem a ser o registro dos procedimentos adotados na pesquisa e que permite a outro pesquisador replicar em outro estudo de caso.

Para lidar com o risco de baixa validade e confiabilidade, Denzin (1970, p.297, *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005, p.81) define a triangulação como a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno e que o uso de diferentes métodos em uma pesquisa levam a uma maior validade e confiabilidade do que uma única visão metodológica. Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991, *apud* COLLIS; HUSSEY, 2005, p.81) a triangulação assim se caracteriza por que “[...] os dados são coletados em momentos diferentes ou de fontes diferentes no estudo de um fenômeno.”

Outra razão para a triangulação como método é buscar maior abrangência de dados, evitando a leitura de fenômenos pelo grupo dominante, ou seja, quando se fala em diversidade, aponta-se para diferenças entre valores de um grupo minoritário e valores de um grupo majoritário (HALSEY, 1999). Se a pesquisa se direcionasse somente para um grupo, por exemplo, os gerentes de área, os dados seriam levantados a partir da percepção de um grupo majoritário. Sendo assim, usou-se a triangulação para evitar esse risco.

Finalizando, outra justificativa para a adoção da triangulação é a de que “[...] analisando-se o estudo de casos sob diferentes pontos de vista e a partir de diferentes vieses, se possa concluir algo, consistentemente.” (JOIA, 2004, p.129).

3.7 Coleta de dados

O primeiro contato com a empresa deu-se no primeiro semestre de 2007 quando se formalizou o objetivo da pesquisa e o aceite da empresa para este trabalho. No segundo semestre de 2007 e primeiro de 2008 foram entregues ao pesquisador documentos da organização, tais como materiais de divulgação, histórico e planilhas de alocação de funcionários com deficiência, para informação e análise.

Eisenhardt (1989) analisou diversos estudos de casos e observou que tipicamente eles combinaram como métodos de coleta de dados consultas aos arquivos, entrevistas, questionários e observações.

A coleta de dados primários iniciou-se em fevereiro de 2008, na Unidade São Manuel, com a realização das entrevistas com o gerente, a consultora de Recursos Humanos, os gestores das pessoas com deficiência e os grupos de pessoas com deficiência alocadas sob a lei 8213/91. Dois meses após, foram realizadas as entrevistas na unidade central, com a gerente de Recursos Humanos e o CEO.

Para as pessoas com deficiência já contratadas sob a lei 8213/91 e para os gestores das PcD foram realizados três grupos focais: na primeira sessão, foram formados dois grupos que responderam às perguntas da pesquisa e num segundo momento formou-se um terceiro grupo, para discussão e ampliação dos assuntos com a contribuição de todos os participantes. Para as pessoas com deficiência alocadas sob a lei após a admissão foi realizada uma entrevista em grupo.

A entrevista individual semi-estruturada foi realizada com o gerente e a consultora de Recursos Humanos da unidade São Manuel, com o CEO e a gerente de Recursos Humanos na unidade central.

Para melhor entendimento da escolha, seguem explicitações a respeito das estratégias de coleta de dados.

3.7.1 Estratégias para coleta de dados primários: entrevista individual, grupal e grupo focal

Somente a observação em si não representa uma forma confiável de coletar dados a respeito das pessoas e situações. Para garantir maior fidedignidade da pesquisa foram utilizados como métodos de coleta de dados, as modalidades de entrevistas individual, grupal e o grupo focal.

Como razões da escolha dos tipos de instrumento de pesquisa, seguem:

- A entrevista individual favorece maior aprofundamento de tópicos, melhor explanação e posição pessoal a respeito da política, tácita ou explícita, para o fenômeno da diversidade;
- A entrevista em grupo deduziu-se como outra boa opção, pois além de atender os objetivos e vantagens da entrevista individual, atendeu à conveniência de reunir o maior número possível de profissionais com dificuldade de agenda num mesmo local e data;
- O grupo focal permitiu que os temas fossem discutidos em grupos e depois socializados gerando ampliação dos assuntos, pela colaboração e debate de visões sobre os fenômenos apresentados, além de possibilitar a reunião de várias pessoas no mesmo espaço, adequando-se às normas e rotinas da organização.

A entrevista, quanto ao conteúdo, apresenta para Selltitz (1965, *apud* LAKATOS, 2005, p.198) seis tipos de objetivos:

- Averiguação de fatos;
- Conhecer as opiniões das pessoas sobre os fatos;
- Compreender os sentimentos das pessoas envolvidas;
- Descobrir quais os planos de ação adotados pelo entrevistado em determinada situação;
- Aferir qual a conduta passada, do presente ou que poderá ser projetada no futuro; e
- Descobrir os fatores motivadores para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Para Ruediger e Riccio (2004, p.151) o grupo focal não apenas destaca as percepções individuais, “[...] mas também aquelas oriundas das interações do coletivo, expressas nas estruturas discursivas e na defesa ou crítica de temas e aspectos relevantes da pesquisa.” Os mesmos autores (2004, *Ibid.*, p.155) apontam como característica principal a “[...] elaboração

de perguntas abertas para explorar e entender atitudes, opiniões, percepções e comportamentos dos segmentos estudados.”

Para Rea e Parker (2002) os grupos focais, também conhecidos como grupo focalizado em entrevistas de profundidade, tem como objetivo, entre outros, obter opiniões e atitudes a respeito de políticas e serviços e apresentam como características marcantes:

- Os participantes se interessam pelo assunto e interagirão uns com os outros no decorrer da sessão – grupo;
- A discussão trata de assuntos fixos em formato semi-estruturado – foco;
- Um moderador dirige e conduz a discussão obtendo informações do grupo – entrevista; e
- A natureza da discussão é mais impactante que uma conversa casual – profundidade.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada como a mais indicada concordando com Selltitz, Wrightsman e Cook (2005, v2, p.41) de que a flexibilidade na entrevista “[...] ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes.”

Tanto para as entrevistas como para o grupo focal utilizou-se um roteiro de entrevistas semi-estruturado, pois objetivou uma possibilidade de expressão maior do entrevistado, assim como facultou ao pesquisador apresentar perguntas que aproximassem e incentivassem o tema ao discurso apresentado, investigando outros tópicos que apareceram durante as sessões de coleta de dados.

Houve, portanto, a adoção de um guia de entrevista padronizado, que consistiu em perguntas contextuais, mas que visaram estimular um clima de abertura de expressão de sentimentos e opiniões.

Outra preocupação com a questão da validade foi a aplicação de um pré-teste com três profissionais com experiência na questão da deficiência que colaboraram com suas opiniões para que algumas perguntas fossem reformuladas.

3.7.1.1 Conteúdo das questões

As perguntas foram formuladas seguindo critérios de Selltiz, Wrightsman e Cook (2005, p.22-25 v2) visando:

- Levantamento de fatos, buscando retratar questões sobre eventos e circunstâncias;
- Abracar opiniões, sentimentos, crenças e atitudes, por meio de perguntas abertas que facilitem a expressão dos informantes;
- Comportamento presente e passado, como identificação de um provável comportamento no futuro.

Segue o quadro 11 que reúne as variáveis, as questões e a operacionalização da pesquisa:

Quadro nº 11 – Variáveis de pesquisa, roteiro de entrevista e unidades de codificação

Variáveis de Pesquisa		Roteiro de Entrevista	Unidades de codificação Exemplos de frases, expressões ou palavras-chave
Aspectos da Diversidade	1. Estágios da gestão da diversidade		
	1.1 Reação para evitar problema legal	1. Como foi e está sendo a experiência de ter pessoas com deficiência aqui na empresa?	“apresentamos a todos os funcionários como que iria funcionar o programa, que existe essa obrigatoriedade da lei”; “por conta da lei que obriga, que por fim, as empresas acabam não se preparando como deveria para recebê-los”; “E se não cumprir, vai ter a fiscalização e a multa vai ser pesada”.
	1.2 Imposição legal	2. Qual a sua opinião sobre a lei de cotas para pessoas com deficiência?	“o que eu acho que está errado é a forma que o governo está fazendo”; “eu acho que nem deveria existir essa cota, eu me sinto discriminada”; “para mim, é ótima”; “tem mais emprego”; “ah, pra mim é bom, né? Dá para garantir o emprego”; “é uma vantagem”; “eu acho que é uma coisa complicada,

			por que se o governo também não desse a cota será que todas as empresas contratariam?”
	1.3 Tratamento igualitário	3. Você acha que uma pessoa com deficiência afeta o trabalho aqui? Se sim, de que maneira?	eu acho que ela não impacta”; “eu acho que aqui não”; “eles fica (sic) observando de longe, o trabalho, se trabalha bem, aquele outro tem um braço, o outro tem dois braços, a pessoa se admira, né?”; “me surpreendeu pela sua força de recuperação pela sua deficiência”; “o próprio grupo se desdobra e vira essa (pausa) o grupo (pausa) essa união do grupo”
		4. Em algum momento nesta empresa, você observou que alguém foi desvalorizado por ter deficiência?	tratam como gente normal, foi pelo serviço, por alguma coisa, mas normal”; “não, deixa que eu pego para você”; “nossa, agora que eu vi que você é deficiente”
	1.4 Valorização da diferença	5. Para você, o que é diversidade nesta empresa?	“a pessoa que não te escuta, ele (sic) não pode ser presidente?”; “como é que eu vou explicar diversidade na empresa?”; “tem algumas diversidades aqui, prá gente é difícil, mas a gente tem que lidar com isso”; “é ter pessoas de todos os tipos e todos os gêneros”; “cada pessoa tem um diferencial que vai agregar para o seu negócio. (...) Então, bom, não sei, basicamente isso”;
	1.5 Modificação de políticas	6. Para você, o que é a gestão da diversidade nesta empresa?	“gostaria de ver um deficiente como chefe”; “e nós temos que manter as pessoas motivadas, então hoje a gestão, ela é um desafio realmente; “preparar os colaboradores, principalmente os gestores, para que possam lidar com a diversidade”; “acima de tudo tem que ter respeito como pessoa. É tratar a pessoa como você quer ser tratado”
	2. Dimensões da gestão da diversidade		
	2.1 Papéis da liderança	7. Na sua opinião, como os gestores percebem as pessoas com deficiência?	“nem tem interesse”; “o meu caso ele apoiou sim”.
		8. Que conselhos, dicas ou orientações você daria para uma pessoa que	“isso não é um fardo, não é uma obrigação, além de ser uma responsabilidade, você tem ganho disso aqui”; “que queira implementar alguma coisa”.

		fosse gestor de uma pessoa com deficiência?	
	2.2 Educação	9. Como é a gestão da diversidade nesta empresa?	<p>“a cada dois meses ou dependendo da ação que a unidade tem, por que cada unidade é diferente da outra, obrigatoriamente a gente tem que fazer uma ação do programa VIR”; “a gente está com alguns programas também, mas aí é mais focado a desenvolvimento de pessoas, que são os <i>trainées</i>, os estagiários, aprendiz, que não deixa de ser também”; “então, muito treinamento, muita palestra dos próprios contramestres, encarregados, com cada turma deles. Na verdade, é <i>feedback</i>, é conversa entre chefe com as equipes deles”; “por isso a sensibilização que a gente faz é importante”; “palestra, curso sobre a importância como lidar com eles também. Antes, preparou a equipe”; “vai ser criado um comitê em cada unidade”; “então, a gente faz, às vezes, turma de treinamento para gestor, de libras”.</p>
Aspectos da Socialização	3. Estratégias de socialização		
	3.1 Estratégias formais / informais	10. Que práticas a organização adotou que facilitaram a entrada e permanência das pessoas com deficiência?	<p>“fazer esses acordos e parcerias com instituições tipo APAE”; “existe esse formulário de acompanhamento”; “é tudo muito tranquilo eu conversar com o supervisor”.</p>
	3.2 Estratégias individuais / coletivas		
	3.3 Estratégias de investidora / despojamento		
	3.4 Tutor ou modelo		
4. Aspectos culturais			
Aspectos culturais	4. Valores culturais	11. Quais valores da organização facilitam ou dificultam a inclusão de pessoas com deficiência?	<p>“eu acredito que em outro lugar não seja tão hospitaleiro que nem aqui”; “eles sabem valorizar seus colaboradores”</p>

Por serem entrevistas semi-estruturadas, essas questões provocaram outros assuntos inéditos que demandaram um novo questionamento cujas respostas complementaram a análise do cenário.

Para o contato com as pessoas envolvidas, as colaboradoras da área de Recursos Humanos da unidade central solicitaram junto à profissional da unidade pesquisada a formação de grupos, agendando data e horário atendendo o critério de formação estabelecida neste trabalho. Para os entrevistados da Unidade Central foi adotado o mesmo procedimento.

3.7.2 Estratégias para coleta de dados secundários: Observação assistemática e análise documental

A observação assistemática ou não estruturada recebe o nome de acidental, espontânea, informal entre outros, como definido por Lakatos (2005, p.194) e “[...] consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados.”

O pesquisador observou principalmente os aspectos culturais e quanto à análise documental foram consultados os materiais fornecidos pela organização, além de acesso ao site corporativo para ampliação de aspectos estudados neste projeto.

A partir das recomendações de Rea e Parker (2002), Lakatos (2005) e Selltiz (2005) justifica-se a escolha de cada técnica de coleta de dados adotada para esta pesquisa, exposta no quadro 12.

Quadro nº 12 – Síntese das técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa

Técnicas de coletas de dados	Com quem	Vantagens	Desvantagens
Dados primários			
Entrevista individual	Gestores da Unidade Central e Unidade São Manuel	Pode ter seu tempo ampliado se necessário	Dificuldade do anonimato pode

		Maior cobertura e profundidade do tema	dificultar a expressão de crenças e opiniões
Entrevista grupal	Pessoas com deficiência alocadas após a admissão	O grupo favorece a participação das pessoas	Algumas pessoas podem se esquivar a exposição, por timidez ou outro por questões conscientes e inconscientes
		O grupo estimula e amplia o repertório sobre o tema	
Entrevista em Grupo focal	Gestores diretos e pessoas com deficiência já admitidas sob a lei	Permite explorar aquilo que está subentendido e facilita o foco no assunto pretendido, motivando os participantes para exporem maior número de informações.	Deve-se evitar que o assunto seja desfocado, para evitar perda de objetivos.
		Estimula a troca de opiniões entre os entrevistados.	Alguns participantes podem distorcer o assunto.
Dados secundários			
Análise documental	Site; Relatório da História da organização, Programa de integração; tabelas do RH, etc.	Fidedignidade de informações	Apresentação dos valores positivos para divulgação da empresa, ocultando informações de impacto negativo
Observação assistemática	Interação com os colaboradores e ambiente	Informalidade propicia comportamentos autênticos	Viés do pesquisador

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, 2008.

Sumarizando a explanação da coleta de dados, após as sessões, realizou-se a transcrição das entrevistas para posterior tratamento de dados.

Fleury (1989, p.25) orienta como técnicas de investigação de aspectos culturais a análise de documentos e o uso de entrevistas para capturar o significado dos elementos simbólicos. Para a coleta de dados da cultura, o objetivo do presente trabalho não foi extenuar a cultura da organização e sim captar valores básicos dessa cultura que dialogam com aspectos da gestão da diversidade e da socialização. Portanto, para pesquisar os valores da cultura se adotaram as orientações de Schein (1984, p.13) que indica que além da observação direta, sugere para “[...] inferi-los por meio de entrevistas com os elementos chaves da organização ou analisar o teor de artefatos como documentos e contratos.”

Portanto, por conveniência, a investigação de valores culturais da unidade de amostra deste projeto obedeceu à utilização de três métodos de coleta de dados: a observação direta, os dados das entrevistas e análise documental como meios de investigação.

3.8 Método de análise de conteúdo

Lakatos (2005, p.169-170) orienta que a análise, conceituada como tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, busca conseguir respostas às suas indagações e estabelecer relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. Já a interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, expondo o significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema, vinculando a outros conhecimentos.

Para analisar os dados obtidos pelos métodos expostos, se recorreu à análise de conteúdo, conceituada por Bardin (1977, p.42) como

um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A técnica de análise de conteúdo adotada para esta pesquisa foi categorial temática que reúne as informações agrupadas por categorias que revelam uma estrutura interna de comunicação. Para essa autora, “[...] um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado com precisão ao conjunto da informação e se for produtivo no plano das inferências.” (1977, *Ibid.*, p. 55).

As unidades de registro foram obtidas pelas frases extraídas dos relatos dos entrevistados pertinentes à unidade de contexto que remetem às categorias de análise. (1977, *Ibid.*, p.107).

3.9 Considerações finais sobre a metodologia

Toda escolha implica em abdicar de outras opções. Apresentam-se a seguir algumas limitações sobre a metodologia aplicada e as medidas adotadas para minimizá-las.

3.9.1 Limitações

Em estudos de caso, uma das delimitações é o contexto histórico - passado, presente e futuro - interagindo com a unidade de análise selecionada (COLLIS; HUSSEY, 2005, p.75). Para este trabalho buscou-se explorar, por meio das entrevistas e da análise documental, fatos históricos, práticas atuais e perspectivas dos temas abordados, compreendendo que a coleta de dados refere-se a um recorte num determinado tempo.

Tratando-se de uma pesquisa qualitativa e o estudo de caso como método adotado, corre-se o risco do pesquisador, por um viés pessoal, ficar mais atento a um fenômeno e menos reflexivo a outro. Para lidar com essa possibilidade, Vieira (2004, p.23) sustenta que a triangulação pode diminuir a “[...] influência dos vieses do pesquisador no resultado final das análises.” Como precaução, utilizou-se três grupos de entrevistados: gestores da alta cúpula, gestores da unidade São Manuel e as pessoas com deficiência alocadas sob a lei 8213/91.

Outra limitação é a validade externa dos estudos de caso único, uma vez que os resultados de uma unidade de análise dificilmente podem ser generalizados a outro contexto. Por outro lado, Vieira (2004, p.25) afirma que “[...] é uma boa teoria de fundo que atribui ao trabalho qualitativo o poder de generalização.” Buscou-se, portanto, neste trabalho uma fundamentação teórica consistente para uma possível generalização, garantindo a validade externa.

Ruediger e Riccio (2004, p.160) relatam que uma das críticas endereçadas à pesquisa qualitativa é sua dificuldade em garantir a “[...] confiabilidade de seus resultados, a partir de uma suposta incapacidade da metodologia de produzir dados precisos sobre a realidade.”, porém os mesmos autores destacam a argumentação de Schoreder (1999, *apud* RUEDIGER; RICCIO, p.161) de que esta “[...] não busca verdades absolutas e passíveis de generalização,

mas de achados que ajudem a compreender com mais profundidade determinadas questões da sociedade.”

3.10 Tratamento dos dados

São apresentados nesta seção o tratamento de dados primários, coletados por meio de entrevistas e posteriormente, os dados secundários pela análise de documentos da organização.

3.10.1 Dados primários

Após a coleta, iniciou-se o tratamento dos dados atendendo às recomendações de Bardin (1977) sendo que a primeira fase constou de leitura flutuante das entrevistas, posterior identificação de elementos-chave como unidade de codificação, o elenco de categorias evidenciadas e finalmente o reagrupamento de categorias por temas.

Devido ao aparecimento de temas que não pertenciam às variáveis propostas, optou-se pela grade mista, conceituada por Vergara (2006) como resultado das categorias preliminarmente definidas ao objetivo da pesquisa, porém com a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise, estabelecendo-se assim o conjunto final de categorias. Dessa forma, nesse reagrupamento apareceram duas novas categorias de análise de conteúdo: dimensões psicossociais e desafio à área de Recursos Humanos.

O quadro 13, a seguir, notifica a grade fechada, com as categorias advindas das variáveis de pesquisa, e as que surgiram como grade aberta.

Quadro nº 13 – Grade mista das categorias de análise de conteúdo

Variáveis de pesquisa	Categorias da grade fechada
1. Estágios da gestão da diversidade	1.1 Reação à coação social
	1.2 Imposição legal
	1.3 Tratamento igualitário
	1.4 Valorização da diferença

1.5 Modificação de políticas										
2. Dimensões da gestão da diversidade										
2.1 Papéis de liderança	1	7	1	1		1	4	2	6	11
2.2 Educação							1	1	1	1
3. Estratégias de socialização	2	10	1	1			1		4	11
4. Valores culturais	1	6		1	1			1	2	8
5. Dimensões psicossociais										
5.1 A deficiência como assimetria positiva	1	1						1	1	2
5.2 Aspectos psicossociais da PcD		7						9		16
5.3 Diálogo do Poder Público com a empresa										
6. Desafio à ARH										
6.1 Captação de PcD										
6.2 Competência profissional da PcD		1						1		2

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, 2008.

Para os grupos de pessoas com deficiência, as frequências de pontuação mais alta foram a imposição legal (13 presenças), o tratamento igualitário (11 presenças), o papel da liderança (11 presenças), as estratégias de socialização (11 presenças) e os aspectos psicossociais (16 presenças).

A imposição legal foi fortemente marcada pelos argumentos de que a empresa estava atendendo uma obrigação legal e que a entrada das pessoas com deficiência ocorreu, na maior parte das vezes, para atingir o número de cotas estabelecido por lei. A maior parte dos entrevistados posicionou-se favoravelmente à sua inclusão, por entender que ela representa uma oportunidade de inclusão social.

O tratamento igualitário ficou evidenciado pela forma como os líderes tratam “de igual a igual”, “normal como todo mundo” entre outras expressões similares evidenciando que as pessoas com deficiência recebem durante o período na empresa um tratamento onde a diferença não é desvalorizada. Dessa forma, os líderes foram apontados como apoiadores e inclusivos, não promovendo a discriminação da deficiência. De outro lado, mereceu registro que não há pessoas com deficiência em cargos de liderança.

A socialização recebeu uma igualdade de pontuação, pois foram mencionados apoios dos colegas para socialização, como também aspectos pelos colegas de desrespeito e desconsideração focando a deficiência.

Os aspectos psicossociais mereceram dos grupos importante destaque, trazendo informações de preconceito, mercado de trabalho, visão sobre as outras empresas etc.

O conteúdo das entrevistas dos gestores está registrado no quadro 15 com as frequências resultantes do tratamento de dados das pesquisas realizadas com os líderes envolvidos com a questão das pessoas com deficiência.

Quadro nº 15- Frequência nas categorias de análise de conteúdo dos gestores entrevistados

Categorias e subcategorias de análise de conteúdo	Total Gestores Unidade Central		Total Gestores da Unidade São Manuel		Total Gestores das Unidades Central e São Manuel	
	Ausência	Presença	Ausência	Presença	Ausência	Presença
1. Estágios da gestão da diversidade						
1.1 Reação à coação social		2		5		7
1.2 Imposição legal		5		9		14
1.3 Tratamento igualitário	2	6	1	13	3	19
1.4 Valorização da diferença	1	8	1	11	2	19
1.5 Modificação de políticas	1	6	3	3	4	9
2. Dimensões da gestão da diversidade						
2.1 Papéis de liderança	1	4	2	13	3	17
2.2 Educação	1	10		10	1	20
3. Estratégias de socialização	1	3		11	1	14
4. Valores culturais		10		18		28
5. Dimensões psicossociais						
5.1 A deficiência como assimetria positiva	1	7		5	1	12
5.2 Aspectos psicossociais da PcD		6		14		20
5.3 Diálogo do Poder Público com a empresa		12		5		17
6. Desafio à ARH						
6.1 Captação de PcD	1	7		12	1	19
6.2 Competência profissional da PcD		8		14		22

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, 2008.

As maiores frequências para presença são valores culturais (28), educação (20), tratamento igualitário, valorização da diferença e captação de PcD (19), o papel da liderança e o diálogo com o poder Público (17).

Os valores culturais da organização são mencionados como inclusivos pelo histórico da organização em contratar pessoas com deficiência mesmo antes da fiscalização,

principalmente nas unidades do nordeste do país. Aspectos como ambiente familiar e interação entre departamentos foram mais evidenciados.

A educação mereceu também alta frequência, pois os gestores relataram as atividades propostas principalmente na condução do programa VIR (Vicunha Inclusão Responsável).

Os líderes apontaram que nas relações interpessoais inexistiu um tratamento diferenciado pelo fato da deficiência, lidando com as PcD como qualquer outro colaborador. Muitos trouxeram o discurso de que algumas PcD superaram as expectativas de produtividade iniciais, valorizando a diversidade.

A dificuldade do contexto social atual foi também manifesta pelos líderes apontando os entraves para o cumprimento das cotas estabelecidas por lei.

O quadro 16 faz um comparativo das frequências totais atribuídas nas pesquisas realizadas com os gestores e com as pessoas com deficiência.

Quadro nº 16 – Frequência total das categorias de análise dos líderes e das pessoas com deficiência

Categorias e subcategorias de análise de conteúdo	Total Gestores das Unidades Central e São Manuel		Total das PcD		Total dos Pesquisados	
	Ausência	Presença	Ausência	Presença	Ausência	Presença
1. Estágios da gestão da diversidade						
1.1 Reação à coação social		7	1	1	1	8
1.2 Imposição legal		14	4	13	4	27
1.3 Tratamento igualitário	3	19	1	11	4	30
1.4 Valorização da diferença	2	19	2		4	19
1.5 Modificação de políticas	4	9			4	9
2. Dimensões da gestão da diversidade						
2.1 Papéis de liderança	3	17	6	11	9	28
2.2 Educação	1	20	1	1	2	21
3. Estratégias de socialização	1	14	4	11	5	25
4. Valores culturais		28	2	8	2	36
5. Dimensões psicossociais						
5.1 A deficiência como assimetria positiva	1	12	1	2	2	14
5.2 Aspectos psicossociais da PcD		20		16		36
5.3 Diálogo do Poder Público com a empresa		17				17
6. Desafio à ARH						
6.1 Captação de PcD	1	19			1	19
6.2 Competência profissional da PcD		22		2		24

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, 2008.

As maiores pontuações no quadro geral são os valores culturais e aspectos psicossociais das PcD (36), o tratamento igualitário (30), os papéis da liderança (28), a imposição legal (27) e as estratégias de socialização (25.)

Na dimensão organizacional os valores culturais que permitem a inclusão recebem maior destaque que as estratégias de socialização, confirmando a importância dos aspectos culturais no processo de socialização, como citam Fleury (1989) e Schein (1984).

Por outro lado, surge uma demanda de aprendizagem para a organização ao lidar com os aspectos psicossociais envolvidos no contexto da contratação de pessoas com deficiência admitidas pela lei de cotas.

O tratamento igualitário foi apresentado como presente tanto pelos líderes como pelos liderados, o que representa uma aceitação inicial da diversidade na organização. Os líderes foram apontados como inclusivos.

Observa-se também que a questão da imputação legal no formato em que atualmente é apresentado, com número alto de cotas e prazos exíguos para o seu cumprimento, é motivo de dificuldade para a gestão da organização, apesar da favorabilidade à lei comentada por líderes e pessoas com deficiência.

As estratégias de socialização também apresentaram uma frequência alta principalmente pela interação amistosa com os colegas de trabalho.

Como detalhamento e para melhor entendimento das atribuições de conteúdo, seguem algumas expressões registradas por categoria e por entrevistado. Para manter o caráter de confidencialidade e para melhor compreensão do cenário, cada participante desta pesquisa está representado por grupo, a saber: Gestores da Unidade Central, Gestores da Unidade São Manuel, Gestores diretos das PcD e as PcD.

1. Estágios da gestão da diversidade

O modelo de gestão de diversidade adotado para esta pesquisa foi o de Golembiewski (1985) que enumera cinco estágios possíveis numa organização, por ordem crescente. Expõem-se a seguir, por categoria, cada um deles.

1.1 Reação à coação social

A pressão social, por meio de representação de grupos minoritários que reivindicam direitos, pode resultar na criação de uma lei que visa dar melhorias a esses grupos e que pode ser entendida como reparação a uma injustiça social. Os relatos dos entrevistados apontaram ambigüidade, ora apoiando a inclusão de pessoas com deficiência, ora rejeitando a obrigatoriedade legal da cota por reforçar a discriminação.

[...] a lei é um apoio ao deficiente, pois é uma forma de garantir uma renda e uma inclusão social. (Gestor de PcD grupo focal 2).

[...] ela dá um título: “você é deficiente, certo.” Como é o caso da própria raça negra, você é negro, você tem uma cota [...] é uma pessoa com inteligência como qualquer outra pessoa, então é uma lei, para mim, que discrimina essas pessoas e depois quer forçar a incluir essas pessoas na sociedade, isso é cruel. (Gestor de PcD grupo focal 3).

[...] eu acho que é uma coisa complicada, por que se o governo também não desse a cota será que todas as empresas contratariam? (Gestor de PcD grupo focal 3).

Se de um lado a lei passa a ser cumprida por meio da fiscalização, a prática de inserção de pessoas com deficiência na organização estudada já ocorria antes de uma fiscalização, ou seja, independente de uma pressão social.

Sempre teve (*a respeito de PcD na empresa*). A gente tem até um histórico maior no nordeste. Nas unidades do nordeste isso era mais comum porque sendo bem honesta com você, as empresas do sudeste começaram a se interessar por esse tema depois que houve uma grande cobrança por parte da lei, principalmente aqui em São Paulo a fiscalização é muito grande. Então eles resolveram correr atrás do prejuízo. (Gestor A da Unidade Central).

A obrigatoriedade no cumprimento de uma lei pode possibilitar a reflexão de práticas no mundo organizacional que potencializam a inclusão da diversidade como ator nas organizações.

[...] todo mundo tinha uma visão do passado que o deficiente era um peso [...]. Eu acho que no primeiro momento, quando você sai de uma cultura onde não se aproveitava o deficiente para uma necessidade, é importante ter a cota. Inicialmente é importante. (Gestor B da Unidade de São Manuel)

A lei 8213 de 1991 e mais recentemente a lei 3298/99 que instrumentaliza a fiscalização para cumprimento de cotas nas empresas permitiu aos cidadãos com deficiência conhecer seus direitos e difundir oportunidades de trabalho.

[...] eu acredito que é boa (*a respeito da lei 8213/91*), porque depois dessa lei eu vi muita propaganda em jornal, escutei rádio [...], coisa que não via antes. (PcD do grupo sob a lei após admissão).

Por outro lado, ao saber que a lei foi instituída em 1991, um dos participantes se surpreendeu:

Se foi em 91 por que a firma não pegou pessoas deficientes antes? (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

1.2 Imposição legal

A questão sobre a lei 8213/91 apresentou favorabilidade de maior parte de vários entrevistados pelo caráter de inclusão social e oportunidade de trabalho, mas também mostrou resistência pela imposição na fixação de cotas, pela fiscalização e conseqüente penalização a que estão submetidas as empresas que se enquadram na referida lei.

Infelizmente o governo tem que chegar nessa situação de impor, por que acho que não deveria ser assim. Deveria de todas as empresas abrir as portas para pessoas assim, portadoras de deficiência, por que são pessoas capazes, e não ser imposta como está sendo. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Eu acho que não deveria existir a lei. Acho que todas as empresas deveriam ter essa consciência e dar oportunidade pra todas as pessoas, mesmo àqueles que tenham alguma deficiência. Infelizmente teve que chegar nesse ponto para que essas pessoas tivessem a oportunidade. Eu acho que a gente tem que ir muito além da lei, independente de cota preenchida ou não. Então, a lei, eu, na minha opinião, não deveria existir, mas já que ela existe e nós estamos aqui para cumprir, eu acredito que não deveria também ter um índice determinado, por que isso tá dificultando muito. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] não que a gente não quer sair daqui, mas a gente não sabe o dia de amanhã. O Dinho (*nome fictício para preservar a identidade do entrevistado*) pelo curso tal que ele tem, nem interfere muito, mas no meu caso iria interferir bastante em serviço, então pra mim foi boa essa lei. (PcD sob a lei após admissão).

[...] uma forma grosseira. Então a gente não gosta disso, vamos dizer literalmente: a gente não gosta disso. Nos agrada sim, só que não da forma que foi feito, que nem eu acredito que as empresas vão ter sua área social sem precisar ser obrigada, assim como a faculdade podia colocar negro sem ter que precisar de cota, o cara tem que entrar por seu mérito. (PcD sob a lei após a admissão).

Nós acha (*sic*) que é bom, mas acho que as empresas deveriam contratar a mesma quantidade das pessoas normais. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Acho que nem deveria existir essa cota, eu me sinto discriminada. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] para mim é ótima. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Em certo sentido me protege. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Ah, pra mim é bom né? Dá pra garantir o emprego. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] bom.. tem mais oportunidade de emprego. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

As empresas contratam deficientes por que dá pra trabalhar... (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] já acaba tendo uma diferença, um preconceito entre a gente, entendeu? Temos tanta porcentagem de pessoas deficientes, entendeu, um monte de pessoas que trabalham também, acho que isso acaba em preconceito. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Frente à fiscalização, a empresa pode perceber como oportunidade de desenvolvimento e de aprendizado, ou como atendimento para evitar sanções legais.

Eu diria o seguinte, é você primeiro tratar isso como um projeto, um projeto de responsabilidade social e não uma obrigação legal, mas uma responsabilidade social. É uma mudança de foco. (Gestor B da Unidade Central)

[...] houve muita surpresa boa pela sua superação vista pelo restante dos colaboradores. (Gestor de PcD Grupo focal 1).

[...] não sei se isso facilitou ou se não, obrigou, por que na verdade ela está sendo obrigada por lei, está sendo imposto. (Gestor de PcD grupo focal 3).

[...] a lei é um apoio ao deficiente, pois é uma forma de garantir uma renda e uma inclusão social, porém a quantidade de 5% é muito alta, pois não se encontra deficientes para trabalhar no mercado. (Gestor de PcD grupo focal 3).

Outro ponto levantado é que a pressão do tempo estipulado pelo Ministério do Trabalho para a contratação de PcD dificulta uma melhor organização das empresas em atender adequadamente os ingressantes.

[...] que por fim as empresas acabam não se preparando como deveria pra poder recebê-los. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] todo o começo é difícil, pois há a fase de adaptação, tanto do deficiente à empresa, como da empresa ao deficiente. (Gestor de PcD grupo focal 2).

1.3 Tratamento igualitário

Um entrevistado mencionou um comportamento que impede um tratamento de igualdade com as pessoas com deficiência, pelo qual se rotula a pessoa a partir de uma característica física que a distingue de uma maioria.

O que dá para essas pessoas aqui? (*referindo-se às PcDs*) [...]. Isso é uma coisa, isso é um carimbo aqui dentro com essas pessoas que têm limitações, isso é uma coisa difícil [...]. Isso não pode acontecer. (Gestor B da Unidade Central).

Outros entrevistados apontaram que o tratamento igualitário nas relações interpessoais é presente na organização.

[...] mostrar que não é por que é um deficiente tem que ser tratado com diferença. Não, é uma pessoa igual, que desempenha suas funções, ou melhor, ou isso daí, cada um é um. (Gestor A da Unidade Central)

A gente tenta tratar eles como se não tivessem deficiência, porque acho que, o que a gente pode fazer assim no dia a dia, fora, lógico, facilitar em função da restrição de cada um, é fazer com que eles se sintam iguais aos outros. Então eu acho que isso faz um bem moral para a pessoa, para ela saber que ela está sendo tratada como uma outra pessoa, respeitável como outra pessoa, cobrada como a outra pessoa e não “ah... você é deficiente, você fica só fazendo serviço aqui mais leve e tal”. Então vai menosprezando a pessoa. Ela fica se sentindo realmente incapaz. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] acima de tudo tem que ter respeito como pessoa. É tratar a pessoa como você quer ser tratado. Se é homem, se é mulher, se é idoso, se é novo, se tem deficiência, se não tem, se é negro, se é branco, isso acaba se quebrando em função de você querer dar um tratamento igual. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

E nós temos que tratar as pessoas de forma igual, apesar das diferenças, apesar das limitações. Ter bastante cuidado, e não ficar assim agradando muito, por que a gente fica tão preocupado, não é? Se eles vão sentir bem ou não, que às vezes acaba exagerando a forma de tratar e isso acaba prejudicando. Então, tratar igual... (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] tratar o deficiente como uma pessoa normal [...]. (Gestor de PcD grupo focal 1)

[...] tratar os deficientes iguais aos demais colaboradores. Conhecer os deficientes individualmente, suas limitações, sensibilidades. (Gestor de PcD grupo focal 2).

[...] eles tratam as pessoas como “normais”, nos tratam bem. (PcD do grupo focal 1 já admitida sob a lei).

[...] trata como uma pessoa normal, sem deficiência. (PcD do grupo focal 2 já admitida sob a lei).

[...] não, aqui na empresa não. (*sobre comentário da deficiência como impacto negativo*) (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Como complemento, relatos dos entrevistados apontam, na maior parte das vezes, ausência de comportamento de desvalorização à pessoa por ela ter deficiência

[...] não presenciei nada. (*referência à desvalorização*). (PcD sob a lei após admissão).

[...] o meu superior trata eu igual a qualquer outro lá dentro como ele, não tem esse negócio de “não tem um braço que não posso falar assim com ele não”. Tem que falar, ele fala a mesma coisa que fala com o outro, entendeu? Então a gente se sente melhor assim por isso. (PcD sob a lei após admissão).

[...] eu acredito que nem eles enxerguem a gente como deficiente, dá essa impressão. (PcD sob a lei após admissão).

[...] depende da área, mesmo hoje tem, tem... (*a respeito de preconceito contra a deficiência*) (PcD sob a lei após admissão).

Aponta-se também que para uma igualdade na oportunidade de trabalho são necessárias modificações nas empresas e que nem sempre é possível atendê-las prontamente.

[...] por que se você tiver montado uma estrutura boa da empresa, se ela te der condições, você vai ver que os deficientes são como pessoas normais. Tanto tem uns que não tem muita boa vontade como os normais, como também têm os que são aplicados e querem que dê certo como os normais. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

Outro importante aspecto é o retorno pessoal no tratamento igualitário, para além da resposta à organização.

Que me deixa satisfeito em saber que estou fazendo algo social. Não só a empresa, mas eu mesmo estou conseguindo colocar pessoas que tenham o sentimento de não ser completa, de não ter alegria da vida por ter uma, assim, fisicamente estar normal como as outras. E você dá essa, não só essa responsabilidade, mas esse prazer a ela por estar vivendo como uma pessoa normal. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

Para alguns gestores, a PcD passa a ser socialmente incluída a partir da aceitação em ambiente de trabalho.

Eu acho que não, não, eu não sinto isso (*a respeito da desvalorização pela deficiência de uma pessoa*). Eu acho que as pessoas que entram, já passaram essa barreira de mostrar que são deficientes [...]. As pessoas que já estão aqui, esses 276, eles já não se consideram deficientes, eles estão incluídos. (Gestor B da Unidade Central).

[...] o deficiente não é uma pessoa incapaz, de alguma forma ela vai fazer uma coisa produtiva. (Gestor de PcD grupo focal 3).

[...] aquela pessoa, ela não precisa ser protegida. Eu digo que não é tratar a pessoa como uma pessoa deficiente, mas sim como uma pessoa especial. É uma outra forma de ver. (Gestor B da Unidade Central).

1.4 Valorização da diferença

Quando questionados sobre o que é diversidade na organização, alguns respondentes mostraram traços de gestão da diversidade e, no prosseguimento da pesquisa ao serem perguntados sobre gestão, retomaram a mesma visão ou trouxeram a presença da diversidade. Para este tratamento de dados, consideraram-se as respostas dadas, pois se adotou posteriormente aspectos da gestão na pergunta específica, alocando-se aquelas informações na categorização pertinente.

Das características da diversidade na empresa e de seu significado, mencionam-se:

Eu diria o seguinte, você tem que olhar dessas 278 pessoas, 270 pessoas. Eu tenho um presidente aqui? A turma pensa desse jeito? Aqui pode ter um presidente? Quero dizer o seguinte: o que é um deficiente? A pessoa que não te escuta, ele não pode ser presidente? (Gestor B da Unidade Central).

Como é que eu vou explicar diversidade na empresa? O PPD seria, não é? Uma diversidade ... menores aprendizes. Então tem algumas diversidades aqui que pra gente é difícil mas a gente tem que lidar com isso... Então PPD, os menores aprendizes, temos pessoas aqui que apresentam problemas, pessoas que estão trabalhando mas por qualquer um problema querem se desligar da empresa só que não querem pedir a demissão, eles querem ser demitidos da empresa então a gente tem muito problema com isso. Aqui? Sei lá... que eu me lembre agora seria essas, os menores aprendizes têm também essa questão, primeiro saiu uma lei [...]. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] é ter pessoas de todos os tipos e gêneros. (Gestor de PcD grupo focal 1).

Pelos relatos dos entrevistados, evidenciou-se a ausência de PcD num posto hierárquico de média gerência.

[...] eu digo que não precisa ser gerente, sabe? Só mesmo ali o supervisor do chão de fábrica mesmo, ele tem uma visão, acredito que ele teria uma visão mais ampla, uma visão mais longe pra entender um pouquinho as necessidades dos deficientes, por que aqui não tem deficiente chefe, então se tiver... entendeu? (PcD sob a lei após admissão).

[...] gostaria de ver um deficiente como chefe para poder entender um pouquinho como seria, vamos dizer... a atuação dele, para entender um pouquinho como vai funcionar a cabeça dele, a valorização que ele vai dar, você entendeu? (PcD sob a lei após admissão).

Ao responderem sobre diversidade na empresa, alguns entrevistados trouxeram a gestão da diversidade como sinônimo. Releva-se então, extratos das entrevistas nos quais os colaboradores apresentaram traços que indicam uma gestão da diversidade na empresa estudada.

Gestão é você administrar todas essas diferenças. Então desde você entender que aquela pessoa não é igual à outra, mas que elas juntas podem ser, dão um resultado positivo para a empresa, para a sociedade, é caber a essa gestão, imagina, nós que somos líderes, aqui no caso da Vicunha, é conseguir entender onde que, como que você administra as diferenças até entre departamentos, entre produtos, é você administrar as diferenças entre unidades de negócios, entre perfis diferentes de gestão, administrar o que um gosta e o que o outro não gosta, você faz uma coisa achando que todo mundo vai gostar, mas tem gente que não gosta, cabe a você administrar isso da melhor forma e tentar sempre fazer o melhor. (Gestor A da Unidade Central).

[...] você lidar com todas as situações diferentes. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

É que todo trabalho aqui é com os dois braços. “Como nós vamos lidar com pessoas que só têm um braço? Será que vai dar certo? [...] e a gente tem que saber lidar com isso. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] é preparar os colaboradores, principalmente os gestores, para que possam lidar com a diversidade. (Gestor de PcD grupo focal 1).

[...] lidar com as diferenças do ser humano no ambiente de trabalho. *(escrito pelos participantes do grupo 2)* (Gestor de PcD grupo focal 2).

Das dificuldades da presença da diversidade:

Então, às vezes, falta um pouco desse entendimento das pessoas. Ou então um é mais rápido e o outro é um pouco mais lento. Esse rápido não entende que esse outro, isso que é diversidade também, que esse mais lento ele tem o seu mérito, se ele está na empresa ele tem, senão a empresa não iria ficar com ele. Então às vezes as pessoas criticam umas às outras, mas sem entender o histórico, sem entender o que está por trás, porque cada um tem, traz as suas raízes, a sua história de vida e às vezes querem que o outro seja igual a si próprio e nem sempre é assim possível. (Gestor A da Unidade Central).

1.5 Modificação de políticas

Para atender o novo cenário com a entrada de PcD, a empresa estruturou-se com iniciativas, entre elas o programa VIR.

Tem o departamento do SESMIT que tem a doutora. A gente tem uma médica do trabalho que fica aqui três horas por dia. Ela faz a análise dos deficientes. Tem as enfermeiras que trabalham ligadas a ela que estão sempre buscando tentar ter um contato maior. Nós temos fisioterapeuta também que é o elo da ligação para saber as limitações dele, que ele pode aceitar a postura de trabalho para evitar, até em função da deficiência, uma LER ou uma DORT. Então, fora isso, todo departamento do RH que faz o planejamento das ações sociais, repassando para os gestores, encarregados, esse *feedback* é dado tanto da área do ambulatório da médica, para saber lidar com as pessoas da melhor maneira possível. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

E esses diretores também são essenciais em passar para os seus gerentes que passam para suas equipes e assim a gente acaba atingindo todo o público. (Gestor B da Unidade Central).

Um trabalho que a gente está fazendo, estou forçando, é a avaliação do desempenho, ou seja, é montar uma estrutura de avaliação e desempenho, e não estou falando para eles *(referindo-se às PcD)*, estou falando para todo mundo. (Gestor B da Unidade Central)

[...] partir do Corporativo para as unidades, o RH envolve os demais setores. Um dos projetos foi o VIR (Vicunha Inclusão Responsável). (Gestor de PcD grupo focal 2).

Tem eu, tem uma pessoa no recrutamento, seleção de treinamento, aí nós temos o pessoal do SESMT (*Segurança e Medicina do Trabalho*) que é composto pelos técnicos, engenheiros, enfermeiras e a médica e o pessoal da administração do pessoal. A administração do pessoal faz parte do RH, mas ela não trabalha diretamente, não está ligada a este trabalho do PPD que nós fazemos. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Por outro lado, mudanças implicam em investimentos, tanto recursos financeiros como operacionais, o que pode acarretar em atraso ou dificuldade de atender um requisito da gestão da diversidade.

[...] as fábricas, elas não estão totalmente adaptadas a receber um deficiente físico. (Gestor A da Unidade Central).

A gente, por exemplo, aqui não tem a oportunidade de ter cadeirista (*sic*) por causa do terreno, do relevo, das distâncias entre máquinas, da própria operação [...]. É questão de *layout* da fábrica, de logística mesmo. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] nós não temos condições de receber no momento cadeirantes, então já nem contrato por que sabemos a dificuldade que ele vai ter. Para isso a empresa vai ter que se preparar, vai ter que mudar o *layout*, mudar muitas coisas aqui para estar recebendo cadeirantes. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

O planejamento de atividades que objetivam promover a diversidade na empresa é outro indicador de uma gestão com essa orientação. Alocação de colaboradores para formar uma equipe que atenda especificamente a população de pessoas com deficiência, visando um melhor tratamento, é um indicador de mudança de práticas que a organização adota, porém pode também indicar a resposta a uma pressão para evitar uma penalização legal.

A gente quer fazer um projeto para trazer deficientes da mesma forma, desenvolvê-los, na verdade capacitá-los durante um prazo que a gente não estipulou, mas pode ser uns 8 meses, mesmo ele não sendo um funcionário nosso. Eu vejo que esse projeto que a gente tem, que a gente quer implantar agora no segundo semestre seria um ponto de partida para a gente ter um tempo para ensinar o deficiente, que não é nosso funcionário ainda, para fazê-lo gostar da Vicunha. (Gestor A da Unidade Central).

E vai ser criado um comitê em cada unidade. Inclusive em São Manuel já foram até indicadas pessoas. E esse comitê uma vez por mês vai se reunir a tratar assuntos relacionados a PPDs. Então eu acredito que a partir daí pode ser que tenha algum indicador, no momento relacionado a isso não. Mas acredito que venha ter. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Espera aí, tem alguma coisa que está errada? Existe um acompanhamento que a gente faz com os deficientes, a gente não faz com todos por quê? Por isso que existe até um comitê, mais do RH, a gente avalia cada caso se precisa de um acompanhamento ou não. (Gestor A da Unidade Central).

[...] porque se a gente faz um acompanhamento com o deficiente, ele primeiro tem que aceitar, senão ele também pode se sentir excluído: por que estão fazendo para mim, o que eu tenho de errado? Então não é toda deficiência que tem um comitê, que avalia, que dá um retorno para o

deficiente a não ser alguns casos que a gente tem, que é a deficiência mental leve. (Gestor A da Unidade Central).

2. Dimensões da gestão da diversidade

Outro modelo de gestão da diversidade considerado para esta pesquisa é o de Cox (2001) porém somente alguns aspectos foram tomados para análise. Seguem as duas instâncias selecionadas: papéis de liderança e a educação na gestão da diversidade.

2.1 Papéis de liderança

Tanto os gestores como as PcD entrevistados fizeram referências às formas e expectativas da atuação dos líderes frente à diversidade.

Eu até falei para ela: “se você tiver algum problema desde um office-boy até um diretor de uma empresa vier aqui e tratar de uma forma inadequada você tem o meu telefone que eu vou conversar com essa pessoa, por que essa pessoa não tem consciência. E eu falei então: eu sou teu aliado. (Gestor B da Unidade Central).

[...] então você vê que a gente tem essa preocupação quando implementar uma nova ação imediatamente fazer uma reunião com esses principais gestores para alinhar as informações, você traz o gestor para você e você consegue plenamente implantar qualquer coisa. (Gestor A da Unidade Central).

O *CEO* eu acho que tem o papel fundamental. Primeiro ele tem que acreditar nisso, porque ele vai disseminar isso para baixo, não adianta você fazer um programa bacana, mas não ter esse aval do *CEO*, essa aprovação, sabe, e não ter o comprometimento dele, porque é ele que vai se reunir com o comitê executivo nosso, de diretores. (Gestor A da Unidade Central).

[...] não conhecemos ele. (*referindo-se ao CEO*) (PcD já admitida sob a lei).

[...] o papel do supervisor é fazer o deficiente se sentir igual aos demais colaboradores. O papel do gerente é dar condições necessárias e o papel do *CEO* é fazer cumprir a lei. (Gestor de PcD do grupo focal 2).

Aí o encarregado falou: quando for mais baixo vamos trocar uma idéia, quando é mais alto você tem que se preocupar. (PcD do grupo 3 já admitida sob a lei).

Como atividades do gestor que lida diretamente com a pessoa com deficiência.

[...] é verificar, analisar, falar com as pessoas antes de colocar eles na fábrica, sentir, ver, conversar direitinho com a pessoa e colocando ela em determinada certa tarefa dentro da dificuldade do tipo de deficiência que ele tem, e se colocar esse deficiente sempre estar próximo dele se ele tiver dificuldade, vai tocando até ele se... vamos dizer... adaptar. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] conhecer bem os outros, o grau de dificuldade que ela tem, conversar muito com ela, e depois ir acompanhando ela. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Mostrar para ele que essa deficiência que ele tinha, não impossibilitava ele de exercer a função que estavam colocando nele, que ele era capaz de fazer aquilo lá, trazer ele para o nosso nível, dialogar bastante com ele, trazer ele para o nosso lado, mostrar que ele era capaz de fazer o serviço, provar para ele, provar para ele. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Um dos gestores apontou que se for somente pela formalidade, sem um comprometimento e uma tendência pessoal para essa aceitação por parte do líder, a diversidade não será percebida por outros colaboradores como um aspecto importante para a empresa.

Mas o ponto principal de tudo é a conscientização das pessoas. O gerente não vai ter contato direto com uma produção, com o operador, para ganhar uma qualidade, produção. Vai ter contato direto com deficiente para fazer com que ele se sinta melhor possível. Mas primeiro ele tem que sentir isso. Ele tem que ter isso mesmo de querer fazer com que o deficiente dê certo e segundo, passar para a equipe psicologia, procedimento do trabalho, visão, aonde a equipe veja o que o gerente quer ter o deficiente. Se a equipe vê o contrario, aí já não bate, não fica. Então eu acho que o ponto principal é isso. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

Notou-se também que o papel do líder é também preparar outros líderes para a questão da diversidade.

Facilitar a inclusão. Facilitar a locomoção, facilitar o trabalho e principalmente, como não há um contato direto do deficiente hierarquicamente é fazer com que a equipe também visualize o deficiente como uma pessoa normal e que ele pode agregar, não sendo um peso. Então esse é o lado sim que até chegar ao deficiente tem várias hierarquias. Aí então às vezes nem sempre as pessoas pensam do mesmo jeito. Então é tentar conscientizar que aquela pessoa ela pode dar um proveito pra empresa e não como no passado. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

Como outro papel do líder é preparar os colaboradores de sua equipe para a aceitação da diversidade em ambiente de trabalho.

[...] divulgar a necessidade e a importância de ter deficientes dentro da empresa. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

Nem sempre o apoio dos líderes para a gestão da diversidade ocorre por livre aceitação.

Aí você vem descendo, você tem um diretor que é mais resistente, que tudo bem, aceita, mas que não colabora, não é que não colabora, não faz nada, fica ali na sua, aceita, mas que não incentiva, não dá idéias. (Gestor A da Unidade Central).

Lidar com a diversidade, além de preparo para a função, pode afetar a dimensão particular do gestor que não se sente capacitado para lidar com o assunto.

Até de início, por parte inclusive do gestor, ele ficou muito preocupado. Qual era a preocupação dele? De repente acontecer alguma coisa com o funcionário aqui e ele até se sentir culpado. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Outro ponto levantado se refere à área de Recursos Humanos como crucial no processo de difundir aspectos da gestão da diversidade.

[...] essa postura do RH realmente de ser um facilitador, de ser um esclarecedor e mostrar e não tratar isso daí na verdade como uma lei apenas, o cumprimento de cotas, mas se você conseguir transformar o que é um cumprimento de cotas em algo que vai ser bom para o seu negócio e ao mesmo tempo, que vai deixar, como eu posso dizer aqui, você vai deixar o seu funcionário também satisfeito por uma ação que a empresa tem, que é um programa algo mais consistente, acho que esse é um caminho. (Gestor A da Unidade Central).

Quando se estuda gestão é necessário também conhecer a percepção do processo pelos liderados. As pessoas com deficiência relataram como seus gestores lidaram com elas nesse contexto, apontando principalmente a liberdade para questionar e procurá-los em situação de desconforto.

[...] eu acredito que aqui na empresa eles vêm de uma forma que deixa a gente à vontade, ele vê se a pessoa tem condições de fazer. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] ele apóia essa área e deixa você perguntar o que tem para fazer, como também os contramestres, no caso encarregado da gente, nunca dá para você fazer o que ele acha que tem pra fazer, ele deixa à vontade, se você não tiver condições de um trabalho, você pode ir atrás do outro “vem me ajudar que não dá pra mim (*sic*) fazer”, jamais vai contrariar isso daí. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] se você tiver dificuldade você procura a gente. Eu sempre tive essa liberdade. Se dá pra fazer, muito bem, se não dá pra fazer, vamos conversar, vamos ver uma outra forma, vamos ver uma outra possibilidade. Sempre me deixou à vontade. (PcD sob a lei após a admissão).

Outro ponto comentado é a percepção da deficiência pelo gestor.

Às vezes ele não consegue, não vê que eu sou assim por que faço serviço de tal maneira que ele não consegue ver a deficiência, entendeu? (PcD sob a lei após a admissão).

[...] eu acredito que a gente pra eles só é deficiente por que a gente está numa cota, por que tem a lei protegendo o deficiente, porque do resto acredito que nem eles, nem fica, nem têm esses pensamentos. (PcD sob a lei após a admissão).

Agora não deixa, tipo, ele vai fazer alguma coisa e alguém entra na frente dele e vai fazer. Isso não, isso machuca, isso dói. Agora eu não sei se a chefia tem essa visão, eu acredito que nem todos tenham essa visão... do sentimento dele. (*referindo-se às PcD*). (PcD sob a lei após a admissão).

[...] eles tratam no mesmo jeito que trata as outras pessoas, eles perguntam se nós conseguimos fazer o serviço [...]. (PcD do grupo 1 já admitida sob a lei).

Em contrapartida, para alguns participantes, outras ações da liderança poderiam melhorar o quadro da relação gestor-PcD.

Nem tem interesse. (PcD do grupo 3 já admitida sob a lei).

Podia marcar uma reunião. “Como é que está pra vocês aí?” Podia estar melhor... de seis em seis meses devia fazer uma reunião. Fazer isso, de três em três meses, chamavam na salinha, três em três meses praticamente. (PcD do grupo 3 já admitida sob a lei).

[...] pra ver se tava (*sic*) gostando do serviço, se tem alguém que quer mudar serviço. (PcD do grupo 3 de PcD já admitida sob a lei).

2.2 Educação

Visando minimizar dificuldades e potencializar benefícios para a empresa e para os colaboradores, a organização estruturou atividades educacionais, como expostas pelos entrevistados, tais como treinamento para capacitação de colaboradores, palestras, reuniões, parcerias com organizações não-governamentais que lidam com o tema e atividades culturais específicas.

[...] o programa então inicia com uma grande palestra de sensibilização com gestores onde a gente pede o apoio dos gestores em receber esses deficientes. (Gestor A da Unidade Central)

[...] houve palestras, curso sobre a importância e como lidar com eles. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

A gente traz para as fábricas, todas as unidades, desde fábricas, ou um grupo de dança de deficientes ou um palestrante ou um depoimento de algum deficiente e a gente leva gestores, leva o pessoal de fábrica para sensibilizar na verdade. (Gestor A da Unidade Central).

Palestra com Cauê, que é aquele surfista famoso, veio e fez uma palestra, contou a experiência dele de vida, sabe, então isso dá uma, sabe dá uma motivação muito grande para quem está assistindo e para os deficientes que estão aqui também. Em Americana a gente traz APAE, traz as crianças da APAE, sabe, são ações desse tipo para sempre manter acesa essa chama, essa questão do programa, então funciona dessa forma. (Gestor A da Unidade Central).

[...] por isso a sensibilização, que a gente faz, é importante. Porque também tem aqueles que não gostam, eles não se sentem bem no ambiente com essas pessoas por que eles não sabem o que fazer, eles têm medo: “ah, se essa pessoa falar comigo o que eu faço?” Então a gente faz, às vezes, turma de treinamento para gestor, de libras. (Gestor A da Unidade Central).

É treinamento. Muito treinamento. Isso ajuda bastante. Estamos agora partindo para certificação. Então isso aqui é umas das últimas unidades da Vicunha que não tem. Então isso vem agregando bastante às equipes internas. Você tem que passar as informações. Então, muito treinamento, muita palestra dos próprios contramestres, encarregados com cada turma deles. Existe hoje um diálogo bastante aberto. Na verdade é *feedback*, é conversa entre o chefe com as equipe deles. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] mostrando nos jornais internos da Vicunha o que o deficiente fez de bom, para mostrar, para valorizar. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] palestra, curso sobre a importância como lidar com eles também, antes preparou a equipe. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] e as pessoas vieram aqui pra dar uma palestra e conversar com os nossos funcionários foram justamente pessoas portadoras de deficiências para mostrar que são pessoas que tem que ter

oportunidades, que tem capacidade pro trabalho, que devem ser bem recebidas. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] treinamento, acompanhamento, supervisão, realizar cursos. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] na verdade, uma reunião para reunir mais vezes, mas não uma reunião das pessoas com deficiência e sem deficiência, uma reunião tudo junto... é melhor não é?... o que você achou? *(pergunta a um colega do grupo)* Não resolveu nada. *(sobre uma reunião realizada com PcD)*. (PcD do grupo 3 já admitida sob a lei).

[...] conscientização dos colaboradores dos setores sobre a deficiência, palestras de orientação, curso de libras. (Gestor de PcD do Grupo focal 2).

O Programa VIR foi criado para garantir e dar sustentabilidade à diversidade na empresa.

Nós damos toda assistência no setor de recursos humanos e todos os programas de RH que são criados pela Vicunha. Um deles é o programa VIR, que é o programa que cuida dos deficientes da cota que a empresa tem que preencher. É mais um trabalho de consultoria, orientação e assistência. Não só a equipe de RH, mas toda a unidade. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] a gente tem um calendário anual agora que no próprio calendário a gente já dispara nas unidades todas, a cada 2 meses ou dependendo da ação que a unidade tem, porque cada unidade é diferente da outra, obrigatoriamente a gente tem que fazer uma ação do programa VIR. (Gestor A da Unidade Central).

[...] então durante esse tempo você treina as pessoas, acabado o prazo de oito meses você fica com essas pessoas ou disponibiliza para o mercado, então a pessoa já vai sair, ela vai ter quase um ano de treinamento que ela vai poder ir para uma outra empresa ou a Vicunha absorve. (Gestor A da Unidade Central).

O objetivo que a gente vê assim, além de transformar, o que é legal, o que é uma cota legal, por lei a gente tem que cumprir, a gente quer trazer isso para sensibilizar o funcionário. Então para a pessoa também refletir um pouquinho sobre o papel dela na sociedade, a igualdade, ninguém é melhor que ninguém, então foi mais focando nisso. (Gestor A da Unidade Central).

Então como iniciou o trabalho, nós apresentamos a todos os funcionários como que iria funcionar esse programa. Que existe essa obrigatoriedade por lei, da empresa hoje estar preenchendo uma cota, que essa cota é o índice sobre o total de funcionários então ele não vai ser calculado só pela unidade, mas pela Vicunha toda. Nós fizemos um trabalho inicialmente de sensibilização. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Por se tratar de objeto de poucos estudos na área da Administração no país, a gestão da diversidade em organizações brasileiras encontra pouco material para estudo e alternativas são procuradas por quem necessita lidar com a questão.

A gente também não tem uma receita, não adianta, então a gente vai, orienta de uma forma e vê: “assim não dá certo, vamos tentar assim”. Ok. Pedimos ajuda até para pessoas mais esclarecidas em relação ao tema, que conhecem bastante o tema, que estudam o tema. (Gestor A da Unidade Central).

Primeiro é mostrar o que a gente ganha com isso, segundo é mostrar para ele que ele faz parte disso, que ele está inserido na Vicunha e que isso não é um programa de RH, muita gente fala “isso é programa do RH.” Não. Na verdade é um programa de RH, mas RH é todo mundo, eu sou somente facilitadora. Você procurar ver práticas no mercado que outras empresas estão fazendo, o

que, de acordo com a sua realidade, implementar. Só que para isso não adianta implementar goela-abaixo, não. A gente tem que fazer uma sensibilização antes, eu tenho que mostrar o que eu ganho com isso. (Gestor A da Unidade Central).

3. Estratégias de socialização

Tendo como diretriz as estratégias de socialização de Van Maanen (1989) foram consideradas como pertinentes para esta pesquisa as dimensões formal/informal, individual/coletiva e investidura/despojamento como as mais adequadas para a investigação; e a atuação de um tutor ou modelo segundo considerações de Jones (1986) e Van Maanen e Schein (1979) citados por McMillan-Capehart (2003) e Filstad (2004).

Foram anotadas como práticas para a socialização da PcD:

Desde a admissão, a cada 15 dias é feita uma avaliação. Existe até esse formulário de acompanhamento. Então a cada quinze dias, depois a cada três meses e a cada ano, é feito esse acompanhamento. A gente percebe se esta tendo alguma dificuldade. (Gestor B da Unidade São Manuel).

(referindo-se ao receio de uma PcD) [...] por perder emprego, então isso é coisa da cabeça deles. E por isso às vezes deixam de falar certas coisas. Então a médica acaba chamando. Esses dias mesmo, ela chamou um deficiente mental pra saber: “está tudo bem com você de saúde?” Então são algumas práticas que a gente adotou para fazer um acompanhamento melhor. É uma forma da gente manter eles bem aqui e segurar... (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] acredito que deixa à vontade por que a gente viu do pessoal que entra que tem a deficiência, é tudo muito tranquilo eu conversar com o supervisor, é analisado onde a pessoa vai trabalhar, analisado a atividade da pessoa, o esforço que ela vai fazer, deixa ela à vontade para ela ver até onde ela agüenta ir, para ver se é aquilo mesmo que ela quer... (PcD sob a lei após a admissão).

[...] ele vem para a empresa e a gente tem que fazer um trabalho assim muito forte para fazer com que ele goste da empresa [...]. (Gestor A da Unidade Central).

No caso desses deficientes se a gente conseguir também manter essa, essas quatro horas que eles ficam todo dia na empresa, que eles são cuidados, existe uma orientadora, existem voluntários que são os nossos funcionários que dão aulas de, por exemplo, auxiliar de mecânica. Então isso daí todo dia, como se fosse uma sala de aula, todo dia você ensinando, lições de cidadania, mostrando que a Vicunha tem de bom, o que você vai construir no futuro, enfim, aí você desperta o interesse dele em permanecer na empresa. (Gestor A da Unidade Central).

Os pares, ou colegas de ambiente de trabalho, exercem também influência na forma de socialização, concomitante com um processo formal estruturado pela organização.

[...] a gente fica tão à vontade que quem vem de fora, iniciando eles, já chegam já no meio de uma turma e começa e que ficam à vontade também. (PcD do grupo sob a lei após a admissão).

Então se sente diferente. Tem que tomar muito cuidado com isso também, mas esse problema é mais no início da contratação. Com o tempo eles vão vendo que todo mundo é igual. Aí já fazem amizade com um com outro. (Gestor A da Unidade São Manuel).

Agora a permanência já está mais fácil... Eu acredito que está mais fácil primeiro assim, por que vai chegar um PPD e ele vai encontrar outros aqui na fábrica que já estão há um ano ou há dois anos aqui. Então isso vai mostrar pra esse: “não, realmente que aqui é uma empresa que dá condições, e se ele conseguiu eu também posso conseguir”. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] por eles ter (*sic*) uma pessoa deficiente que trabalha igual a eles, está no dia a dia também querendo, se tornam mais unido, todo mundo vai lá, ajuda. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] o grupo vê a pessoa e sua deficiência e demonstra a boa vontade, tem objetivo, demonstra objetivo, o próprio grupo se desdobra e vira essa (*pausa*) o grupo (*pausa*) essa união do grupo. (Gestor de PcD).

Por meio de um relato, a atuação em conjunto de gestores também exerce papel importante no processo de socialização, para solucionar problemas e manter o colaborador.

Aí tem o pessoal do treinamento na fábrica que acompanha não só os PPDs, mas todos aqueles que estão admitidos na empresa, além da chefia. Percebendo qualquer coisa eles entram em contato comigo do RH, passam o problema e juntos nós tomamos alguma ação. Então quando acontece alguma falha, vamos chamar, conversar com ele, ver qual é a dificuldade, o que está acontecendo, se é com um colega, se é a atividade em si, aí que chamamos, conversamos e a partir daí tudo começa a fluir normalmente. (Gestor B da Unidade São Manuel).

No processo de socialização, uma dificuldade tornou-se aprendizado compartilhado entre os colaboradores.

[...] os deficientes auditivos só você estando junto mesmo para, só convivendo para aprender, por que nós tínhamos o menino que conhecia a linguagem, mas os próprios colegas de trabalho que não conhecia acabaram aprendendo a se comunicar com ele, com a convivência, não é? (Gestor B da Unidade São Manuel).

Como auxiliar na socialização, uma habilidade de um colaborador contribuiu para facilitar a integração de pessoas com deficiência na empresa.

[...] porque naquela oportunidade nós tínhamos um funcionário que conhecia a linguagem de libras. Ele fez um trabalho voluntário na APAE. Ele acompanhou todo processo seletivo, acompanhou esses deficientes na fábrica. Esses dois ficavam juntamente com ele para que pudessem entender e serem entendidos, por que ele conhecia a linguagem. (Gestor B da Unidade São Manuel).

No relato das pessoas com deficiência, o processo de socialização apresentou também dificuldades de relacionamento entre os pares.

No começo já. Ela falava que eu não era (*sobre ter deficiência*), que era pra eu trabalhar igual a ela. O duro é que eu fazia igual a ela. Não sei por que ela falava isso, ela era igual a eu, era uma

profissional. Por que a máquina enroscava no começo, agora que eu estou com mais prática não acontece isso... eu peguei a manha, mas no começo ela reforçava o braço. Falava pra ser igual a ela... (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] por que tem serviço que a gente faz aqui e que não dá pra fazer tudo, ah... então vai lá: “Por que você só faz isso? Você não faz nada aqui dentro.” (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] trabalhar em equipe é difícil, viu? Não é só porque somos deficiente (*sic*). Se ele é novato, as outras pessoas acham que ele mesmo novato é obrigado a fazer tudo isso, fazer tudo que eles fazem, sei lá, tipo uma prova. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] às vezes um colega fala “você não sabe fazer isso, não sabe fazer aquilo.” (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] eu também quando eu passei a ser mecânico por querer, muita gente falava “você não dá para trabalhar lá, só metade... você não vai dar certo.” (PcD do grupo sob a lei após a admissão).

Os colaboradores cotistas também apresentaram sugestões para melhoria no processo de socialização:

(*referindo-se a uma sugestão que empresa poderia adotar*) [...] fazer reuniões com as pessoas normais e com os deficientes. Para que as pessoas normais nos compreendam melhor. (PcD do grupo focal 1 já admitida sob a lei).

Uma PcD mencionou que se sentia integrada:

[...] não me sinto mais discriminada e sinto que faço parte da equipe. (PcD do grupo focal 1 já admitida sob a lei).

Ser comunicado sobre a sua inclusão na lei de cotas foi outro fator que teve relevância no relato das pessoas com deficiência. As informações apontam que nem sempre há compreensão, por parte da pessoa incluída, sobre os motivos da inserção, evidenciando em alguns casos uma postura de aceitar seja por confiança na empresa, receio de ser dispensado (a) ou por característica pessoal de baixa proatividade no conhecimento de seus direitos.

[...] não faz muito tempo, faz dois anos atrás, me comunicaram e o setor me chamaram (*sic*) pra conversar e perguntaram se havia algum problema sobre isso. Eu concordei por que não tinha problema nenhum. É porque eu estava trabalhando na empresa e sendo deficiente de um antebraço não tem porque falar não. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] pra mim foi logo depois que foi fazer exame periódico que a médica falou que eu poderia entrar no quadro que aí ela indicou eu e eles colocaram. Até então eu acho que eles num (*sic*) tinha colocado não. (PcD sob a lei após a admissão).

Foi no exame periódico com a Dra Teresa (nome fictício para a médica do trabalho). Ela mencionou a respeito das cotas que tinha, ela pegou, já entrou em contato com o RH pra ver a possibilidade de estar incluindo pra deficientes. Ela pegou e já incluiu. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] eu fiquei sem entender porque não deu explicação certinha, sabe? (PcD sob a lei após a admissão).

[...] a gente confia, né? Acho que a empresa não soube explicar, com 19 anos normalmente não foi explicado. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] eu desci até o RH para tirar dúvidas para entender como é que funcionava e a gestora começou a explicar como é que funcionava, como é que era, existia a lei, que a lei estava sendo cobrada, que tinha que ter uma quantidade de portadores de deficiência física na empresa, então eu fui me interando, isso aí eu fui entendendo. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] no começo fiquei meio sem entender, com relação à estabilidade, fiquei pensando no começo: será que agora perco emprego de repente? Mas eu procurei confiar na empresa e procurei até achar que era o melhor pra mim. (PcD sob a lei após a admissão).

Um entrevistado explicitou como foi sua expectativa de ser recebido pelo grupo:

[...] medo dos outros ficarem olhando, dando risada. (PcD sob a lei após a admissão).

Segundo alguns participantes, o grupo pode ser um ator importante no processo de socialização.

[...] mesma coisa você chegar de um lugar e você vê lá, o cara normal, trabalha normal, ele tem o mesmo problema que eu, o outro tem isso e aquilo, então você vai se sentir à vontade, a mesma coisa acontece com quem entra. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] pessoal novo que está entrando, então eu me apresento, converso tudo, mostro a minha deficiência, entendeu? A gente já conversa, a gente já vê o pessoalzinho deslumbrado: “Nossa, olha o outro, nossa!” Então, sabe, vai naquela... (PcD sob a lei após a admissão).

Tive muita compreensão do pessoal onde eu voltei a trabalhar. (PcD sob a lei após a admissão).

4. Valores culturais

Os seguintes valores organizacionais foram expressos pelos entrevistados como essenciais para a inclusão de pessoas com deficiência.

Ser um ambiente familiar:

[...] ela ser uma empresa nacional familiar. (Gestor B da Unidade Central).

[...] a empresa, ela até por ter uma característica um pouco familiar, ela é um pouco paternalista, então ela acaba, é como se fosse uma mãezona mesmo para os funcionários. Ela, realmente, não é à toa que a gente tem funcionários muito antigos aqui dentro, então ela é como se fosse mãe de cada um aqui. Então isso também é algo que não se pode confundir. O funcionário ele tem que, tem que ter o limite, a empresa também. Se ele faz alguma coisa errada, ele tem que ser advertido. Não é por que a Vicunha é a mãe dele que ele faz o que quer aqui dentro, não é assim. Tem regras, tem normas, tem tudo isso, mas ela é uma grande mãe, então o funcionário se sente bem aqui dentro, se sente protegido entre aspas. (Gestor A da Unidade Central)

[...] família. É o nosso núcleo. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Aqui é tudo tão.. vamos dizer... uma família que você não tem e olhe que são 900 pessoas então você não percebe. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] acredito que seja pela familiarização que a gente tem com outro, acredito que seja convivência, acredito que seja tempo de casa junto, acredito que seja mais esses fatores que é o que pesem mais, até mesmo que a gente tem essa liberdade que deixa a gente à vontade pra esses tipos de coisa pra esse tipo de sentimento. (PcD sob a lei após a admissão).

Humanismo em ambiente de trabalho:

[...] sabendo que ele passava dificuldade, mobilizou todo mundo, começou vai daqui, vai de lá, vai daqui, vai de lá, montou não sei quantas cestas básicas para levar para o cara, você entendeu? Então isso é muito humano, sendo de pessoa para pessoa, as pessoas que trabalham aqui são pessoas muito boas, então eu acredito muito nisso. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] pessoal que vem de outra unidade gosta daqui, ele gosta do contato humano que tem daqui, eu acredito que em outro lugar não seja tão hospitaleiro que nem aqui. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] acho que o valor humano é mais importante para empresa. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Então a empresa, ela vai atrás e o humano aqui se juntando com esses tipos de condições que a empresa impõe, a empresa dá, se transformou nisso, um lugar bom, um lugar gostoso de se trabalhar, que nem dificuldades têm, não vou dizer que o céu e aqui é o paraíso, dificuldades têm, mas onde não tem? (PcD sob a lei após a admissão).

A atuação da Área de Recursos Humanos também mereceu observações pelos entrevistados.

[...] a área que pode mudar uma empresa é a área de recursos humanos e que sempre a turma considera o Recursos Humanos uma segunda fase não tão importante [...]. (Gestor B da Unidade Central).

Ela tem um departamento de RH voltado só pra benefícios. Tem outro voltado só para questões sociais. Então, dentro do departamento de RH, existem setores bem definidos. Tem um setor para tudo. Então hoje cada setor tem uma tarefa em cima daquele tema. Então te dão oportunidade de você ter suporte de toda empresa na preocupação da diversidade, na preocupação da produção, na qualidade. Você tem uma empresa estruturada e que, acima de tudo, apesar de todas as inconveniências do mercado, problemas financeiros, ela sempre honrou com o papel dela. (Gestor A da Unidade São Manuel).

A integração e a interação foram apontadas nas entrevistas.

[...] nós vamos tirar a sede de lá e eu quero a turma, não quero tão separado, eu quero em dois andares, eu queria um só, mas não dá é muita gente. Integração. Não quero salas fechadas, eu quero todo mundo reto. (Gestor B da Unidade Central).

A interação existe departamento a departamento. E o presidente, que é o dono, ele sempre coloca comunicados mostrando as situações da empresa. Dentro da medida do possível do que se pode colocar, em determinadas ocasiões. (Gestor A da Unidade São Manuel).

Respeito pelas pessoas

[...] eles não têm processos organizados, mas eles têm o respeito pelas pessoas. (Gestor B da Unidade Central).

A questão do respeito também [...] (Gestor A da Unidade Central).

Quer dizer, a preocupação em termos de respeito com um funcionário é grande. Existe bastante programas sociais com funcionários, cesta básicas, em algumas unidades tem cesta colaboradores destaque, programa colaboradores destaque, e nesse final de ano foi comemorado 40 anos. Foi feito uma festa em cada unidade, para todos colaboradores, demos camisetas para fazer se sentir parte da empresa. Então, isso é uma empresa bem estruturada. (Gestor A da Unidade São Manuel).

[...] uma empresa que não importa se ela está financeiramente se ela está bem ou mal, ela nunca deixou de cumprir sua parte. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] ela (*referindo-se à empresa*) nos trata muito bem como pessoas normais. (PcD do grupo focal 1 já admitida sob a lei).

Valores dos fundadores.

[...] por que nesta empresa é muito mais fácil empregar isso aqui? Fazer isso? Porque eles são judeus [...]. O que o judeu foi sempre o quê? Perseguido, excluído, então eles não sentem essa exclusão, eles sempre foram excluídos. Uma simpatia. Uma forma inconsciente eu diria até. (Gestor B da Unidade Central).

Empreendedorismo.

[...] é uma empresa empreendedora, acho que ela é muito empreendedora, ela sempre busca alternativas e soluções para o seu negócio. (Gestor A da Unidade Central).

Oportunidade de desenvolvimento e crescimento.

É uma empresa que dá muita autonomia, isso acho que é assim fundamental, só que com responsabilidade, lógico, por que se dá muita autonomia também o povo sai fazendo e não é assim, mas dá autonomia para você atuar. Ela dá oportunidade de trabalho, de crescimento. Então eu digo por mim mesmo, ela é uma empresa que ela dá oportunidade, basta você acreditar e fazer um bom trabalho, enfim, conquistar as pessoas eu acho, principalmente isso, conquistar as pessoas, basicamente é isso. (Gestor A da Unidade Central)

A Vicunha é uma empresa que gosta, procura sempre desenvolver os funcionários. Aqui nós temos muitos, e eu sou uma delas [...]. Então a Vicunha, ela procura desenvolver as pessoas. Dar oportunidade de crescimento. Está investindo muito em treinamento. A questão da escola eu comentei com você. Então tinha umas pessoas aqui com o ensino fundamental incompleto. Nós tínhamos uma cozinheira que era analfabeta. Ela não assinava. Tinha que ser o digital. Quando ela conseguiu assinar o primeiro documento foi uma alegria pra todo mundo. Então ela, nisso a Vicunha investe muito nisso em educação, em desenvolvimento nas pessoas, em treinamento, em criar oportunidades para aqueles funcionários que se destacam poder crescer dentro da empresa. Inclusive sempre que surge oportunidade melhor, nós nunca buscamos fora, primeiro nos vamos ver aqui dentro... (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Hoje o pessoal tá (*sic*) tudo preparado para mudanças sempre, vejo esse valor que tem aqui nosso sempre, investe em palestra, curso, por que se não for assim na firma que o deficiente e as pessoas

que nelas trabalham não aceitar (*sic*), não trabalhar (*sic*), como não conversar (*sic*) e coisas, o que vai acontecer? Eles vão parar a empresa, então acho que a pessoa é o fator x. Para eles ter (*sic*) permanência deles na empresa tem que ser satisfeito. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] tem flexibilidade, tem material humano, tem várias funções que facilitam a adaptação do deficiente. (Gestor de PcD do grupo focal 2).

Abertura ao diálogo

Essa facilidade hoje da pessoa estar procurando o RH ou até mesmo o gerente para expor algum problema, pedir alguma ajuda, a questão agora da assistente social que pode também nos dar um apoio. Então isso os funcionários inclusive comentam que gostam muito, desses benefícios, dessa flexibilidade, dessa liberdade que eles têm hoje de chegar para a chefia e chegar para a gerente: “olha, estou com um problema assim, vocês podem me ajudar?”. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] “qualquer problema busca nós” (*sic*) Eles falam isso. “Se precisar falar com a gente, precisar de alguma coisa...”. (PcD sob a lei após a admissão).

Qualidade de vida

Eu acho que essa essas condições que eles têm... essa preocupação que a empresa tem da qualidade de vida, não é? Eles terem uma qualidade de vida cada vez melhor, é que deixam eles, assim, mais tranquilos: “eu quero ficar aqui.” (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Inclusive eu tenho outros programas de RH que valoriza muito isso. Então durante o ano ele traz muitos profissionais aqui dentro, para estar conversando com funcionários, para estar dando palestras, para aprimorar os conhecimentos deles principalmente na questão de saúde. Cuidados que eles têm que ter para evitar um câncer de próstata, um câncer de mama. Então isso acontece assim todo ano na Vicunha toda. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] tem o programa Ação Bem-Viver, tem a SIPAT que é uma semana inteira que só fala sobre segurança no trabalho que é assim, muito bem elaborada, várias ações. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Reconhecimento

Tem colaborador destaque, que eles homenageiam assim. Os funcionários que se destacaram no último trimestre, então às vezes uns funcionários pensa: “eu vou trabalhar bem, cumprir o horário, será que tem alguém me vendo?”. Então esse programa mostra o quanto isso é importante, a empresa está vendo, não só esta vendo, como ela está reconhecendo que o trabalho dele foi um trabalho bom e por isso ta participando desse programa. Ele é homenageado, ele vem com a família. Vem alguns brindes para eles também. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

[...] uma coisa bonita que achei que ela (*referindo-se à empresa*) fez no fim de ano, ela deu uma camiseta para todos os colaboradores que dizia “você faz parte, eu faço parte dessa historia.” (*mostra a camiseta*). (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] então eles sabem valorizar os seus colaboradores. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Comprometimento dos colaboradores

[...] pessoas empenhadas em desenvolver aquilo que a empresa necessita e precisa. (*referindo-se a comprometimento*) (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] pessoas comprometidas para desempenhar bem suas atividades dentro da Vicunha. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

Foi constatado como valor que dificulta à aceitação da diversidade a concorrência entre colaboradores gerando pouca fluência na informação

[...] mas às vezes vêem umas às outras como concorrentes dentro da própria empresa. Principalmente a Vicunha, como ela tem negócios diferentes, produtos diferentes, então você, por sua vez acaba tendo duas áreas iguais, mas com foco, com produtos diferentes, então às vezes existe muito isso, de não passar informação para a equipe, com medo do outro saber, se o outro saber, o que ele vai fazer com essa informação, então existe ainda isso, a gente já evoluiu muito, mas a gente vai, tem que evoluir mais para que todos saibam que não tem por que esconder a informação. (Gestor A da Unidade Central).

Por outro lado apareceu a percepção de uma ausência de um valor organizacional que pudesse auxiliar a pessoa com deficiência na sua integração à empresa.

[...] eu acredito que não há o que a empresa fazer com uma situação dessa, dizendo no meu caso que sofri acidente aqui dentro e retornei aqui dentro, eu digo que não há o que a empresa fazer, porque infelizmente já aconteceu o acidente, então pós (*sic*) o retorno ao trabalho não tem o que a empresa fazer. Sabe, até vejo isso, a empresa vai fazer o quê? No tempo que ela fazer (*sic*), não tem o máximo mesmo. O que vai melhorar, o que vai cicatrizar, alicerçar pra continuar dali pra frente é o tempo. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] normal igual às outras. (PcD do grupo 2 já admitida sob a lei).

[...] trata a gente normal. (PcD do grupo 3 já admitida sob a lei).

As categorias seguintes surgiram a partir das entrevistas como acréscimo da visão inicial sobre o campo da pesquisa.

5. Dimensões psicossociais

Procurou-se aqui retratar aspectos da dimensão psicológica das pessoas com deficiência, seus comportamentos e atitudes em ambiente de trabalho, atribuídos pelos entrevistados. Também apareceram aspectos sociais como a tensão entre Poder Público e a esfera privada das organizações, evidenciando um diálogo que precisaria de maior entrosamento e facilitação; e os desafios da Área de Recursos Humanos no contexto atual, na visão dos atores organizacionais.

5.1 A Deficiência como assimetria positiva

A diferença, com valoração negativa, pode suscitar comportamentos de rejeição, como o preconceito e a zombaria, e em outro extremo, a assimetria positiva, na qual ela se torna um valor que distingue o outro, maximizando sua potencialidade. No decorrer das entrevistas apareceram relatos nos quais à deficiência atribui-se um valor positivo.

[...] uma pessoa com uma deficiência qualquer que seja, ela é muito mais focada, tem que planejar mais a vida dela, então o planejamento faz parte da vida dela. (Gestor B da Unidade Central).

Eu tenho um funcionário que ele adotou um filho. E esse filho, depois que ele adotou, eles perceberam que ele tinha uma deficiência mental e física, mas assim completa. [...] e eu nunca vi esse funcionário reclamar de nada, ele adotou na boa, se fosse dele não seria com tanto carinho que eles tratam esse menino, eles podiam simplesmente ter rejeitado, era a forma mais fácil. Então quando você olha uma situação dessa e você vê a alegria que ele tem, aí você considera o seguinte: as pessoas com deficiências não são deficientes, são especiais. (Gestor B da Unidade Central).

Na minha opinião, impacta sim [...] porque quando você vê um deficiente auditivo conversando na linguagem dele e isso eu já vi e eu não sei, não sei a linguagem, mas já participei, então você vê: “puxa vida, que bacana, uma pessoa que está aí e geralmente eles são muito felizes, eles são de bem com a vida, não reclamam, então isso traz um impacto positivo.” (Gestor A da Unidade Central).

Ele (*referindo-se a PcD com deficiência mental leve*) veio, surpreendeu a todos, inclusive o gestor me procurou, perguntando: “você consegue mais deficientes mentais como ele?” (Gestor B da Unidade São Manuel).

Aí, nossa... foi uma repercussão ótima. Eles direto: “Leslie (*nome fictício*), nós queremos mais PPDs igual a Larissa (*nome fictício*).” (Gestor B da Unidade São Manuel).

E independente das cotas estarem preenchidas ou não, nós vamos continuar contratando, por que como falei pra você, são pessoas que menos dão problema pra gente, mostraram que tem capacidade de aprender, que tem capacidade de desenvolver atividades. E eles são os que menos dão. Eu acho que é por que eles querem provar que realmente eles são capazes. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] vamos supor, tem aquela pessoa às vezes está fazendo corpo mole, você pode chegar e falar: “dá uma olhada, você em perfeitas condições, certinha, e uma outra pessoa que tem uma deficiência está superando até mais que você”. Entendeu? Teve gente que já se espelhou: “eu aqui perfeito, não estou dando conta, não estou conseguindo atingir e a pessoa que está fazendo até melhor que eu, até mais que eu.” (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] eu acredito que o deficiente possa ter suas dificuldades e tem suas dificuldades até mais que a pessoa normal, sem dúvida, até mesmo pela parte física, só que quando essa pessoa tendo deficiência física ela consegue, ela supera as pessoas que não tem deficiência física. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] ouvi falar que tinha um tal de Lori (*nome fictício*) que cuidava da parte da deficiência que trabalhava no fórum, só que o cara não é deficiente, o cara não sabe nada, então o cara que atendeu o deficiente não sendo deficiente, não tem, é muito complicado, é tipo tem que estar na pele pra entender o deficiente. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] olha, faz melhor coisa com um braço de quem tem dois. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

5.2 Aspectos psicossociais da Pessoa com Deficiência

Foram projetados como comportamentos específicos das PcD na organização estudada.

A turma fala que ela não quer voltar por que está ganhando dinheiro no mole. Não! É por que ela tem medo de exposição. (Gestor B da Unidade Central).

A gente muda de função: ‘ah, mas agora eu estou com dor no braço’. Tá bom, a gente muda de novo. ‘Ah, mas agora eu estou com dor no pé’. Sabe, então é complicado você administrar tudo isso. (Gestor A da Unidade Central).

[...] ele faz o jogo de corpo mole, tem alguns casos, a pessoa faz corpo mole mesmo porque sabe que a empresa precisa dele por causa da cota e ao mesmo tempo ele faz o que quer. (Gestor A da Unidade Central).

Então usou a deficiência dele para tentar ser mandado embora, ganhar todos os benefícios e tudo mais. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

E alguns que talvez eles mesmos se sintam como pessoas diferentes. Então, tinha um auditivo que ninguém podia olhar para ele, pois ele achava que estavam olhando para ele pela deficiência. Mas tinha pessoas que não sabiam que ele era deficiente. Então às vezes ele se vê como uma pessoa diferente, você tem que ter muito cuidado para lidar. Outros não. Encaram numa boa. Querem mostrar a sua deficiência. Pensam: “posso desenvolver o trabalho melhor que vocês!” E eles conseguem mostrar isso, até nos surpreenderam muito! (Gestor B da Unidade São Manuel).

Esses deficientes auditivos, eles... sabe... Tem a mente um pouco infantil. Olha, tivemos dois, em setores diferentes, um na malharia e outro na fiação, chefia diferente, processo diferente, trabalho diferente. Os dois gestores falaram a mesma coisa, eles têm uma mente muito infantil, assim, eles acreditam em Papai Noel, Chapeuzinho Vermelho... (Gestor B da Unidade São Manuel).

Teve um caso que a gente teve que trabalhar bastante a cabeça do próprio deficiente por que às vezes ele tinha capacidade de ser melhor do que aquele, ele mesmo se punhava (*sic*) uma barreira que ele não queria, que ele era inferior aos demais. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] coisa mais triste que tem é você fazer uma coisa e uma pessoa corre na frente “não, deixa que eu pego para você.” Como se você não fosse capaz de fazer aquilo, entende? Eu acho assim, por isso tem que deixar à vontade. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] tem uns que aproveita, quer levar vantagem sabe, ele pensa assim: “não vou ser mandado embora mesmo, então.” (PcD sob a lei após a admissão).

[...] tem uns que ficavam com um banquinho pra lá e pra cá, ficava vendo meninas que trabalha, ficava jogando a culpa na deficiência dele, tudo era por causa da deficiência, tudo por causa da deficiência. (PcD sob a lei após a admissão).

Outro fator bastante presente foi a interferência da família da pessoa com deficiência no ambiente profissional e que dificulta a interação entre empresa-PcD:

[...] os pais têm medo que o filho dele que tem alguma deficiência, que ele vai ser exposto, vai ser ridicularizado, então ele prefere que fique em casa. (Gestor B da Unidade Central).

[...] já veio a mãe ver o que o filho ia fazer, você via que isso vem de lá dentro de casa essa proteção, então esse pessoal é mais, muito sensível com o filho deficiente. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Inclusive quando é deficiente assim a gente sempre pede pra alguém da família acompanhá-lo desde o início. Até na fábrica a gente pede pra alguém da família ir para conhecer a fábrica. Para ver o setor onde vai trabalhar. Qual o tipo de trabalho que ele vai desenvolver... (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] eu acredito que repercutiu maior em família de ter um deficiente na família, a gente vê e acredito muito nisso que a própria familiar peca. (PcD sob a lei após a admissão).

Tem família, tem casos que a gente encontrou que nós fomos procurar e não houve interesse, por que a família não permite. Eles mesmos vêm como pessoa diferente, que não pode estar numa empresa trabalhando, que é perigoso, que: “ah, vão tratar diferente.” Então tem casos que a família super protege. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] a família ficava muito em cima, a mãe ficava ligando muito. Ligava muito aqui. Perguntava: “ah, estão tratando bem do meu filho, não estão? É por que ele chegou chorando.” (Gestor B da Unidade São Manuel).

As pessoas deficientes auditiva foram onde (*sic*) encontramos mais dificuldade, são pessoas mais protegidas pelas famílias. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

Expondo uma realidade particular, alguns participantes dos grupos entrevistados de pessoas com deficiência mencionaram outros aspectos psicossociais presentes no cotidiano.

Preconceito social

[...] pode até atrapalhar a vida social, mas aqui na vida profissional não atrapalha. (*sobre a deficiência*). (PcD sob a lei após a admissão).

Lá fora sim, aqui dentro eles não enxergam a gente com deficiente. (PcD sob a lei após a admissão).

Me sinto mais normal aqui dentro do que lá fora, a verdade é essa. (PcD sob a lei após a admissão).

Como se você não fosse capaz de fazer aquilo, entende? Eu acho assim, por isso tem que deixar a vontade, se eu não sou capaz, você vai atrás de alguém, você sabe quem tem que procurar, pedir ajuda, porque talvez uma coisa que você está cansado de fazer a pessoa vai na sua frente fazer pra você, não, eles se sentem durão, pessoas que pecam nisso, gostoso é ser tratado como funcionário normal. (PcD sob a lei após a admissão).

Eu ouvi falar assim: “mas, deficiente visual vai enxergar o quê?” (*referindo-se a outra situação social fora da empresa*). (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] não é só no emprego, é em qualquer lugar, é em escola, na universidade bastante.... (*a respeito de preconceito*). (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

[...] foi mais na época de criança, tiravam sarro bastante... (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Vantagem pela proteção da lei

[...] fui absorvendo aquilo como simplesmente vantagens, eu entendi que não aqui na empresa ou outra empresa ia dar uma estabilidade, eu sabia, eu entendi que não é estabilidade que eu ia ter, mas eu ia ter oportunidades melhores lá fora, no próprio mercado de trabalho. (PcD sob a lei após a admissão).

Aí eu tenho um prazo pra mim (*sic*) me aposentar, procurar emprego, né? Por que aqui no interior não tem emprego e já me falaram que eu não ia arrumar nada. (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Direitos da PcD

[...] então na hora a gente fica sem entender e o que você faz? Eu corri atrás e fiz uma pequena pesquisa pra entender mais ou menos sobre o assunto, foi aí que eu entrei na confusão, se seria vantagem que, lá fora poderia estar melhorando o campo pra gente participar desse quadro de deficiente físico, comecei a dar uma vasculhada melhor pra poder ir até mesmo no RH depois, como é que funcionava. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] eu já andei participando de reuniões a respeito de portador de deficiência física, já tive algumas reuniões com pessoas do SESI, então a gente procura até estar entrando nesse meio, estar participando de alguma coisa. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] porque existe (*sic*) umas leis, existem várias leis a respeito de direito dos portadores de deficiências físicas só que da qual a gente desconhece, a gente desconhece porque a gente não tem acesso, quando eu escuto falar alguma coisa eu vou e corro atrás só que fica difícil aqui na cidade não tem associação dos deficientes físicos, não tem ali um gabinete na prefeitura, não tem nada. (PcD sob a lei após a admissão).

Opinião das PcD sobre como o mercado de trabalho lida com a PcD

[...] é que é difícil falar o nome da empresa, mas uma empresa chegou num tipo, não seria APAE, mas como seria a APAE, foi procurar portadores para trabalhar por que ela precisava se enquadrar, ela viu, mas: “eu não quero que você me arrume ninguém que fique babando, essas caras meio esquisita.” (PcD sob a lei após a admissão).

Têm algumas empresas, elas estão realmente querendo se enquadrar, mas elas querem, sabe, aquela pessoa, elas querem uma imagem, elas querem uma estética, elas querem somente a imagem, elas não querem, elas não tão pegando realmente deficiente por que ‘vamos enquadrar porque precisa de deficiente’, então acredito que muitas empresas têm imagem muito errada a respeito do deficiente e tem se a gente começar olhar lá fora. (PcD sob a lei após a admissão).

Vamos supor: procurar emprego. Têm empresas por aí, entendeu, eles precisam renovar o quadro, tem pessoas que só falta o dedo, o dele é o antebraço, “vamos pegar ele que só falta o dedo, ele vai ter mais rendimento.” (PcD sob a lei após a admissão)

[...] eles não querem esse tipo de.. eu tive vendo, eu participei com o pessoal de umas palestras lá. Sabe, a gente sai meio desanimado, sai meio que você vê que o pessoal não está interessado em querer, vão então aproveitar a lei contratar o pessoal, vamos fazer é a parte social não, são raras as empresas que vêem isso aí, são raras. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] você já viu os deficientes no McDonalds como é que são? É tudo para varrer ou é para passar pano em cima da mesa, você não vê um deficiente no caixa, porque o deficiente é capaz sim. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] assim como a (*referindo-se à empresa objeto desta pesquisa*), é difícil empresa contratar. (*sobre emprego para pessoa com deficiência na região*). (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Carreira da PcD

[...] é que a cabeça da gente leva a gente a pensar muito nisso aí, é um desespero porque é a carreira da gente, é a vida da gente, sabe, então é complicado, então a gente fica meio perturbado na hora. (PcD sob a lei após a admissão).

Deu medo, deu. Fiquei ansioso, eu estava mudando de serviço passando para mecânico e se eles não acertam o salário e nada... Graças a Deus foi ao contrário, acertaram logo, mas você fica meio inseguro. (PcD sob a lei após a admissão).

[...] me deu medo, eu fiquei com um pouco de medo, receoso por causa de salário... que não iam me passar para mecânico, na hora foi isso... (PcD sob a lei após a admissão).

Antes que eu vim trabalhar nessa firma, eu ouvi: “você não pode trabalhar mais depois desse acidente com esse braço...” (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

5.3 Diálogo do Poder Público com a empresa

Os entrevistados relataram a pressão exercida pelo Poder Público sobre a empresa na fiscalização para cumprimento das cotas e também a pouca flexibilidade na negociação de prazos e pouca compreensão da realidade social, principalmente na dificuldade de contratar PcD.

Eu acho que ela veio no momento correto, o que eu acho que está errado é a forma que o governo está fazendo. Ele colocou só como uma responsabilidade das empresas e não uma responsabilidade dele. (Gestor B da Unidade Central).

[...] eu não vejo também uma iniciativa por parte até do próprio Estado, do governo, o que seja, para ajudar as empresas. (Gestor A da Unidade Central).

[...] a gente está fazendo de tudo e mais um pouco sempre para inserir esse pessoal, mas nem sempre é possível e às vezes eles não querem nem saber. Vem a fiscalização, você tem acordo junto a DRT para você cumprir “em tal data você tem que ter 30 deficientes.” Peraí, como assim? Então também não existe por parte deles uma compreensão e uma até vontade mesmo, peraí, de entender o que a empresa está fazendo. (Gestor A da Unidade Central).

Eu acho que hoje o governo pode facilitar um pouco mais, não é? Então o governo de um lado ajuda, mais do outro lado também atrapalha. Porque hoje o deficiente, ele pensa duas vezes entre voltar a trabalhar ou continuar na comodidade de ser um afastado, do INSS, na pensão. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] pela situação da empresa a lei podia ser mais flexível a esses números. Não é todo tipo de deficiente que pode trabalhar dentro da empresa. (Gestor de PcD do grupo focal 3).

[...] própria empresa ser imposta a uma lei que obriga contratação 5% de vaga para o deficiente, é difícil, a empresa não encara isso, como eu não encaro isso, como um bom negócio, por que 5%

que eu preciso contratar é deficiente, mas onde é que eu vou encontrar esses deficientes? (Gestor de PcD do grupo focal 3).

Outras instituições do aparelho público poderiam atuar como parceiro no processo de inclusão, não somente como fiscalizador, na visão dos pesquisados.

O INSS que é o órgão que tem a catalisação, ele tem os dados, faz o seguinte: eu tenho 400 pessoas com deficiência no nosso portfólio: 100 auditivas, 200 locomoções e 100 visuais. Bem, isso daqui é o portfólio que ela tem, o portfólio das empresas estão aqui, aqui tem a Vicunha, aqui tem a Embraer e aqui está uma outra empresa. [...] eu informo o que cada um tem e você cruza o banco de dados e aí você está começando a interagir da forma inteligente. (Gestor B da Unidade Central).

Por outro lado eu acho que eles também, eles também poderiam nos ajudar em relação a isso ou o próprio INSS em relação a esse benefício, é... por que não? (Gestor A da Unidade Central).

Além de órgãos governamentais, outros atores sociais poderiam ser convocados para o cumprimento da lei 8213/91 como relatado por um dos entrevistados.

Então o processo que eu acho que está, o governo simplesmente ele fez o seguinte: jogou uma obrigação nas costas das empresas. Está errado, a responsabilidade é social, é todos, é do sindicato, é do INSS, é da prefeitura, é da paróquia. (Gestor B da Unidade Central).

6. Desafio à Área de Recursos Humanos

6.1 Captação da PcD

A atração e captação de pessoas com deficiência para ingressar na empresa e cumprir o quadro se apresentou como uma das maiores dificuldades dos profissionais da Área de Recursos Humanos da organização.

[...] nós temos funcionários que têm filhos deficientes que é outro banco de dados” (*sobre ações para captação*). (Gestor B da Unidade Central).

[...] a concorrência, por que as empresas hoje também querem muito contratar os deficientes, então às vezes, o próprio deficiente ele não pára tanto quanto antigamente, eu diria. (Gestor A da Unidade Central).

[...] a gente também não consegue contratar por que o próprio deficiente não tem nenhum incentivo. “Para que eu vou largar meu benefício e trabalhar na empresa? Não.” (Gestor A da Unidade Central).

Então está todo mundo correndo pra conseguir preencher essa cota e não existem tantos deficientes no mercado para que todas as empresas possam estar absorvendo. (Consultora de RH São Manuel).

Sempre que se consegue um, nossa, é uma vitória! Por que é muito difícil. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Nós estamos fazendo de tudo para aqueles que foram contratados. Que eles possam permanecer na empresa. Por isso, se surge algum problema a gente reúne toda equipe e vamos ver o que está acontecendo. Se tem que trocar de horário, de função, o que é que nós vamos ter que fazer para manter ele aqui. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Então, todo momento estamos buscando. Nós divulgamos aqui entre os colaboradores, entre a empresa: ‘estamos contratando PPD’. De repente tem algum amigo ou parente ou alguém para estar encaminhando pra gente. Por que vai encaminhar para daí a gente fazer a avaliação, não é? Para ver se realmente é PPD ou não é. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Eles vão estar colocando a vida deles em risco aqui, não é? Ele pode até sofrer um acidente de trabalho... Então não é isso que a gente quer. A gente quer poder realmente preencher as cotas, mas também contribuir com eles, não é? Que eles possam realmente entrar, trabalhar e desenvolver. Mas a maior dificuldade é na contratação... (Gestor B da Unidade São Manuel).

Como alternativas para minimizar esse impacto, os gestores apresentaram parcerias com instituições e formação de cursos de capacitação visando atrair esse público:

[...] fazer esses acordos e parcerias com instituições tipo APAE. (Gestor A da Unidade Central).

A gente fez um contato recentemente com uma ONG também que eles vão nos ajudar a fazer um trabalho em São Manuel, Itatiba e Americana com parcerias também com as instituições que tenham na cidade para a gente poder mostrar assim o que a Vicunha tem de bom para atrair as contratações de deficientes. (Gestor A da Unidade Central).

Então para esse projeto é, a gente como base no Pescar, a gente sabe que o jovem, ele adora a Vicunha, o sonho dele é acabar o projeto Pescar, ele ser absorvido pela Vicunha, é o sonho dele, que praticamente a empresa reverteu toda uma situação de risco que ele tinha na sociedade. Então a gente espera fazer o mesmo com os deficientes. (Gestor A da Unidade Central).

Sempre que aparece, nós estamos buscando, a todo momento, colocamos anúncio nos jornais, mandamos e-mails pra associações, para o PAT, para APAE, esse contato constante para que a gente consiga contratar cada vez mais. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Outra alternativa levantada foi estabelecer um contato interpessoal para fortalecer um vínculo.

[...] “fica mais um pouco, qual é o problema?” Se o problema é às vezes horário, por que o pessoal trabalha em turnos aqui né? Então trabalha sábado, domingo...se é horário a gente troca de horário. A gente faz de tudo pra que eles fiquem. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Não deixar a pessoa se desli... logo se desligando... sempre que tiver um problema. “Ah, aí não tá dando certo, eu vou embora dessa empresa.” Não deixar que isso aconteça, por que na maioria das vezes é um problema que dá para gente resolver. Conversar. Se só conversar não resolveu, vamos juntar toda a equipe, expor o problema e ver o que nós podemos fazer pra que aquilo seja resolvido.. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Ser uma cidade pequena foi apontado ora como elemento dificultador, ora como atrativo para captação de pessoas com deficiência.

Então existe competitividade no mercado. Conseguimos contato com PPD em outras cidades e não tem interesse em vir morar pra São Manuel. Ele teria que vir morar para cá. Mesmo que a gente

concedesse transporte, é difícil. Dependendo do lugar, quanto tempo vai levar pra chegar até aqui? Então essa é a dificuldade de pessoas de fora ter que vir pra cá. São Manuel é uma cidade pequena e não tem tantos PPDs. (Gestor B da Unidade São Manuel).

São Manuel é uma cidade pequena e não tem muitas empresas assim como a Vicunha. Então eles optam por procurar uma empresa como a Vicunha. Com uma empresa de grande porte que oferece benefícios. Tem umas empresas aqui que não tem condições de oferecer tudo isso que a Vicunha oferece. Assistência médica, odontológica, refeição, vale transporte. Então tem muitos benefícios, e o pessoal olha muito isso. Então isso é uma forma até da gente manter o pessoal aqui. E quando eles entram e vêem que têm vários que já estão há bastante tempo... então acho que já está bem mais fácil hoje de manter. (Gestor B da Unidade São Manuel).

6.2 Competência Profissional da PcD

Em alguns relatos, a deficiência tomou à frente de competências profissionais na alocação de pessoas com deficiência em ambiente de trabalho.

Então é uma questão da Vicunha falar o seguinte: ‘eu preciso de mais gente que tenha percepção visual, ou não, seja auditiva’. E aí esse pessoal (*referência ao INSS*) faz um cruzamento, eu informo o que cada um tem e você cruza o banco de dados. (Gestor B da Unidade Central).

[...] olha, a função nossa é adequar as pessoas, não é excluir, porque mesmo que eu esteja trazendo essas pessoas como uma obrigação legal e se tivesse colocando numa biblioteca, pode ser que ela até gostasse de biblioteca, é outra coisa, mas eu não estou dando opção para ela, estou excluindo, estou excluindo de uma outra forma, eu só estou incluindo ela porque sou obrigado. (Gestor B da Unidade Central)

[...] nós vamos fazer uma triagem dessas pessoas ou até o próprio governo tem que fazer a triagem. Eu tenho deficiência visual, mas esse daqui pode operar em computador, ele pode trabalhar em telemarketing? (Gestor B da Unidade Central).

Isso daí é uma coisa que a gente vai ter que aprender a conviver. Agora quanto mais a empresa souber que você está contratando pessoas especiais, mais você tem que saber: qual é o segredo do administrador? Não é colocar as pessoas no lugar certo? É a mesma coisa. (Gestor B da Unidade Central).

[...] identificar onde que dá para encaixar ou não. (Gestor A da Unidade Central).

Não adianta colocar uma pessoa sabendo que a deficiência faz com que tenha que ter esse cuidado. Uma pessoa normal se coloca em uma tarefa, vai na outra, agora a deficiência você tem que procurar a tarefa aos deficientes ou a pessoa, para que seja um casamento perfeito. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] dentro de todas as deficiências que existem, você tentar analisar quais são mais fáceis de ser absorvidas pela fábrica, em que você trabalha, em função de todas as limitações do próprio maquinário, do sistema de trabalho. Por exemplo, se hoje trabalhasse em uma área administrativa, no telemarketing, poderia colocar muito mais cadeirista (*sic*) de rodas ou deficientes visuais numa determinada área. Então é analisar a função da área de trabalho administrativa com todas os problemas que elas têm no dia a dia, o *layout* e tudo mais, para você saber direcionar que tipo de deficientes você pode estar incluindo, para que isso não te traga assim um transtorno para empresa em tentar adaptar o deficiente e ao deficiente tentar se adaptar. Então é buscar dentro das deficiências a função que existe aqui internamente pode ser adaptado a ele. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

[...] cabe a esse comitê avaliar o perfil do gestor, a função, o ambiente de trabalho, e para você saber identificar onde que essa pessoa pode ser alocada, digamos assim. (Gestor A da Unidade Central).

Mas a gente tem vários casos, assim de amputados, de membro superior e inferior, auditivo, e esse pedreiro que é mental. Aqui também visual com um certo grau. Acima disso a pessoa não consegue trabalhar. É lógico que existem algumas deficiências que dá para se adaptar mais nas áreas administrativas e na área de produção. (Gestor A da Unidade de São Manuel).

Qual que é a deficiência? Aí, primeiro encaminhamos, para a médica do trabalho, para fazer uma avaliação, para ver se aquele problema encaixa como PPD ou não, ela faz e diz “Olha Vitória (*nome fictício*)!, encaixa como PPD”. Aí, médico, segurança, chefia, nós vamos identificar qual que é o melhor lugar pra colocar aquela pessoa. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Qual a atividade que ele vai se encaixar ou não? Tem alguns PPD que nós tivemos que infelizmente deixar no banco. Teve um mental que apareceu inclusive, que infelizmente não teve como encaixar. Não dava pra encaixar simplesmente pra cumprir a lei. (Gestor B da Unidade de São Manuel).

Os visuais por que na fábrica são máquinas, é perigoso, não é qualquer lugar que a gente pode estar locando, não é? Agora, os deficientes auditivos, para eles conseguirem entender a gente e nós conseguirmos entendê-los, então foi o mais difícil. (Gestor B da Unidade São Manuel).

A gente percebe se esta tendo alguma dificuldade. O que nós fazemos? Trocamos de atividades, de setor. A gente procura identificar o melhor lugar pro PPD para que ele possa desenvolver o trabalho dele. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Hoje nós analisamos a empresa aqui, que tipo de PPDs eu posso colocar? Então dependendo do tipo, não tem como. O cadeirante não tem jeito. Nós temos contratado um homem usava duas muletas então é complicado. A empresa tem que estar mais preparada. Tem que mudar algumas coisas pra recebê-los. Agora o processo em si lá na fábrica depende muito da deficiência. (Gestor B da Unidade São Manuel).

Ah, é portadora de deficiência? Primeira coisa: encaminhar para o ambulatório médico, para a médica do trabalho fazer o exame, a avaliação, para ver se realmente encaixa ou não. Encaixou, aceita um documento, a pessoa assina, o médico assina, encaminha pro RH, daí então nós damos o andamento para que a contratação seja efetivada. Antes disso alguém da família vem aqui para a gente explicar como funciona a empresa. Nós levamos até a fábrica para conhecer tanto o PPD quanto a pessoa da família. Só quando é feita essa conversa com a médica, com o fisioterapeuta, com o gestor da fábrica, com o pessoal do treinamento que a gente vai identificar o melhor lugar. (Gestor B da Unidade São Manuel).

[...] desde o momento que o colaborador não aja como deficiente, pois todos são alocados nas tarefas de acordo com a sua deficiência. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

[...] primeiro lugar verificar, avaliar a deficiência de cada um, após a avaliação, alocá-lo na atividade adequada à sua deficiência. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

[...] avaliando sempre sua deficiência para posterior cargos. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

[...] classificar melhor as deficiências, pois têm vários que não tem condições para trabalhar e estão trabalhando. (Gestor de PcD do grupo focal 1).

[...] dependendo da deficiência, caso ele seja alocado em uma tarefa incompatível com sua limitação, o seu trabalho pode ser afetado, porém ele pode nos surpreender. (Gestor de PcD do grupo focal 2).

Por outro lado, relatos reforçaram a prevalência da competência profissional sobre o rótulo.

Aí um líder meu falou: “Neto (*nome fictício*): 30 dias de experiência. Você vai lá e faz.” Faz cinco anos que sou mecânico hoje. (PcD sob a lei após a admissão).

Uso uma lupa, como se fosse um óculos... aí eu consigo enxergar... Antes era como se fosse um óculos. Agora não. É uma lupa de mão e aí eu faço um trabalho normal, não é? (PcD do grupo focal 3 já admitida sob a lei).

Outra dificuldade para alinhar cumprimento de cotas e ocupação de posto de trabalho é a capacitação da pessoa com deficiência.

[...] eu tenho que manter o funcionário feliz trabalhando, tenho que dar benefícios, a gente tem uma série de outros fatores, ações que a gente faz o dia a dia, mas é um pouco mais difícil para os deficientes por que nem sempre estão capacitados. (Gestor A da Unidade Central).

[...] por que a nossa maior dificuldade é você contratar alguém que tenha, que esteja preparado para aquela função, que hoje quando você procura um posto tanto no administrativo quanto operacional, a pessoa tem que ter pelo menos alguns conhecimentos. (Gestor A da Unidade Central).

3.10.2 Dados secundários

Os dados secundários foram obtidos por meio de observação sistemática nas visitas do pesquisador na unidade central, localizada em São Paulo, e na unidade de São Manuel.

A análise documental se deu por meio do estudo dos materiais informativos fornecidos pela empresa, tais como *folders* de divulgação, histórico da organização, oito edições de jornais corporativos, reprodução do material utilizado em apresentação no I Encontro de Recursos Humanos, visita ao site da empresa, conteúdo do Programa Vicunha Inclusão Responsável (VIR) e trinta e três cópias de fichas de acompanhamento de pessoa com deficiência homologada na empresa.

A análise desses dados será exposta no próximo capítulo.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é discutir os resultados da pesquisa à luz dos estudos apresentados que embasam este trabalho.

Será dividido em seções, agrupadas por categorias de análise desta pesquisa, a saber – Gestão da Diversidade, Socialização, Valores Organizacionais, Dimensões Psicossociais e Desafios à Área de Recursos Humanos e terá como intersecção de dados, os atores envolvidos – gestores da unidade administrativa central, e da unidade São Manuel os gestores e as pessoas com deficiência.

Durante o processo de tratamento de dados elucidaram-se novos assuntos ou temas comentados pelos entrevistados, mas que não constavam da revisão bibliográfica inicial. Assim, introduzem-se novos estudos para auxiliar na análise global do cenário construído.

4.1 Dados primários coletados por meio das entrevistas

Os dados primários são oriundos das entrevistas realizadas com os trabalhadores citados e são analisados por categorias aferidas pelo tratamento de dados.

4.1.1 Gestão da Diversidade

Como este trabalho trata da gestão da diversidade sobre pessoas com deficiência em ambientes de trabalho, para esta primeira parte da análise se reportará principalmente aos estágios adotados por Golembiewski (1995) e as contribuições de outros pesquisadores.

Para Golembiewski (1995) um primeiro estágio rumo à gestão da diversidade é a inserção de grupos minoritários na organização, ocorrida comumente, mas não necessariamente, por pressão ou contestação social, coação ou greve.

O segundo estágio proposto por esse estudioso é caracterizado, na dimensão macrosocial, pela implantação de uma lei de garantia de direitos aos grupos minoritários. Na dimensão microssocial é a imposição da inserção desses grupos no ambiente de trabalho, sendo, portanto, um fenômeno impactante para a organização. Esses dois estágios podem caracterizar um caminho rumo à gestão da diversidade para a empresa que atenda a lei.

Seguem análises sobre os dois primeiros estágios de Golembiewski (1995) por grupo de atores da organização.

Os gestores da Unidade Administrativa são responsáveis pela centralização de decisões e implementação de políticas para as demais unidades da empresa. Conforme relato de um gestor, a inserção de pessoas com deficiência na Vicunha já ocorria independente da obrigação legal, principalmente nas unidades do nordeste do país, portanto, a empresa estaria inserida num primeiro estágio segundo a teoria do autor citado (*Ibid.*, 1995).

Sobre a obrigação legal foi comentado por um dos gestores da unidade central que a intenção é aquilatá-la como um projeto de responsabilidade social, no qual todos os atores, desde o Poder Público, passando pelos colaboradores da empresa e demais agentes sociais, deveriam ser responsáveis pela inclusão.

No âmbito desta pesquisa, apesar da lei 8213 ter sido promulgada em 1991, foi a partir de 2000, com a lei 3298/99 que se iniciou o processo de fiscalização das empresas, e conseqüente aplicação de multa pelo seu não-cumprimento. Como um elemento dificultador, segundo os entrevistados, a pressão do órgão fiscalizador do Ministério do Trabalho no cumprimento de cota que representa um alto número de contratações impacta negativamente na gestão. Desde então, a organização se mobilizou para atender os requisitos legais. Por esse prisma, poderia se interpretar que a empresa estaria situada no primeiro estágio por responder a uma pressão, mas relevando-se, por outro lado, a contratação de trabalhadores com deficiência antes dessa situação. Reforça-se também que em uma passagem na entrevista, um dos pesquisados da Unidade Central argumentou da pouca flexibilidade do agente público em compreender a dificuldade de contratar o número estipulado no prazo determinado.

Para um dos gestores da Unidade São Manuel, rotular a pessoa com deficiência como um peso no trabalho é um atributo do passado, compreendendo assim que a cota é importante

numa fase inicial para se aceitar a inserção desse grupo como um processo de conhecimento de ambos – PcD e organização. Dessa forma, reforça-se que a empresa atende o primeiro estágio do modelo de Golembiewski (1995).

Enquanto para um gestor de São Manuel a lei possibilita uma inclusão social, outros líderes a criticaram por promover discriminação ao reforçar a distinção da diferença. Outro entrevistado desse grupo fez um contraponto: “[...] eu acho que é uma coisa complicada, por que se o governo também não desse a cota, será que todas as empresas contratariam?”

Também em São Manuel, um dos gestores comentou da pressão para o cumprimento das cotas, expressando desfavorabilidade pela configuração do percentual de cotas e o receio da organização ser multada no insucesso dessa atividade.

Como impacto positivo, os gestores de São Manuel que lidam no dia-a-dia com as pessoas com deficiência relataram que essa experiência trouxe como surpresa a superação nas atividades laborais dessas pessoas com deficiência.

Os extratos de entrevista evidenciam o cumprimento legal, inserindo a empresa pesquisada no segundo estágio do modelo de Golembiewski (1995) apesar das ressalvas dos atores à configuração da lei.

A opinião das pessoas com deficiência convergiu para as vantagens da lei como a garantia de emprego e de um mercado de trabalho com mais oferta de contratação em outras empresas, mas também foi reforçada a discriminação no enquadre da diferença. Confirma-se então o argumento de Golembiewski (1995) da realização de direitos de grupos minoritários, por meio de imposição legal.

Como um terceiro estágio, o autor (*Ibid.*, 1995) aponta o estabelecimento de práticas que visem igualdade de oportunidades e de tratamento aos grupos minoritários.

Um dos líderes da alta cúpula, em entrevista, rabiscou num papel uma ilustração de grupos de colaboradores na organização e apontou para o das pessoas com deficiência, comentando da existência de um “carimbo” e da necessidade de eliminar tal procedimento. Pressupõe-se por

esse apontamento que em algumas esferas organizacionais existe uma dificuldade para um tratamento igualitário seja no relacionamento interpessoal ou na análise de desempenho.

Ainda com o depoimento de um dos gestores da alta cúpula, destaca-se o emparelhamento do termo deficiência com não-inclusão social, ao falar que a partir de sua inserção, a pessoa com deficiência deixa de ser considerada “deficiente” e passa a ser “incluído”, apresentando como argumentos as atividades sociais e laborais comuns em colaboradores “sem deficiência.”

Esse parecer confirma a visão de um estudioso sobre PcD. Para Cerignoni (2005, p.13) o trabalho é uma das instâncias sociais nas quais a PcD tem dificuldade de inserção, como aponta ao afirmar que deficiência

[...] não é sinônimo de incapacidade ou invalidez.. Estas muitas vezes existem em função da *relação entre as pessoas com deficiência e o seu ambiente (itálico do texto)*. Ocorrem quando as pessoas se deparam com barreiras culturais, físicas ou sociais que impedem o seu acesso aos diversos sistemas da sociedade, à disposição dos demais cidadãos. Conseqüentemente, a incapacidade é a perda, ou a limitação, das oportunidades de participar da vida em igualdade de condições com os demais.

Ainda na questão semântica, um dos entrevistados da alta cúpula apresentou a idéia de que não é necessário tratar como pessoa deficiente, mas como especial. Já outro gestor do mesmo grupo apontou que “[...] não é por que é um deficiente tem que ser tratado com diferença. Não. É uma pessoa igual, que desempenha suas funções, ou melhor, ou isso aí, cada um é um.”

Esses dados sugerem que na tentativa de eliminar os efeitos negativos de uma estigmatização, pode-se reforçar outro estigma, por meio de preconceito e assimetria social positiva como será discutido adiante neste capítulo.

Todos os gestores da unidade São Manuel afirmaram que as pessoas com deficiência na empresa recebem o mesmo tratamento que as pessoas sem deficiência, sendo inclusive uma orientação passada aos demais líderes, ressaltando as limitações específicas de cada indivíduo e relevando sua capacidade produtiva.

Somente uma pessoa com deficiência apontou a desvalorização como presente na organização, sendo ressaltado pelos demais que o tratamento dado a eles era o mesmo para as pessoas sem deficiência.

Conforme os relatos apresentados pelos gestores da unidade São Manuel e de seus colaboradores com deficiência, existe o tratamento igualitário na relação interpessoal o que alinha a gestão adotada para as PcD com a proposição de um terceiro estágio do modelo de Golembiewski (1995).

Para o quarto estágio, o mesmo autor (1995, *Ibid.*) estabelece como ponto central a valorização da diferença, não apenas destacando-a, mas reforçando-a como desejável à organização, indicando ser a diversidade uma prática organizacional presente e aceita. Portanto, sendo necessária, para além da criação de igualdade de oportunidades e de tratamento, a valorização da diversidade e seu reconhecimento como um aspecto da organização. É um primeiro passo para a gestão da diversidade.

Um dos gestores da alta cúpula apontou a dificuldade de alguns colaboradores em se empatizar, ou seja, colocar-se no lugar do outro, entendendo e aceitando as diferenças entre eles. Ampliou também a questão da diversidade no tocante aos negócios diferentes que a empresa administra, com perfis diferentes de gestão. Prosseguindo, trouxe a dimensão do papel da organização na sociedade e sua parcela de responsabilidade para melhoria de condição social. Expressar pontos de vista diferentes, com contribuições originais, também foi apontado como um elemento importante que a diversidade traz à organização.

Ter uma visão estratégica sobre o potencial contributivo das pessoas sem rotulá-las a partir de uma diferença foi outro aspecto, expresso por um gestor da unidade central, como exponencial da diversidade na empresa, como dito numa passagem da entrevista: “[...] a pessoa que não te escuta, ela não pode ser presidente?”

Enquanto discurso, a diversidade é mencionada como um diferencial desejado à organização, porém os relatos das entrevistas mostraram que há um trabalho a ser trilhado para alinhamento de práticas que realizem essa intenção, principalmente na igualdade de oportunidades para promoção na carreira. Entender e promover a diferença exige uma disposição individual na relação interpessoal, não apenas a execução de um papel social

politicamente correto, mas com posturas e atitudes de real respeito pela diversidade, que repercutirão no ambiente organizacional.

Tais relatos são consoantes com as afirmações de Golembiewski (1995), Lowther (2006) e Smith (2007) de que a diversidade deve ser parte de valores da alta cúpula da organização. Atenta-se também a visão dos gestores estratégicos no sentido de um alinhamento para uma situação desejada, ou seja, a inserção da diferença nos procedimentos da organização. Em concordância com os autores Edwin (2001) e Dreachslin (2007) os líderes da alta cúpula apresentaram maturidade sobre a questão ao objetivar a necessidade de criar um clima de abertura e reconhecimento das contribuições de cada ator inserido na diversidade.

Conceituando a diversidade como “[...] você lidar com todas as situações diferentes”, um dos gestores da unidade São Manuel relevou a valorização da diferença por meio da expressão “[...] tratar a pessoa como você quer ser tratado.” Ainda sobre significado da diversidade, um dos gestores que lidam diretamente com as PcD circunscreveu-a às iniciativas de imposição legal, como o dos jovens aprendizes.

Outros gestores da unidade São Manuel apontaram a diversidade como “[...] ter pessoas de todos os tipos e gêneros.” e “[...] lidar com as diferenças do ser humano no ambiente de trabalho.”, revelando a necessidade de melhor preparo aos colaboradores para lidar com a amplitude da questão, principalmente quanto à capacidade contributiva dos diversos.

Pelos significados atribuídos à diversidade, os gestores da unidade São Manuel tendem a valorizar a diferença reforçando a inserção da empresa no quarto estágio do modelo de Golembiewski (1995).

Os grupos focais das pessoas com deficiência já contratadas sob a lei 8213/91 não apresentaram um conceito sobre diversidade, mesmo com estímulos por parte do pesquisador. De outro lado, o grupo de pessoas com deficiência inseridas na cota após a admissão, talvez pela experiência de não entrarem como cotistas e passarem a sê-los após um período de trabalho, apontaram que a diversidade nessa organização ainda se restringe ao primeiro plano das tarefas operacionais, como explicitado na frase “[...] gostaria de ver um deficiente como chefe.” Outro entrevistado complementa “[...] não precisa ser gerente, sabe? Só mesmo ali, o supervisor do chão de fábrica mesmo.”

A ausência de diversidade na dimensão dos postos de liderança aponta, por sua vez, que a ocupação do grupo minoritário ainda se restringe às atividades operacionais, na leitura desses atores. Não se pode generalizar essa percepção, no presente estudo, para as nove unidades da organização, mas ressalta-se essa apreensão da realidade à unidade pesquisada. Dessa forma, aponta-se outro caminho a engendrar para consolidar o enquadre no quarto estágio proposto por Golembiewski (1995), como comentado anteriormente.

Para o quinto estágio e como maturidade na gestão da diversidade, esse autor (1995, *Ibid.*) aponta que esta deve ser um valor central da cultura organizacional, presente nas ações, práticas e políticas da organização, como uma integração desse valor à organização. O mesmo teórico (1995, *Ibid.*) pontua que a partir do estágio anterior, no qual não somente a diversidade é aceita, mas estimulada e disseminada, o desenvolvimento da gestão da diversidade passa pela mudança de práticas e políticas que indiquem ser a diversidade um valor essencial à organização.

Relatos da alta cúpula da organização reconhecem a necessidade e evidenciam uma mobilização de inclusão da diversidade na realidade organizacional, tais como alterações físicas no *layout* das unidades para melhor atender as pessoas com deficiência; o planejamento de um projeto de capacitação para pessoas com deficiência; e a criação de uma estrutura de avaliação de desempenho laboral às PcD.

Golembiewski (1995) destaca o envolvimento da liderança da alta administração como imprescindível na disseminação da diversidade como valor organizacional e, assim como exposto na análise sobre os gestores da Unidade Central, algumas ações foram empreendidas e outras estão em planejamento, tais fatos evidenciam alterações nas práticas e políticas, sintonizando com o quinto estágio proposto por esse autor. Apesar de ainda não estarem em ação, são proposições que revelam uma intenção de mudança política da organização.

Os gestores das pessoas com deficiência apontaram o envolvimento da Unidade Central, por intermédio da área de Recursos Humanos, para a disseminação de práticas de inclusão de minorias, citando o programa VIR. Também mencionaram a dificuldade de acessibilidade a cadeirantes pelo *layout* da fábrica, mas apontaram a organização de processos na formação de equipe de profissionais que atendem às pessoas com deficiência. Acrescentaram também as

orientações passadas aos gestores como parte dessa estrutura. Como os gestores da Unidade Central, também foram comentadas iniciativas que serão implantadas como um comitê de assuntos relacionados às pessoas com deficiência e a criação de indicador da diversidade.

Por outro lado, os colaboradores dos grupos de PcD não evidenciaram que a diversidade é um valor central em práticas, processos e políticas da empresa, não merecendo nenhum registro para essa categoria. Pressupõe-se que, por talvez atuarem no plano de atividades operacionais, apareça uma dificuldade de percebê-la fluindo nas diretrizes organizacionais, ou por ainda não estarem plenamente implementadas. Adiciona-se, porém, que os mesmos observaram a ausência de diversidade em postos de trabalho de liderança, como exposto em parágrafos anteriores.

Dessa forma, parece haver um progresso ainda tímido na posição da diversidade como valor central das políticas da empresa percebido pelos atores organizacionais.

No tocante aos cinco estágios do modelo de gestão da diversidade de Golembiewski (1995) a empresa pesquisada atende satisfatoriamente os dois primeiros, merecendo atenção no terceiro, quarto e especialmente quinto estágio quanto à integração da diversidade como valor de práticas organizacionais, resultantes de sua valorização na política da empresa.

Complementando a análise da gestão da diversidade na empresa estudada, toma-se o modelo que Taylor Cox em 1991 lançou, no qual descreve três tipos de organização: a monolítica, que insere as minorias, desde que sob forte cultura organizacional; a pluralística, que reconhece a contribuição das minorias como um valor, mas não altera a estrutura organizacional e; a multicultural, que altera a sua estrutura por entender a diversidade como uma vantagem.

Pelos dados obtidos na empresa, a Vicunha estaria caminhando para uma organização multicultural, no modelo de 1991 de Cox, pois apareceram mudanças estruturais, mas por outro lado, mostraram a necessidade de implantação de práticas para maior reconhecimento e inclusão da diversidade.

Reforça-se assim com essa análise de que a empresa atende alguns requisitos e necessita de maior expansividade para um estágio maduro de diversidade.

Como descrito no capítulo de fundamentação teórica deste trabalho, Cox (2001) contribuiu com um modelo mais ampliado de sua proposição inicial em 1991, explicitando dimensões da gestão da diversidade, como os papéis da liderança, pesquisa e mensuração de iniciativas, educação e alinhamento de sistemas gerenciais e acompanhamento das atividades implantadas, como articuladores de uma gestão da diversidade. Para este trabalho, destacaram-se duas dimensões desse modelo (2001, *Ibid.*): os papéis da liderança e a educação.

Os dados obtidos sobre como os líderes enxergam a diversidade e a sua forma de atuação podem ser analisados utilizando-se a mesma configuração aplicada no tópico anterior, ou seja, destacando os três grupos de atores organizacionais.

A alta cúpula apresentou um discurso de apoio à diversidade, disponibilizando-se para resolver conflitos caso aparecessem. Outro gestor desse grupo apontou a percepção da área de Recursos Humanos como facilitadora de um processo de difusão da vantagem da diversidade não somente para a dimensão dos colaboradores, como nas relações interpessoais, mas também como na dimensão estratégica com os variados negócios que a empresa administra.

Um ponto de destaque para os gestores de São Manuel é o alinhamento vertical, desde o CEO, passando pelos diretores e gerentes, na implantação de uma ação que inclui a diversidade como um valor cultural. A interlocução com os atores envolvidos, supervisores, gerente da unidade e pessoa com deficiência foi outro fator levantado como importante na atuação dos líderes diretos de PcD. Nesse diálogo, conforme os gestores das PcD, devem constar temas como compreensão da diversidade, revisão de conceitos sobre a contribuição de minorias, acompanhamento e adaptação de processos visando a sua inclusão; gerando oportunidades para melhor aproveitamento de seu potencial. Apontou-se também a preocupação de gestores na dificuldade de lidar com a pessoa com deficiência e ressaltou-se a complexidade de sua gestão, justificando as inúmeras atribuições pertinentes a esse cargo.

Segundo o modelo de Cox (2001) os relatos acima indicam que há uma atuação eficaz da liderança, seja por envolvimento da alta cúpula ou pelo alinhamento na comunicação estratégica para as unidades da empresa.

Os dados das entrevistas das PcD apontaram por diversas vezes a abertura de diálogo por parte dos gestores, assim como ausência de diferenciação pela questão da deficiência, tanto na comunicação interpessoal como na avaliação informal de desempenho das tarefas, solidificando uma atuação de liderança apoiadora da diversidade.

Pelo exposto nos relatos acima dos três grupos de atores organizacionais, há um apoio efetivo da liderança para a valorização da diferença e predisposição para diálogo e iniciativas para evitar conflitos. Segundo Cox (2001) um dos aspectos de uma gestão da diversidade é o apoio dos líderes, principalmente da alta cúpula, no tocante ao respeito e valorização da diferença em ambiente de trabalho, portanto, a empresa estudada atende o requisito de uma liderança promotora da diversidade.

Ainda no modelo elaborado por esse autor (2001, *Ibid.*) a educação, por meio de treinamentos e atividades de difusão da valorização da diversidade, exerce papel fundamental na sua gestão.

Como atividades exclusivas sobre a diversidade, um gestor da alta liderança apontou os programas VIR (Vicunha Inclusão Responsável) elaborado pela empresa para a inserção de PcD, e o Pescar, voltado para a capacitação de jovens, adotado pela empresa, mas elaborado por uma organização não governamental.

Sobre o programa VIR, um dos gestores da alta administração esclareceu-se que essa iniciativa visa disseminar o respeito às diferenças, a conscientização dos colaboradores sobre o atendimento legal e o papel de cidadão. Como atividades desse programa constam palestras de sensibilização e atividades culturais realizadas por pessoas com deficiência. Para a efetividade desse programa foi montado um calendário para que a cada dois meses uma ação seja realizada. Uma preocupação nessas atividades é que a pessoa com deficiência seja consultada e as aceite para evitar um sentimento de exclusão. A criação de um comitê que “[...] avalia, que dá um retorno [...]” para as pessoas com deficiência, foi outra atividade educacional montada pela organização. Comentou-se também que, por tratar-se de um assunto novo em organizações brasileiras, para a gestão da diversidade na empresa recorre-se a uma rede de estudiosos no assunto, além de *benchmark* de práticas de diversidade de outras organizações, como subsídio para ações na Vicunha.

Os gestores da Unidade São Manuel comentaram do programa VIR como um trabalho de “[...] consultoria, orientação e assistência.”, amparado pela área de Recursos Humanos e difundido pela unidade. As práticas indicadas como difusoras da diversidade foram palestras, curso de libras que visam a “[...] conscientização dos colaboradores dos setores sobre a deficiência”, na fala de um entrevistado. Outro gestor pesquisado apontou como ações educacionais a ocorrência de “treinamento, acompanhamento, supervisão, realização de cursos.”

Outras atividades, além das acima mencionadas, foram acrescentadas como ações educativas objetivando estudar a questão, tais como *feedback* entre chefia e colaborador direto e *brainstorming* para levantamento de melhorias nas ações de inclusão. A divulgação da contribuição das pessoas com deficiência, por meio de comunicação no jornal interno corporativo, foi outra iniciativa comentada.

As PcD entrevistadas não relataram atividades educacionais específicas sobre a diversidade, exceto por uma reunião que na avaliação deles não teve um resultado eficaz. Sugeriu-se uma reunião de pessoas com e sem deficiência.

Pela exposição dos gestores há atividades educacionais para inclusão da diversidade, alinhando a empresa estudada com a proposição de Cox (2001) acerca de ações educacionais para disseminação e valorização da diversidade na organização. Desperta atenção o fato de que os colaboradores cotistas não associaram essas práticas como formas de valorização da diversidade na organização. Uma compreensão para esse fenômeno seria a de que a comunicação não tivesse sido explícita e eficaz sobre o objetivo desses eventos.

Pela análise de duas dimensões do modelo teórico comentado (2001, *Ibid.*) estima-se que a empresa atende com eficácia os requisitos para uma gestão da diversidade, merecendo atenção a comunicação dessas atividades com o público interno.

Em um diálogo conjunto dos dois modelos de gestão da diversidade deste estudo (GOLEMBIEWSKI, 1995 e COX, 2001) a empresa analisada apresenta uma gestão da diversidade com fundamentos sólidos, demandando um desenvolvimento maior quanto à inserção da diversidade como valor central de políticas e normas. A intenção expressa pelos gestores da alta cúpula nesse intento confirma essa percepção, e a partir de relatos dos líderes,

há alguma resistência na diretoria dessa aceitação. Golembiewski (1995, *Ibid.*) destaca que uma das limitações para a maturidade da gestão da diversidade é a existência de gerências inflexíveis a novos modelos, o que prescinde esforços contínuos a longo prazo para a solidificação e maturidade da gestão da diversidade.

Prosseguindo com a discussão de resultados, apresenta-se a análise de dados sobre socialização e sua interlocução com teóricos do tema.

4.1.2 Socialização

Para este trabalho, o período de socialização do colaborador focou-se em mínimo de seis meses desde a admissão como cotista da lei 8213/91 e sublinharam-se as dimensões formal/informal; individual/coletiva e investidura/despojamento Van Maanen (1989) como as mais adequadas para a investigação e que, por sua vez, estão em consonância com Jones (1986) e Van Maanen e Schein (1979, *apud* MCMILLAN-CAPEHART, 2003) que apontam como métodos de socialização: a formalização, por programa de integração, por exemplo; a informalidade; e o apadrinhamento por um colaborador responsável por apresentar as normas da empresa.

A seguir, mostram-se dados obtidos sobre socialização de pessoas com deficiência, detalhando a visão dos três grupos de atores selecionados para essa análise.

Uma preocupação mencionada por um dos gestores da alta cúpula é fazer com que as PcD gostem da empresa e tenham o interesse em permanecer nela. Comentou-se em criar um curso de capacitação para esse público visando atraí-lo e mantê-lo, para evitar o desligamento da empresa em troca de “[...] um aumento pequeno de salário” em outra organização. Como paralelo ao trabalho desenvolvido no projeto Pescar, haveria uma configuração com aulas dadas por funcionários. Consoante com Van Maanen (1989), essa estruturação formal poderia ser uma ação de, ao mesmo tempo, passar crenças da organização e permitir a identificação da PcD aos valores da organização.

Uma estruturação para a admissão das pessoas com deficiência também foi mencionado por um dos gestores de pessoas com deficiência. Acompanhamento dos profissionais de Recursos Humanos por meio de relatórios periódicos, assistência da chefia, disponibilidade para dirimir dúvidas, além da organização do SESMT (Segurança e Medicina do Trabalho) que é composto por técnicos, engenheiros, enfermeiras e a médica, que objetivam estudar a possibilidade da inclusão de uma pessoa na cota e sua adaptação ao ambiente de trabalho.

Referente à dimensão informal, o grupo como agente acolhedor também foi um fator importante no processo de socialização, conforme relatos dos gestores das pessoas com deficiência, gerando a interação grupal como explicitado na fala “[...] o próprio grupo se desdobra e vira essa (*pausa*) o grupo (*pausa*) essa união do grupo.”

O grupo como agente socializador, ainda no modelo de Van Maanen (1989) também esteve presente nos relatos das pessoas com deficiência: “[...] quem vem de fora, iniciando eles, já chegam no meio de uma turma e começa e que ficam à vontade também” e “você vê lá, o cara normal, trabalha normal, ele tem o mesmo problema que eu, o outro tem isso e aquilo, então você vai se sentir à vontade, a mesma coisa acontece com quem entra.”

Os dois aspectos expostos anteriormente revelam o *continuum* que Van Maanen (1989) menciona ser da mesma estratégia, nesse caso, formal-informal. Enquanto o segundo se refere à informalidade, com o grupo socializando a pessoa sem uma estruturação prévia, o primeiro denota processos formalizados.

A informalidade presente nas relações interpessoais entre os pares laborais em ambiente de trabalho parece ter dificultado, em alguns momentos, o processo de socialização conforme relatos apresentados por alguns colaboradores do grupo focal 3 das PcD, que entraram na empresa já sob a lei. Comentários de colegas sobre a deficiência como impeditivo de uma produção melhor ou para uma nova atividade funcional foram explicitados por alguns participantes desse grupo, reforçando que enfoque excessivo na estratégia informal pode dificultar a socialização do entrante, pois este tem dificuldade de assimilar qual seu papel na organização (VAN MAANEN, 1989).

Ainda sob o mesmo tópico, o apoio do grupo foi outro fator que facilitou o retorno da pessoa à empresa após ter a deficiência, como mostrado na fala “[...] tive muita compreensão do pessoal onde eu voltei a trabalhar.”

Por outro lado, uma das falas de uma PcD - “[...] não me sinto mais discriminada e sinto que faço parte da equipe” – reforça o pressuposto de Van Maanen (1989) de que o objetivo do processo de socialização é integrar o novato à organização.

Uma questão presente em diversos relatos das pessoas que eram funcionárias da empresa e passaram a ser cotistas foi a comunicação do convite para o ingresso na cota da lei 8213/91. Evidenciou-se que para esse processo formal poderia haver melhor comunicação, pois apareceram relatos de pouca compreensão sobre a lei e sobre a estabilidade de emprego. Como reações a esse fenômeno, os colaboradores apresentaram argumentos como confiança na empresa e proatividade na busca de conhecer seus direitos de cidadão.

Pela sugestão apresentada por uma PcD para melhor integração em “[...] fazer reuniões com as pessoas normais e com os deficientes, para que as pessoas normais nos compreendam melhor”, entende-se uma necessidade latente da PcD no reconhecimento e aceitação de seus traços peculiares pelas pessoas sem deficiência. Como menciona Van Maanen (1989) a estratégia de investidura presta-se a afirmar as características do ingressante para fortalecer sua identidade no ambiente organizacional, pois no extremo dessa mesma dimensão, o despojamento desqualifica suas características. Esse dado sugere que a empresa pode reforçar e valorizar a diversidade por meio da estratégia de investidura.

Uma PcD pode ser um padrinho, em consonância as proposições de Jones (1986), Van Maanen e Schein (1979, *apud* MCMILLAN-CAPEHART, 2003) e também por Filstad (2004) como um agente facilitador nesse processo, como evidenciado no relato de um dos pesquisados: “[...] o pessoal novo que está entrando, então eu me apresento, converso tudo, mostro a minha deficiência, entendeu?”.

Pelas falas das PcD entrevistadas evidenciou-se a necessidade de aprimoramento de processos formais para socialização, acrescida da estratégia de investidura, ao mesmo tempo, que a informalidade pela ação de tutores e do grupo facilitou essa etapa.

Pelos extratos apresentados percebe-se que as estratégias formais adotadas pela empresa para a socialização de PcD tem boa estruturação, mas eficácia de comunicação reduzida na percepção das PcD, sendo a informalidade ora atuante como facilitadora à integração, ora com observações pontuais de dificuldade para socialização.

Presente tanto na gestão da diversidade como no processo de socialização, os valores organizacionais são analisados a seguir.

4.1.3 Valores organizacionais

A importância de se destacar os valores organizacionais inclusivos neste trabalho deveu-se ao alerta de Schein (1984) de que estes são componentes do processo de socialização como transmissão da cultura organizacional, e ao mesmo tempo, de como a cultura poderia ser modificada.

Como explicitado na seção anterior desta dissertação – Tratamento de Dados – e para evitar repetição de informações, discriminam-se aqui os valores apresentados por grupo de atores como inclusivos às pessoas com deficiência admitidas pela lei 8213/91.

Para os gestores da alta cúpula são valores inclusivos à diversidade: ser uma empresa nacional familiar, a interação entre departamentos, os valores pessoais dos fundadores – o amor pelo têxtil e a repulsa à exclusão -, permitir autonomia e incentivar o empreendedorismo. Em oposição, como um aspecto cultural que dificulta o avanço da aceitação da diversidade revelou-se a pouca compreensão das diferenças por parte de alguns líderes. Menciona-se também a fala de um gestor da alta cúpula a respeito da função paterna/materna da empresa.

Para os gestores da unidade São Manuel são valores que facilitam a inclusão a abertura ao diálogo, disponibilidade para colaboração na solução de problemas, oportunidades de desenvolvimento, valorização do funcionário, preocupação com qualidade de vida, responsabilidade e respeito pelo colaborador e ambiente familiar.

Os valores organizacionais inclusivos mais comentados pelas pessoas com deficiência são ambiente familiar, abertura ao diálogo, disponibilidade para resolver problemas, solidariedade e tratamento igualitário.

Projetando-se, a partir desses dados de pesquisa, como valores culturais inclusivos da Vicunha, o ambiente familiar, respeito ao colaborador e abertura de diálogo para encontrar soluções como elementos que facilitam a inclusão de pessoas com deficiência nessa organização.

O conjunto de valores culturais inclusivos destacados pelos atores pesquisados converge para a observação de Colbari (1995) de que num modelo histórico de valores organizacionais, há relação de trabalho na qual imperam as figuras do patrão, como pai, e dos empregados, como filhos, para o qual se deve obediência e lealdade em troca da generosidade patronal por meio de assistência médica, empréstimos, gratificações e atenção aos problemas pessoais do trabalhador. Passando-se para uma leitura dos tempos atuais das ideologias na organização, a autora (*Ibid.*, p.215) considera que elas “[...] não descartam a condição de provedor de família, mas introduzem estratégias cujo alvo é o envolvimento do trabalhador com a cultura da empresa.”

Um valor reiterado por um dos gestores da unidade São Manuel para a retenção e identificação da PcD com a Vicunha é a preocupação da organização com a qualidade de vida de seus colaboradores, como explicitado nas falas

[...] Eu acho que essa essas condições que eles têm... essa preocupação que a empresa tem da qualidade de vida, não é? Eles terem uma qualidade de vida cada vez melhor, é que deixam eles, assim, mais tranquilos: ‘eu quero ficar aqui.’”

Inclusive eu tenho outros programas de RH que valoriza muito isso. Então durante o ano ele traz muitos profissionais aqui dentro, para estar conversando com funcionários, para estar dando palestras, para aprimorar os conhecimentos deles principalmente na questão de saúde. Cuidados que eles têm que ter para evitar um câncer de próstata, um câncer de mama. Então isso acontece assim todo ano na Vicunha toda.

Segundo Limongi-França (2004, p. 138) um dos aspectos positivos gerados pelos programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é a melhoria do clima organizacional, na dimensão social, identificada por relacionamentos mais saudáveis e integração dos funcionários. Dessa forma, observa-se que ações e programas de QVT possam facilitar a retenção de pessoas com

deficiência, com repercussões não somente no âmbito social, mas como advoga a autora (2004, *Ibid*) impacta as dimensões biológica, psicológica e organizacional, que compõe o critério BPSO-96.

4.1.4 Outros fenômenos do contexto

No desenvolvimento das entrevistas e principalmente no tratamento dos dados apareceram temas além dos propostos inicialmente nesta pesquisa. Com isso, serão abordadas contribuições de autores sobre esses assuntos visando compreender melhor esse cenário.

As categorias e as subcategorias que serão exploradas são:

- Dimensões psicossociais: a deficiência como assimetria positiva, aspectos psicossociais da PcD e diálogo do Poder Público com a empresa.
- Desafios à Área de Recursos Humanos: captação da PcD e competência profissional da PcD

Para essa conversação, serão utilizados os mesmos grupos de atores trabalhados nas discussões anteriores.

Dimensões psicossociais

Essa categoria terá três tópicos para análise, cujo primeiro tema será exposto a seguir.

Assimetria positiva

Para Cox (1994) a estereotipia é entendida como comportamentos e atitudes atribuídos a outras pessoas pertencentes a uma identidade grupal. O preconceito, a partir de uma estereotipia, é o prejulgamento, acompanhado de sentimentos, acerca de uma característica distintiva que tanto pode ter uma conotação negativa quanto positiva. Crochík (1997) especifica que estereotipia é fomentada pela cultura, enquanto o preconceito, um dos

elementos da estereotipia, é uma reação individual e “[...] diz respeito a um mecanismo desenvolvido pelo indivíduo para poder se defender de ameaças imaginárias.” (1997, *Ibid.*, p. 18).

Foram associados às pessoas com deficiências traços psicológicos e de comportamento que as distinguem positivamente das pessoas com deficiência, como assimetria social positiva, em oposição ao senso comum de preconceito como conotação negativa. Ambos são lados de uma mesma moeda, que podem gerar minimização de uma possibilidade de convivência harmoniosa nas relações interpessoais. O que se julga como potencialidade positiva no grupo minoritário pode ser utilizada como escudo de um comportamento depreciativo, em consonância com Cerignoni (2005, p.41-42). Esse autor (2005, *ibid.*) aponta algumas visões sobre a deficiência que reforçam a exclusão das PcD na sociedade, estigmatizando-as:

- Paternalismo, caracterizado pela ajuda de uma pessoa em melhor condição, mas que impede a autonomia do beneficiado;
- Moralismo, como se a deficiência fosse a materialização de uma falha moral do indivíduo, de seus genitores ou de seu grupo social.
- Idealização, como se a PcD fosse heróica, superiora aos mortais comuns, que tende a levar a PcD ao isolamento. “Elevar pessoa acima de si mesma tem o mesmo efeito que rebaixá-la: trata-se sempre de compensar aquela característica que a sociedade tem dificuldade de tolerar. [...] Tudo isso acaba por encobrir, mascarar ou tentar justificar o preconceito social que espalha a opressão e injustiça social.” (2005, *Ibid.*, p.42).

Um dos gestores da unidade central associou que a pessoa com deficiência planeja mais em sua vida, em virtude de sua deficiência, e que tal comportamento se estende às atividades laborais. Outro gestor da alta liderança apresentou que pelo histórico de contratações antigas de PcD na unidade do Ceará, os gestores dessa unidade nordestina comentaram que as pessoas com deficiência auditiva têm um melhor desempenho que as pessoas sem essa deficiência.

Um relato de um gestor direto das PcD também evidenciou o argumento de usar a deficiência no *feedback* a um colaborador que está fazendo “corpo mole”, como explicitado na frase “[...]”

você em perfeitas condições, certinha, e uma outra pessoa que tem uma deficiência está superando até mais que você.”

Outros depoimentos de gestores diretos, tais como “Você consegue mais deficientes mentais como ele?”, “[...] nós queremos mais PPDs igual ao ‘x’” foram frases ditas para as pessoas da área de Recursos Humanos da unidade como condicionando a deficiência à capacidade de trabalho. Segundo um gestor entrevistado “são pessoas que menos dão problema para gente, mostraram que têm capacidade de aprender, que tem capacidade de desenvolver atividades [...] Eu acho que é por que eles querem provar que realmente eles são capazes.”

Ainda sobre assimetria positiva, uma das PcD participantes da pesquisa relatou um comentário que foi feito a respeito de sua produção “[...] olha, faz melhor coisa com um braço de quem tem dois.”

Para uma das PcD pesquisadas, quem deve lidar com a questão da deficiência é outra pessoa na mesma condição, como opinado sobre um profissional que trabalha no fórum de uma cidade: “só que o cara não é deficiente, o cara não sabe nada, então o cara que atendeu o deficiente não sendo deficiente [...] é, tipo, tem que estar na pele para entender o deficiente.”

Sobre a esse aspecto, Cerignoni (2005, p.7) alerta sobre “[...] a percepção de que o problema não está na deficiência em si, ou na pessoa que a tem. [...] o problema não é deficiência, e sim a marginalização/exclusão imposta à pessoa.”

Em outra passagem, Goffman salienta que (2008, p.61) “[...] na medida em que as pessoas relacionam-se mais intimamente, essa aproximação categórica cede, pouco a pouco, à simpatia, compreensão e à avaliação realística de qualidades pessoais.”

Tais relatos podem sugerir uma tendência à estigmatização, cujo ponto central é o preconceito, entendido como valor negativo, e a assimetria social positiva, como uma valoração positiva sobre a diferença. O mesmo estudioso (2008, *Ibid.*, p.27) aponta que as pessoas não estigmatizadas podem tratar o estigmatizado “[...] como se ele fosse alguém melhor do que achamos que seja, ou alguém pior do que achamos que ele provavelmente é.”

Pode-se pensar também que a assimetria social seja também a melhor face quando expressa em círculos sociais, em concordância com Ribas (2007, p.27).

Nos dias atuais, em que o discurso politicamente correto censura toda interpretação pública que deprecie qualquer pessoa, praticamente ninguém mais faz referência à negação quando publicamente se refere a uma pessoa com deficiência. Mas entre amigos, na vizinhança, à boca pequena, de soslaio, muitos associam a deficiência a um fardo pesado de carregar, difícil de suportar e, por extensão, à infelicidade

Para reflexão, Cox (1994) sublinha que a atração física é um fator que influencia os contatos interpessoais. Pessoas fisicamente atrativas são consideradas positivamente por outros como tendo mais habilidades sociais, inteligência e competência e que tal fator pode acarretar em preconceito contra as pessoas com deficiência.

Ainda com mais profundidade sobre a estética e a questão da deficiência, Goffman (2008, p.139) traz que “[...] há outras normas, como as associadas com a beleza física, que tomam a forma de ideais e constituem modelos perante os quais quase todo mundo fracassa em algum período de sua vida. E mesmo quando estão implícitas normas amplamente realizadas, a sua multiplicidade tem o efeito de desqualificar muitas pessoas.”

Aspectos psicossociais da PcD

Como panorama introdutório da questão social da deficiência, Cerignoni (2005, p.16) diferencia processos sobre o contexto da deficiência que podem parecer sinônimos, mas que representam instâncias diferentes:

- Integração, como a inserção de pessoas com deficiência numa sociedade despreparada para conviver com elas;
- Equiparação de oportunidades, como o processo mediante o qual os sistemas gerais da sociedade, tais como o meio de transportes, habitação, serviços sociais e de saúde, oportunidades educacionais e de trabalho e a vida cultural e social, são tornados acessíveis para todos;
- Inclusão, como adequação da sociedade às necessidades de todos os seus membros, para que estes possam se desenvolver e exercer plenamente sua cidadania.

Exposto por Cerignoni (2005) e Bahia (2006) como uma nova concepção sobre a realidade das PcD, o modelo social da deficiência, corrente político-teórica iniciada no Reino Unido nos anos 1960, focaliza os ambientes e as barreiras incapacitantes da sociedade e não as pessoas com a deficiência. Por essa leitura, a deficiência é a inadequação da sociedade em atender as pessoas com deficiência.

Além da organização social, a família foi outro agente comentado pelos pesquisados. Tida como o primeiro agente socializador, a família fornece valores que serão base das demais seqüências do processo de socialização, como a escola e o trabalho.

Visando facilitar o entendimento da socialização da PcD no mundo do trabalho, expõe-se algumas contribuições teóricas sobre a interface da família com a atividade profissional da PcD e ao mesmo tempo, pretende-se explicitar o elo de ligação entre uma e outra, à luz dessas teorias.

Como aspectos familiares impactantes para a PcD acerca da compreensão da deficiência, Vash (1988, p. 39) nota que “[...] a estrutura e a dinâmica da família incluem o *status* social e a base de poder da família na comunidade, a aceitação dos pais, a lealdade do (a) esposo (a) e a presença de apoio prático e/ou moral.”

A deficiência de uma pessoa pode ser um destaque na dinâmica familiar. Para essa estudiosa (1988, *Ibid.*) geralmente a um membro da família é dada a função de cuidar da PcD e assim passa a ter uma importante papel na constelação familiar e na comunidade. A autora (1988, *Ibid.* p.72) comenta sobre dois aspectos principais envolvidos na “[...] exploração familiar de uma pessoa deficiente: 1) a necessidade de uma influência estabilizadora para manter a família junta ou manter um *status quo* familiar e confortável; e 2) o provimento de uma razão de ser para um outro membro da família que se sente de outra forma desprovido de objetivo e orientação.”

Esses fatores podem ser determinantes no processo de identidade da PcD, assim como os adicionados por Shakespeare (1977, p. 64) quando afirma que “[...] a aceitação do fato de que a criança é deficiente é um estágio, mas precisamos também considerar se as suas limitações

foram aceitas.” Outro aspecto, salienta essa autora (1977, *Ibid.*) é de que a aceitação da deficiência pode ocorrer quando ainda é bebê, mas pode ocorrer rejeição quando mais velho.

Vash (1988) aponta que a deficiência quando ocorre na infância causa impactos diferenciados se ocorrida quando adulto. A deficiência pode ser aceita ou rejeitada pelo pai, mãe ou irmãos em virtude da atenção dada a um em comparação a outro (SHAKESPEARE, 1977; VASH, 1988). A aceitação sendo somente emocional ou intelectual pode acarretar em mensagens dúbias, depreciando ou superqualificando a deficiência, na própria PcD ou com repercussões advindas das opiniões de outras pessoas sobre a deficiência, incluindo-se amigos, colegas de trabalho e demais familiares. Quando instalada em adultos, a deficiência pode apresentar impactos nas redes sociais, no trabalho e no casamento, gerando rupturas em relacionamentos que antes eram compreendidos como seguros e conhecidos, mas encobertos por uma “falta de intimidade autêntica.” (1988, *Ibid.*, p. 77).

Sasaki (*apud* CLEMENTE, 2004) comenta que além de sociais as barreiras à empregabilidade e à capacitação profissional podem estar na própria pessoa com deficiência e seus familiares: pais que não acreditam na capacidade do filho que tem uma deficiência e, por isso, não valorizam como potencial estudante e/ou trabalhador, que tratam como criança, mesmo quando adulto; que não permitem que seu filho se envolva em atividades escolares e outros que segregam dentro do próprio lar.

Presente em vários relatos dos entrevistados, a superproteção ao PcD é notado por Shakespeare (1977, p. 65) como “[...] indesejável, porquanto limita o desempenho da criança ao torná-la menos independente e mais lenta no desenvolvimento das aptidões que lhe proporcionariam certa autonomia”, mas como alerta a autora (1977, *Ibid.*) a diferença entre proteção e superproteção é de difícil definição.

Apresentada uma breve introdução aos aspectos psicossociais da PcD e retornando aos dados de pesquisa, para a alta cúpula tanto as pessoas com deficiência como seus familiares têm medo de exposição e que isso justificaria a opção de não se inserir em ambiente de trabalho fora de casa.

Cerignoni expõe que (2005, p.7)

[...] a família exerce grande influência na formação da pessoa. Quando ela se coloca, solidária e positivamente, a favor da pessoa humana, as deficiências e limitações quase sempre são superadas com tranquilidade. Mas, devido o preconceito, a família se torna reprodutora das opressões e repressões. Por sentir vergonha da situação e considerar a pessoa com deficiência como algo inútil, nega-lhe o direito à alegria, ao prazer, à realização humana e afetiva, à convivência social, ao trabalho, à espiritualidade. A família restringe-lhe o espaço e a mobilidade, tornando-a medrosa, insegura, dependente e sem esperanças. Devido aos mesmos medos e preconceitos, outras famílias superprotegem seus membros com alguma deficiência, impedindo sua independência e a realização das experiências normais de cada faixa etária.

Para outro gestor da alta liderança, algumas pessoas com deficiência aproveitam-se dessa condição para não se dedicarem tanto, “[...] faz o jogo de corpo mole [...]” como falado em entrevista, pelo conhecimento da necessidade da empresa em cumprir a cota e pela oferta de trabalho favorável às PcD.

Para um gestor da unidade São Manuel, “[...] as pessoas deficientes auditivas foram onde (*sic*) encontramos mais dificuldades, são pessoas mais protegidas pela família.” A interferência da família da PcD em ambiente de trabalho também teve comentários de outros gestores diretos. Um dos gestores pesquisados esclareceu que ações são feitas para atender a família, mostrando a fábrica e as condições de trabalho, visando minimizar essas dificuldades.

Os dados obtidos pelos depoimentos mencionam, que o histórico familiar e, em alguns relatos, a própria família, impactam a vivência profissional das PcD, que se torna assim, mais um aspecto a ser considerado na gestão da diversidade sobre as pessoas com deficiência.

Algumas pessoas com deficiência expuseram que ouviram comentários sobre a dificuldade que eles teriam em arranjar colocação no mercado de trabalho em virtude da deficiência, não somente no ambiente profissional. Em outras instâncias sociais, como escola e universidade, foram sujeitos de preconceitos. Para outro participante, a deficiência “[...] pode até atrapalhar a vida social, mas aqui na vida profissional não atrapalha.” Outro aspecto mencionado é de que no “[...] interior não tem emprego... e já me falaram que eu não ia arrumar nada.” Tais afirmações podem contrastar com a leitura de Vash (1988) de que uma cidade menor pode oferecer uma qualidade de apoio humano maior.

Como impactos emocionais, sentir-se rotulado como incapacitado para uma função que a pessoa se vê habilitada suscita um sentimento de inferioridade, conforme o relato de uma PcD. Talvez com uma opinião acentuada sobre a questão, Cerignoni (2005, p.12) argumenta que “[...] a partir do momento em que uma determinada pessoa for rotulada com a marca da

deficiência, nunca mais será a mesma. Passará a viver em todos os espaços sociais sob o estigma do inválido e do inútil.”

Como aspectos psicológicos foram levantados por algumas PcD entrevistadas que algumas pessoas nessa situação aproveitam de sua deficiência para obter vantagens na empresa, tais como não ser dispensado ou fazer trabalhos que exigem menor esforço. Para outras PcD, a lei trouxe vantagens para concorrer a vagas no mercado de trabalho, o que também traz tranquilidade em outras esferas da vida pessoal, como atendimento às necessidades da família. Vash (1988, p. 39) aponta como fatores psicossociais o aspecto das possibilidades econômicas da PcD: “[...] o quanto você é rico ou pobre tem um impacto considerável no quão miserável a deficiência pode torná-lo. Mais do que isso, um dos problemas com a deficiência é que ela tende a tornar ou manter você pobre.” Dessa forma, a inclusão no mundo do trabalho formal possibilita às PcD e, por consequência aos seus familiares, uma oportunidade de melhoria nas condições econômicas.

De outro lado, as PcD percebem que outras empresas buscam a deficiência que menos impacta no rendimento da atividade, apenas para cumprir cotas legais, além de subaproveitamento da força de trabalho pelo fato da pessoa ter deficiência. Para eles, a organização na qual trabalham não apresenta esses fatores, mas como os relatos dos gestores apontaram há um condicionamento do tipo de deficiência a algumas atividades.

Ainda sobre esse aspecto de contratar um tipo de deficiência, Cerignoni (2005, p.6) idealiza “[...] para uma convivência social em que sejam superadas as ideologias e práticas de marginalização e exclusão baseadas na rejeição da deficiência como um problema em si.”

Na dimensão social, comentou-se da realidade da cidade onde moram, que apresenta dificuldades de locomoção e de respeito à diferença em ambientes públicos e estabelecimentos comerciais. Essa afirmação converge para o exposto por Cerignoni (2005, p.7) de que “[...] as pessoas com deficiência enfrentam barreiras de todo o tipo: escadas, falta de rampas, obstáculos nas calçadas, falta de legendas e língua de sinais no vídeo, transporte coletivo.”

Diálogo do Poder Público

A alta cúpula reiterou por diversas vezes as dificuldades que enfrentam no relacionamento com órgãos públicos, apontando falta de entrosamento e pouca colaboração para ser um parceiro na inclusão de pessoas com deficiência, em substituição ao papel que vem exercendo exclusivamente de fiscalizador. Os gestores argumentaram que o INSS poderia disponibilizar o banco de dados das pessoas com deficiência e dialogar com as empresas interessadas em contratação. Outros atores que poderiam ser parceiros nesse processo são os sindicatos.

Alguns gestores da unidade São Manuel também apontaram a dificuldade de encontrar pessoas com deficiência e o percentual da cota, que poderia ser mais flexível, pois “[...] não é todo tipo de deficiente que pode trabalhar dentro da empresa.” Foi mencionada também a grande procura por parte das empresas em contratar PcD, gerando competitividade entre as empresas. Também apareceu a dificuldade de encontrar PcD dispostas a abdicar de um benefício por ingressar no mercado de trabalho formal, como relatado por um gestor “[...] hoje o deficiente, ele pensa duas vezes entre voltar a trabalhar ou continuar na comodidade de ser um afastado, do INSS, na pensão.”

Desafios à Área de Recursos Humanos

Essa categoria será discutida em dois tópicos: captação e competência da PcD. A seguir, considerações sobre formas de atrair as PcD para o ingresso na organização.

Captação da PcD

Levantando pela alta cúpula como um problema crucial para o cumprimento das cotas, a captação de pessoas com deficiência teve como alternativas apresentadas a divulgação junto aos colaboradores e novamente o INSS com seu banco de dados. Outro gestor da unidade central apontou a concorrência entre as empresas para conseguir cotistas e o desligamento desses por uma nova oferta de trabalho. Como alternativa para esse quadro, estabeleceu-se parcerias com instituições ligadas ao tema e a ideação de um projeto nos moldes do Pescar voltado a esse público.

Parcerias com instituições em um mercado competitivo é também uma das ações que a liderança da unidade estipulou para lidar com a dificuldade de captar PcD. Outros aspectos presentes nesse cenário são o tamanho da cidade que dificulta a locomoção de quem mora em outro município e a divulgação com funcionários. Também como forma de retenção, persuadir a PcD que apresenta insatisfação ou desejo de se desligar da empresa por meio do diálogo é um outro fator para tentar manter o cotista na organização. Outra iniciativa é mudar de horário ou de função.

Tais análises encontram ressonância com a visão de Jaime (2005, p. 26) de que “[...] as exigências de qualificação, somadas à grande competição pelas vagas de trabalho, num período de altos índices de desemprego, e às dificuldades de acesso à educação formal de pessoas com deficiência, constituem-se num entrave para sua contratação.” Essa afirmação interliga-se também com outro aspecto a ser considerado como um desafio à Área de Recursos Humanos da organização estudada, exposto a seguir.

Competência profissional da PcD

Argumentando que o segredo do administrador é colocar as pessoas no lugar certo, um dos gestores da alta cúpula enfatizou a necessidade de cruzar a vaga de trabalho com a deficiência que a pessoa apresenta, acrescentando que o governo poderia também fazer a triagem por essas categorias. Por outro lado, o mesmo gestor ponderou “[...] se tivesse colocado numa biblioteca, pode ser que ela até gostasse de biblioteca, é outra coisa, mas eu não estou dando opção para ela, estou excluindo, estou excluindo de uma outra forma, eu só estou incluindo ela porque sou obrigado.”

Outro gestor da alta liderança apontou a pouca capacitação de pessoas com deficiência para o trabalho em organizações como um desafio revelado na fala “[...] por que nossa maior dificuldade é você contratar alguém que tenha, que esteja preparado para aquela função, que hoje quando você procura um posto tanto no administrativo quanto operacional, a pessoa tem que ter pelo menos alguns conhecimentos.”

Também com a visão de adequar a pessoa de acordo com o tipo de deficiência, para um grupo focal de gestores da unidade São Manuel, deve-se em “[...] primeiro lugar verificar, avaliar a deficiência de cada um, após a avaliação, alocá-lo na atividade adequada à sua deficiência.”

Outro grupo focal, presente na mesma sessão, apontou que “[...] dependendo da deficiência, caso ele seja alocado em uma tarefa incompatível com sua limitação, o seu trabalho pode ser afetado, porém ele pode nos surpreender.”

Mas há preocupação na alocação da PcD como manifesto por um dos gestores diretos: “[...] teve um mental que apareceu, inclusive, que infelizmente não teve como encaixar. Não dava para encaixar simplesmente para cumprir a lei.” O mesmo grupo focal apontou que a PcD contribui para a empresa “desde o momento que o colaborador não aja como deficiente, pois todos são alocados nas tarefas de acordo com sua deficiência.”

Os retratos expostos anteriormente sinalizam uma tendência de focar uma característica pessoal, nesses casos a deficiência, como critério de ocupação profissional o que pode indicar uma implicação legal, visto que o manual do Ministério do Trabalho intitulado “A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.” (BRASIL, 2007) informa que

[...] na seleção de empregados, com deficiência ou não, não podem ser usados critérios pessoais. Somente os necessários para exercício da atividade podem ser exigidos. Se os requisitos não forem estritamente técnicos, a empresa incorre em infração trabalhista e até penal por discriminação, segundo artigo 373-A, I, II, V da CLT.

A capacitação e conseqüentemente a competência profissional de uma PcD encontra barreiras sociais no processo educacional desse público como atestado pelos dados do Banco Mundial (*apud* CERIGNONI, 2005, p.21) de que:

[...] apenas 20% das crianças com deficiência estão matriculadas na escola. A baixa frequência escolar das crianças com necessidades especiais é conseqüência da grave falta de transporte, professores treinados, equipamento, mobília, material didático e acesso à infra-estrutura adequada de ensino. [...] O resultado disso é que não são oferecidos importantes serviços ou dispositivos para ajudar as pessoas com deficiência.

Segundo o Censo 2000 (CERIGNONI, 2005, p.24) enquanto 76,29% das pessoas sem deficiência com mais de 15 anos de idade possui mais de 4 anos de escolarização, o percentual para as pessoas com deficiência no mesmo grupo representa 49,93%.

Esse cenário educacional comprova a dificuldade que as empresas vêm tendo em encontrar pessoas capacitadas para as atividades de trabalho, sendo mais um desafio para a área de Recursos Humanos.

No entendimento das pessoas com deficiência, ter instrumentos, ferramentas ou acessórios permite melhor aproveitamento do seu potencial contributivo e qualidade à tarefa executada, como expresso por um participante “[...] uso uma lupa, como se fosse óculos... aí eu consigo enxergar... antes era como se fosse um óculos. Agora não. É uma lupa de mão e aí eu faço um trabalho normal, não é?”

Pelos relatos dos entrevistados acerca da competência das pessoas com deficiência, ficou explícito de que há uma predisposição de alguns gestores em enxergar a deficiência como impeditivo em algumas funções, em oposição a relatos de pessoas com deficiência de que, se fornecidas condições, podem executar satisfatoriamente as atividades propostas. Essa explanação contrapõe-se à idéia de Goffman (2008) de que a pessoa estigmatizada pode apresentar ganhos secundários como justificativa para seu pouco êxito em algumas tarefas.

As pessoas com deficiência entrevistadas expressaram contribuir com seu potencial, independente de limitações de funcionalidade de seu corpo, solicitando adaptações para que possam exercer suas atividades da melhor forma.

Como ilustração de competência laboral de PcD e superação de algumas dificuldades, pode-se recorrer à biografia de Antonio Francisco Lisboa, conhecido como Aleijadinho, artista brasileiro do século XVIII que esculpiu inúmeras estátuas presentes em igrejas das cidades de Congonhas, Sabará e Ouro Preto. Mesmo com a atrofia das mãos e perda de dedos dos pés e de alguns das mãos, aos 47 anos, Aleijadinho continuou, com a ajuda de ferramentas atadas a seus membros, a produzir obras de arte que confirmam sua excelência.

Ilustração 4 - Aleijadinho

Fonte: www.congonhas.net, 2008

4.2 Dados Secundários coletados por meio de arquivos da organização

Análise documental e observação assistemática

Em uma das visitas à unidade central da empresa, o pesquisador, acompanhado de uma colaboradora da área de Recursos Humanos, conheceu diversos departamentos alocados no prédio. Um aspecto relevante foi a liberdade de decoração pela disposição dos móveis, não havendo padronização de um *layout* específico da organização.

Na visita à unidade São Manuel confirmou-se a pouca acessibilidade a cadeirantes, principalmente no acesso ao restaurante da empresa, com vários degraus e sem rampa de acesso. Após as sessões de coleta de dados, o pesquisador foi convidado a conhecer a fábrica e os equipamentos da unidade, constatando a preocupação da empresa com a segurança dos colaboradores.

Quanto à análise documental, os materiais entregues podem emergir algumas considerações.

O informativo sobre o histórico da empresa acentua a sua expansão, força e competitividade, como aferido no destaque à atuação em mercados internacionais; ao animal que dá nome à empresa, como aquele de pele macia, mas que sobrevive em ambiente de pouco oxigênio. Retrata também a reestruturação da empresa ocorrida em 2001 unificando as atividades do segmento têxtil. Por esse recorte, parece haver uma tendência a uma comunicação da grandiosidade da empresa e seu esforço em manter-se no mercado por quarenta anos. Observa-se, porém, que a comunicação visual poderia receber melhor tratamento, com fotos coloridas e em tamanho para melhor visualização, destacando a qualidade das instalações e dos produtos fabricados. Outro informativo, de 2005, um catálogo bilíngüe apresenta um tratamento visual e de material bastante superior ao endereçado aos colaboradores, exposto anteriormente. Um terceiro material de divulgação, de qualidade visual superior aos anteriores e escrito em quatro idiomas, apresenta a empresa como uma das maiores indústrias têxteis do mundo, destacando certificações de qualidade e ambiental, assim como menciona a política de responsabilidade social da empresa.

Oito exemplares das edições de 2004 e 2005 do jornal corporativo, fornecidos ao pesquisador, retratam o desempenho de excelência de colaboradores, as certificações ISO 9000 e o Selo Verde Oeko Tek conquistadas pela empresa, a participação em eventos significativos do setor, o endosso de profissionais aos produtos e à empresa, e ações sociais, como o Projeto Pescar que procura incluir jovens em situação de risco social, por meio da educação.

A cópia entregue do arquivo do I Encontro DRH aponta a mudança de política para a área de Recursos Humanos, de uma visão tradicional de apoio para a de parceiro de negócio, apresentando os projetos para desenvolvimento de pessoas, incluindo o Vicunha Inclusão Responsável - VIR. Observou-se que a foto que encerra as lâminas de apresentação traz braços estendidos em convergência central, simbolizando união de grupo, porém com punhos e mãos cerrados.

A visita ao site da empresa (www.vicunha.com.br), em junho de 2008, apresenta com destaque, na primeira interface, a história da empresa, os eventos do setor têxtil, a presença da empresa no exterior e como chamada do espaço denominado notícias o título “Pessoas com deficiência”, informando a abertura do processo seletivo para esses profissionais. Corroboram-se assim os dados obtidos nas entrevistas da urgência da empresa em ampliar o quadro de colaboradores com deficiência.

Ao clicar em notícias, como segunda interface do site, nota-se como pré-requisito do processo de seleção de PcD o ensino fundamental completo e a menção ao candidato para informar o tipo de deficiência. Também esses aspectos corroboram com os dados obtidos nesta pesquisa, pela dificuldade de captar colaboradores com deficiência capacitados, além do aspecto legal mencionado anteriormente da discriminação da pessoa e não do cargo, segundo a CLT.

O Programa Vicunha Inclusão Responsável – VIR – iniciado em 2006, apresenta características de um projeto estruturado com objetivo, visão, a comunicação da legislação pertinente, os tipos de deficiência, conceito e benefícios da inclusão e comportamentos recomendáveis com as PcD.

Mencionam-se etapas do programa o mapeamento das oportunidades de trabalho na empresa:

- A criação de um comitê responsável pelo acompanhamento do colaborador com deficiência;
- Palestra de sensibilização;
- A comunicação corporativa por meio de quadros de aviso e espaço na intranet;
- As práticas de recrutamento e seleção;
- O acompanhamento da PcD pelo comitê nos três primeiros meses da admissão.

Como parte das atividades do Programa VIR, a empresa criou um formulário denominado “Acompanhamento de colaboradores com deficiência” que traz como campos para preenchimento a adaptação ao serviço, a receptividade por parte dos outros colaboradores e relacionamento com a equipe, mensuráveis como insatisfatório, satisfatório, regular, bom e ótimo, tanto sobre o colaborador como a respeito do treinamento. Há um espaço para o colaborador expor suas dificuldades. Outros campos destinam-se a pareceres do comitê e da Medicina do Trabalho.

A empresa disponibilizou para essa pesquisa trinta e oito cópias desse formulário para análise. Os dados a seguir foram extraídos por meio da análise de trinta e três fichas de acompanhamento de pessoas com deficiência de São Manuel, fornecidas pela área de Recursos Humanos da unidade. Cinco não foram consideradas para análise, pois representavam avaliações únicas, o que diferiu do propósito de acompanhar várias avaliações temporais de um mesmo colaborador.

Com essa configuração, no total são sete colaboradores que tiveram acompanhamento pelo período demonstrado nos quadros correspondentes a cada colaborador. Além desses itens, são solicitadas nesse formulário as sugestões de cada colaborador e do responsável pelo seu treinamento, e os pareceres da equipe de Medicina do Trabalho e do Comitê.

No quadro 17, a seguir, são mostradas as menções dos colaboradores e dos responsáveis pelo treinamento.

Quadro nº 17 – Análise das fichas de Acompanhamento dos Colaboradores da Unidade São Manuel

Ficha de Acompanhamento de PcD							
Colaborador 1							
	Períodos	2005					2006
		3/10	14/10	10/11	30/11	21/12	9/2
Colaborador 1	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Relacionamento com a equipe	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador						
	Adaptação ao serviço	Regular	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Relacionamento com a equipe	Bom	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
Colaborador 2							
	Períodos	2006			2007		
		01/06	27/06	04/07	24/08	10/09	17/12
Colaborador 2	Adaptação ao serviço	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Relacionamento com a equipe	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador						
	Adaptação ao serviço	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom
	Relacionamento com a equipe	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom
Colaborador 3							
	Data da Avaliação	2007					
		22/06	13/07	06/08	10/09	05/12	
Colaborador 3	Adaptação ao serviço	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	
	Relacionamento com a equipe	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Ótimo	
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador						
	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	
	Relacionamento com a equipe	Bom	Bom	Bom	Bom	Bom	
Colaborador 4							
	Períodos	2006			2007		
		28/06	20/09	10/12	17/02		
Colaborador 4	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Bom		
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Bom	Bom	Bom		

	Relacionamento com a equipe	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador				
	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Bom
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Ótimo	Bom	Ótimo	Bom
	Relacionamento com a equipe	Ótimo	Bom	Ótimo	Bom
	Colaborador 5				
Colaborador 5	Períodos	2007			2008
		20/07	20/08	18/12	20/10
	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Bom
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Bom	Bom	Bom
	Relacionamento com a equipe	Bom	Bom	Bom	Bom
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador				
	Adaptação ao serviço	Bom	Sem informação	Sem informação	Sem informação
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Sem informação	Sem informação	Sem informação
	Relacionamento com a equipe	Bom	Sem informação	Sem informação	Sem informação
	Colaborador 6				
Colaborador 6	Períodos	2006			2007
		28/06	16/07	22/11	24/08 12/12
	Adaptação ao serviço	Ótimo	Ótimo	Bom	Bom Bom
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Ótimo	Ótimo	Bom	Ótimo Bom
	Relacionamento com a equipe	Ótimo	Ótimo	Ótimo	Bom Ótimo
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador				
	Adaptação ao serviço	Ótimo	Bom	Bom	Ótimo Bom
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Ótimo	Bom	Bom	Ótimo Bom
	Relacionamento com a equipe	Ótimo	Bom	Bom	Bom Bom
	Colaborador 7				
Colaborador 7	Períodos	2005			2006
		27/10	10/11	30/11	27/12 10/02
	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Ótimo Ótimo
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Regular	Bom	Ótimo	Ótimo Ótimo
	Relacionamento com a equipe	Bom	Bom	Bom	Ótimo Ótimo
	Responsável pelo Treinamento do Colaborador				
	Adaptação ao serviço	Bom	Bom	Bom	Ótimo Ótimo
	Receptividade por parte dos outros colaboradores	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo Ótimo
	Relacionamento com a equipe	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo Ótimo

FONTE: Elaborado pelo pesquisador, a partir de documentos da ARH da Unidade São Manuel, 2008

A partir dos documentos fornecidos pela área de Recursos Humanos, pressupõe-se que por não haver uma padronização sistemática para avaliação, por exemplo, a cada três meses após a admissão ou em datas específicas para avaliação de todos os colaboradores, torna-se difícil entender os motivos que levaram alguns profissionais a valorar como bom, regular ou ótimo. Como compreensão para as diferenças de menção do colaborador e do responsável sobre o mesmo item na mesma época pode ser o entendimento do critério para avaliação para o item, assim como algum evento específico que diminuiu ou aumentou a valoração de acordo com a percepção do avaliador, seja o colaborador ou o responsável pelo treinamento.

Das trinta e três fichas de acompanhamento, apenas duas fizeram referência à deficiência. O colaborador 2 associou à sua deficiência a dificuldade em carregar caixas, fato ratificado pelo responsável do treinamento e pela equipe de Medicina do Trabalho. O colaborador 6 informou dificuldades em acompanhar o ritmo de trabalho devido à sua deficiência.

Para esta pesquisa nota-se a importância do aspecto da socialização como fator colaborativo na integração do colaborador à organização, com ausência da menção “insatisfatório” e apenas um menção de “regular” para os itens “receptividade por parte dos outros colaboradores” e “relacionamento com a equipe”.

5 CONCLUSÕES

Finalizando o percurso deste projeto, neste capítulo apresentam-se a síntese das análises realizadas, as limitações e as possíveis contribuições deste estudo tecendo um panorama sobre o estudo acerca da inserção de pessoas com deficiência na empresa analisada.

5.1 Conclusões

Este trabalho buscou estudar como as pessoas com deficiência admitidas sob a lei 8213/91 são geridas e os fenômenos organizacionais resultantes dessa interação. Recorreu-se aos temas de gestão da diversidade e socialização, com interface dos valores organizacionais subjacentes nesses processos, para responder à questão de pesquisa: como a gestão da diversidade afeta a socialização de pessoas com deficiência admitidas pela lei de cotas?

A partir da lei 8213/91 e principalmente da lei 3298/99 que determina a fiscalização do cumprimento de cotas nas empresas, as organizações se mobilizaram para, além da obrigação legal, atender o número estabelecido pela DRT, atual Superintendência Regional do Trabalho. Com a entrada desse público, impactos acontecem seja na dimensão de resultados para a organização, ou na (in) adequação de acesso a essas pessoas, ou ainda na interação desse público com seus pares de trabalho – líderes, colegas de equipe e demais colaboradores. Para lidar com esse contexto, a gestão da diversidade visa a inclusão das pessoas pertencentes a grupos minoritários por meio de processos e práticas, com igualdade de oportunidades e tratamento.

Para dialogar com esses blocos temáticos recorreram-se a autores como base de pesquisa e a contribuição de outros estudiosos em aspectos pontuais, visando uma melhor compreensão do contexto. Para a gestão da diversidade foi utilizado o modelo de cinco estágios de Golembiewski (1995) e de duas dimensões do modelo de Cox (2001). Para socialização o modelo de Van Maanen (1989) e para os valores culturais a contribuição de Schein (1984).

Optou-se pelo caráter exploratório para esta pesquisa pela pouca produção que existe no mundo acadêmico de trabalhos voltados a esse tema, além de, na realidade nacional também existir pouco material publicado sobre o assunto. Apesar de a sociedade brasileira apresentar diversidade na composição de grupos sociais, a gestão da diversidade é um assunto pouco explorado nas organizações nacionais. Presente em estudos americanos no final da década de 1980, como atestam Agars e Kottke (2006) para lidar com as imposições políticas por programas de inclusão e ações afirmativas daquele país, esse tema vem merecendo atenção no Brasil só recentemente.

Os resultados desta pesquisa evidenciaram que a organização atende os cinco estágios de Golembiewski (1995) ainda que não completamente nos três últimos – tratamento igualitário, valorização da diferença e diversidade como valor cultural central, na ordem crescente. As duas dimensões de Cox (2001) - papéis de liderança e educação – parecem estar mais alinhadas com as recomendações desse autor (2001, *Ibid.*) para a eficiência da gestão da diversidade.

Como processos de socialização, os evidenciados foram as estratégias formais e informais, que ora facilita a estruturação de práticas para a gestão da diversidade, ora recebe ressalvas por parte de algumas pessoas com deficiência que apontaram a tática informal como o meio de socialização mais praticado pela organização. A figura de um tutor, ou de uma pessoa que recebe o novato, também mereceu comentários sobre a socialização de pessoas com deficiência nessa empresa.

Os valores organizacionais, aferidos por meio das entrevistas, da análise documental e observação direta, mais presentes nos três grupos de colaboradores pesquisados – gestores da Unidade Administrativa, gestores da Unidade São Manuel e pessoas com deficiência alocadas sob a lei, foram: ambiente familiar, abertura para o diálogo e disponibilidade para, em conjunto, encontrar soluções. Estes parecem facilitar não somente as estratégias de socialização que visam a integração do colaborador, mas também sua identificação com a organização, propiciando uma base para melhorias e eficácia da gestão da diversidade na organização estudada.

Por essas observações, a empresa parece realizar uma gestão da diversidade no tocante às pessoas com deficiência, merecendo atenção alguns pontos de melhoria para a igualdade de oportunidades.

Quanto ao tratamento igualitário, presente como estágio três no modelo de gestão da diversidade de Golembiewski (1995), a organização estudada apresentou tratamento respeitoso nas relações interpessoais, porém a igualdade de oportunidades para ocupação de cargos de liderança, por exemplo, não ficou evidenciado nos relatos de gestores, que em princípio, têm mais acesso a essas informações.

Como aspectos atrativos à inclusão de pessoas com deficiência, podem-se aferir pela análise de dados, a atuação da liderança em promover a retenção da pessoa com deficiência, a interação entre departamentos e na parte da infra-estrutura da empresa, ter “[...] várias funções que facilitam a adaptação do deficiente [...]”, segundo a fala de um entrevistado.

Em consonância ao exposto anteriormente, o planejamento de ações para aprimorar esse quadro, com a estruturação e implantação de processos para aceitação de pessoas com deficiência por meio do programa VIR, evidencia o esforço da organização estudada para melhor inclusão desse público.

Um aspecto importante são os valores organizacionais que contribuem para a gestão da diversidade. Como mencionado no capítulo anterior, um ambiente familiar, respeito à diferença com abertura de diálogo e disponibilidade para, em conjunto, encontrar soluções, são catalisadores para um objetivo de gerir a diversidade, com criatividade e parcerias, visando atender as partes interessadas. Como explicitado por um dos gestores da alta cúpula, há pouco material de pesquisa disponível sobre o tema, recorrendo-se então a uma mescla de empirismo, tentativa-e-erro, consulta a estudiosos e *benchmark* de organizações.

As pessoas com deficiência entrevistadas tiveram dificuldade de explicitar o que é diversidade e o que é gestão da diversidade na empresa, talvez por falta de interesse pessoal e, por outro lado, de treinamento e informações da empresa sobre o tema. Isso demonstra um aspecto a ser melhorado na gestão da diversidade, segundo o modelo de Cox (2001) em uma das variáveis estudadas nesta pesquisa, quando trata de educação como uma etapa da gestão da diversidade.

Sintetizando as análises e respondendo à questão e proposições desta pesquisa, a gestão da diversidade estruturada com valores inclusivos subjacentes às práticas organizacionais afeta positivamente a socialização das pessoas com deficiência admitidas pela lei de cotas, facilitando a sua integração e identificação à organização contratante. Ressalta-se que estratégias formais de socialização, associadas às de investidora que valorizem o potencial e o papel profissional das PcD, corroboram para o sucesso desse processo. Outro aspecto importante é a visão de líderes sobre a diversidade, responsáveis pela condução de iniciativas e pelo modelo de atuação no dia-a-dia organizacional, que podem ser contributivos ou impeditivos da inclusão da diversidade como valor organizacional.

Partilhando esse cenário com as leituras dos atores pode-se observar uma possibilidade de sinergia para a junção de interesses. Um dos desafios apontados pelos líderes sobre o fenômeno estudado está o fato de a empresa ter que parecer atraente para que os colaboradores com deficiência mantenham-se nela. Pelo olhar de uma PcD entrevistada, o trabalho pode lançar a pessoa na vida social. E no âmbito social, a inserção de pessoas com deficiência em ambiente de trabalho formal, com as garantias previstas pela legislação trabalhista, possibilita a essas pessoas uma melhor inclusão econômica e social, conferindo-lhes dignidade e legitimidade.

Entretanto, releva-se um desafio para as empresas: a contratação de pessoas nem sempre qualificadas, mas necessárias para evitar uma penalização legal. Estabelece-se um campo de conflitos de interesses, pois de um lado as empresas precisam e querem competências mobilizadas para alcançar seus objetivos e, por outro lado, o contexto social, por meio de ações políticas, dificultou historicamente a capacitação desse público. Porém, há pouco tempo, foi aprovada a lei 6215/07 que visa melhorar essa questão da capacitação de pessoas com deficiência com o suporte de novas tecnologias e de acessibilidade, entre outras atuações, para facilitar a educação desse público. Mas esse processo demandará tempo e o quadro sócio-educacional atual poderá não ser rapidamente modificado nesse ponto.

No contexto apresentado, a questão da inserção de pessoas com deficiência estimula e reforça o papel que as empresas têm como atores sociais, com responsabilidade e participação em modificação de realidades sociais. Representantes do grupo minoritário estudado, como ONGs e instituições, já vêm atuando assertivamente junto a órgãos públicos para garantir e expandir os direitos de inclusão.

Como aponta Golembiewski (1985) a diversidade é uma questão social, não somente organizacional, necessitando uma análise global dos atores que a compõe: cidadãos políticos, cidadãos organizacionais, grupos majoritários e minoritários, enfim, de qualquer pessoa que entenda que a pessoa socialmente categorizada como diferente deve ter seus direitos de igualdade e oportunidades garantidos.

A gestão da diversidade nas organizações pode ser um caminho para que a diversidade tenha, numa instância social, uma atuação eficaz para a promoção de igualdade de oportunidades e valorização de grupos socialmente excluídos.

5.2 Limitações

Como uma das limitações deste trabalho aponta-se que não foi feito um mapa da diversidade em todas as unidades da organização estudada que evidenciasse indicadores globais de presença ou ausência de diversidade, tais como posições de liderança ocupadas por negros, mulheres e especialmente pessoas com deficiência. Essa ferramenta poderia auxiliar na melhor compreensão da gestão da diversidade nessa organização e de algumas afirmações das pessoas com deficiência entrevistadas que apontaram a ausência de ocupação de postos de liderança por pessoas pertencentes a essa minoria.

Um estudo de caso único também apresenta ressalvas na comparação entre realidades diferentes.

5.3 Estudos futuros

Esse contexto acima revela também que o estudo de gestão brasileira da diversidade prescinde de maior divulgação e expansão de publicações de práticas adotadas por organizações nacionais sobre o tema.

Os resultados desta pesquisa sugerem que este trabalho tenha continuação em estudos sobre a gestão da diversidade com outros indicadores, como a participação e a igualdade de oportunidades para negros, mulheres, pessoas acima de 50 anos, homossexuais, crenças religiosas, entre outros componentes da diversidade da força de trabalho brasileira. Outra recomendação é de que próximas pesquisas façam comparativo da gestão da diversidade em empresas brasileiras e transnacionais.

Indica-se também que sejam realizados estudos de interface da Gestão da Diversidade e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho.

5.4 Contribuições

Este trabalho procurou contribuir para ampliação do conhecimento sobre gestão da diversidade, especialmente no tocante à socialização da pessoa com deficiência alocada na lei 8213/91. Por ser um estudo de caso simples torna-se difícil sua generalização para outras organizações, mas ressalta-se a importância do tema da diversidade na gestão contemporânea de pessoas e como essa gestão pode trazer retornos positivos à organização e tornar ambientes de trabalho com melhor qualidade de vida para seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

AGARS, Mark D.; KOTTKE, Janet L. *Models and Practice of diversity management: a historical review and presentation of a new integration theory*. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE, J. Crosby. *The Psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing, 2006. p. 55-77

ARANHA, Maria Salete Fábio. **Trabalho e emprego: instrumento de construção de identidade pessoal e social**. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.

AUSTRALIA. **Case Studies of Employees with disability**. Department of Education & Training: Melbourne, 2005

BAHIA, Melissa Santos. **Responsabilidade Social e Diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BANERJEE, Subhabrata Bobby; LINSTED, Stephen. *Globalization, Multiculturalism and other fictions: colonialism for the new millennium?* RMIT University (Australia) and University of Essex (UK). Organization Reviews. Volume 8(4): 683-722: Sage SAGE Social Science Collections, 2001. Acesso em <http://org.sagepub.com/cgi/content/refs/8/4/683> em 28 de agosto de 2007

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Cristina Abranches Mota. **A prática de responsabilidade social e a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência**. ENANPAD 2003. CD-ROM

BENEDICTO, Samuel Carvalho de; SILVA, Aline Micheli Penido; PEREIRA, Wellington Dias. **Relações de gênero e poder nas organizações: uma análise do comportamento humano no trabalho**. ENGPR Natal, 2007.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Lei 8213** de 24 de julho de 1991. Disponível em <http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>. Acesso em 14 de outubro de 2007.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Decreto 3298/99**. Disponível em <http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>. Acesso em 14 de outubro de 2007.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Decreto 6215** de 26 de setembro de 2007. Disponível em <http://sentidos.uol.com.br/canais/> Acesso em 04 de outubro de 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Brasília:** TEM, SIT, DEFIT, 2007. Acesso em 05 de junho de 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Delegacia Regional do Trabalho** – São Paulo. Disponível em <http://www.mtb.gov.br/delegacias/sp/noticias/default44.asp>. Acesso em 14 de outubro de 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Superintendência Regional do Trabalho e Emprego** – Portaria 1199/03 São Paulo. Disponível em http://www.mtb.gov.br/legislacao/portarias/2003/p_20031028_1199.asp acesso em 25 de junho de 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Superintendência Regional do Trabalho e Emprego** – Notícia sobre valores de multa. São Paulo. Disponível em <http://www.mtb.gov.br/sgcnoticia.asp/> acesso em 25 de junho de 2008

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras** – um estudo sobre as relações entre concepções de deficiências, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2007.

CASTILLO, Miguel Angel Sastre. ***La gestion de la diversidad en la empresa***. Revista do Instituto Tecnológico Autónomo de México. Set-Nov, N^o 11, Año 3, 2005. Disponível em: [http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Igualdad en la empresa.pdf](http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Igualdad%20en%20la%20empresa.pdf). Acesso m 10 de outubro de 2006.

CAVAZOTTE, Flavia. ***Diversity, efficacy beliefs and cooperations and small works groups exploring the role of identification and emotional competences***. Thesis of Doctor of Philosophy at Virginia Commonwealth. Eastern Michigan University: 1999. Acesso em 23 de setembro de 2007.

CERIGNONI, Francisco Nuncio. **Deficiência:** uma questão política? São Paulo: Paulus, 2005.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e *management***: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEMENTE, Carlos Aparício. **Trabalhando com a diferença:** responsabilidade social, inclusão de portadores de deficiência. Osasco, SP: Educação Cidadania, 2004.

COLBARI, Antonia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. *In*: Davel, Eduardo Paes Barreto; Vasconcellos, João Gualberto Moreira (organizadores). **“Recursos” Humanos e subjetividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995. Páginas 208-229

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad Lucia Simonini – 2ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER-THOMAS, Helena; ANDERSON, Neil. *Newcomer adjustment: the relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Dec 2002; 75, ABI/Inform Global. P-423-437

COSTLEY, Dan L.; SANTANA-MELGOZA, Carmen; TODD, Ralph. **Human Relations in Organizations**. United States of America: West Publishing Company, 1994.

COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza. **Diversidade nas organizações brasileiras**: um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: Faculdade IBMEC, 2006

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. United States of America: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

COX, Taylor. **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity**. San Francisco, United States of America: Jossey-Bass, 2001

CROCHÍK, José Leon. **Preconceito, indivíduo e cultura**. São Paulo: Robe, 1997.

DIAS, Rosana de Queiroz. **Gestão da Diversidade**: o novo enfoque na gestão de pessoas. Salvador: Diversitas, 2003.

DREACHSLIN, Janice L. *The role of leadership in creating a diversity-sensitive organization. Journal of healthcare management* May/jun 2007, vol 52, n 3, ABI/Inform Global: 2007. Disponível em www.jstor.org acesso em 28 de agosto de 2007

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EDWIN, Mercy Fuaawa. **Diversity Management: successful strategies for implementing diversity plans for the 21st century**. Doctor of Business Administration. Faculty of University of Sarasota. USA: Florida, 2001.

EINSERHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research. Academy of Management Review*, 1989, vol 14, nº 4, pp 532-550.

FILSTAD, Catherine. *How newcomers use role models in organizational socialization. Journal of Workplace Learning*. 2004; 16, 7/8. Páginas 396-409

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: **Cultura e Poder nas organizações**. _____ et al. São Paulo: Atlas, 1989. Páginas 15 a 27.

FLEURY, Maria Tereza Leme e JACOMETTE, Estela. A gestão da diversidade cultural – recriando o conceito em uma empresa no Brasil. In.: BENTO, Maria Aparecida Silva. **Ação afirmativa e diversidade no trabalho** – desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jader dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional In: Vários Autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, André Luiz Fischer. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas In: Vários Autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GEUS, Arie. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. 10ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

GIL, Marta. (coord.) **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiências**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GOLEMBIEWSKI, Robert T. **Managing Diversity in Organizations**. United States of America: the University of Alabama Press, 1995.

GORDON, Avery. **The work of corporate culture: diversity management**. *Social Text Journal*, n 44, winter 1995. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 28/08/2007

GRAFFAMA, Joseph; SMITH, Kaye; SHINKFIELD, Alison; POLZINA, Udo. **Employer benefits and costs of employing a person with a disability**. *Journal of Vocational Rehabilitation*. Vol 17, n 4; 2002. p 251-263. Disponível em <http://iospress.metapress.com/app/home/contribution.asp?referrer=parent&backto=issue,4,9;journal,29,46;linkingpublicationresults,1:103174,1>. Acesso em 29 de setembro de 2007.

GREEN, Stephen G. Professional **Entry and the adviser relationship: socialization, commitment and productivity**. *Group & Organization Studies*. Vol 16. Nº 4, December 1991. pp 387-407.

HALSEY, Julie M. **Diversity in the workplace: narratives of experience**. *Thesis of Master of Arts*. USA: California Institute of Integral Studies, 1999. Acesso em 22 de setembro de 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori e GODOY, Arilda Schmidt. **Um Preâmbulo à Gestão da Diversidade**: da Teoria à Prática. ENANPAD 2004, CD-ROM.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; GODOY, Arilda Schmidt; CARVALHO, Sueli Galego **Estudos em Diversidade**: reflexões teóricas e evidências práticas. ENEO ANPAD 2004. CD-ROM

HAUETER, Jill A.; MACAN, Therese Hoff; WINTER, Joel. *Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale*. Journal of Vocational Behavior, vol 63, 2003. Páginas 20-39.

HAYS-THOMAS, Rosemary. *Why Now? The contemporary focus on managing diversity*. In: STOCKDALE, Margaret S.; FAYE J. Crosby. *The Psychology and management of workplace diversity*. Malden, MA, United States: Blackwell Publishing Ltda, 2006. p. 3-30

HEINSKI, Rosangela Maria Mendonça Soares. **Um Estudo sobre a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho**. ENANPAD, 2004. CD-ROM

HESELBEIN, Frances. A organização circular. In: **A organização do futuro**: como preparar hoje as empresas de amanhã. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. 5a. ed. São Paulo: Futura, 2003. Páginas 101-105

HOFSTEDE, Geert H. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. London: Sage Publications, 2001.

HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações**: compreender a nossa programação mental. Lisboa: Editora Silabo, 2003.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis . **Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho**. XXXI ENANPAD Encontro Nacional da ANPAD. Rio de Janeiro, 2007. CD-ROM

JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. *Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace*. In: *American Psychological Association*, Washington, 1996. pp1-13

JAIME, Luciola Rodrigues. **A inserção da pessoa com deficiência no mundo do trabalho**: o resgate de um direito de cidadania. Luciola Rodrigues Jaime, José Carlos do Carmo. São Paulo: Ed. dos Autores, 2005.

JOIA, Luiz Antonio. **Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos**: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 123-149

JONES, Gareth R. *Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers's adjustments to organizations*. *Academy of Management Journal*. 1986, Vol 29, nº 2, pp 262-279

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Trad. Helena Mendes Rotundo, revisão técnica José Roberto Malufe. São Paulo: EPU, 1980

KIM, Chon-Kyun. Federal *Employees with Disabilities with Regards to Occupation, Race, and Gender*. *Public Personnel Management*; summer 2007; 36, 2; ABI/INFORM Global.pg. 115. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 25 de agosto de 2007.

LAROCHE, Lionel. *Managing cultural diversity in technical professions*. USA – Burlington, MA: Elsevier Science, 2003.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina – **Qualidade de Vida no Trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial – 2ª edição – São Paulo: Atlas, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. - **Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Departamento de Administração – São Paulo-1996.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e RODRIGUES, Luiz – **Stress e Trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática – São Paulo: Atlas, 1997.

LOWTHER, Richard. *Embracing and managing diversity at Dell*. *Strategic HR Review*; Sep/Oct 2006; 5, 6; ABI/INFORM Global. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 24 de agosto de 2007

MACHADO, Hilka Vier. **A identidade e o contexto organizacional**: perspectivas de análise. RAC - Revista de Administração Contemporânea. Vol 07 - Edição Especial Data 2003. Páginas 51-73

McGRATH, J.E.; BERDAHL, J.L.; ARROW, H. *Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics of diversity in work groups*. In: JACKSON, S. E.; RUDERMAN, M. N. **Diversity in work teams: research paradigms for a changing workplace**. Washington, American Psychological Association, 1996.

MCMILLAN-CAPEHART, Amy. Cultural *Diversity's impact on firm performance.: the moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics*. Thesis of Business on

Administration. USA: Louisiana Tech University: 2003. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 23 de setembro de 2007.

MCMILLAN-CAPEHART, Amy. ***Heterogeneity or Homogeneity: Socialization Makes the Difference in Firm Performance***. *Performance Improvement Quarterly*; 2006; 19, 1; ABI/INFORM Global pg. 83. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 22 de setembro de 2007

MECCHI, Cassiano Luiz. **Diversidade sexual e política de gestão de pessoas**: um estudo exploratório em três empresas de grande porte. ENGPR 2007 I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal: 2007

MENDES, Rodrigo Hübner. **Desmistificando os impactos da diversidade no desempenho das organizações**. ENEO ANPAD 2004

MENDES, Rodrigo Hübner. **Diversidade humana nas organizações**: entre a teoria acadêmica e a prática empresarial. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2005

MILLER, Vernon D.; JABLIN Fredric M. ***Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process***. *The Academy of Management Review*. 1991. Vol 16, nº 1 -Jan, 1991 – P. 92-120.

MISOCZKY, Maria Ceci. Leituras enamoradas de Marx, Bourdieu e Deleuze: indicações para o primado das relações nos estudos organizacionais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. P.71-96

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

NANCARROW, Lisa. ***The impact of work group diversity on organizational outcomes***. *Thesis of Master of Business Administration*. Ontario: Carleton University Ottawa, 2001. Acesso em 23 de setembro de 2007.

NOHARA, Jouliana Jordan ; FIAMMETI, Marcelo; ACEVEDO, Claudia Rosa. **A vida no trabalho**: as representações sociais das pessoas com deficiência. ENGPR 2007. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

OLIVEIRA, Josiane Silva de. **Gestão da Diversidade**: o desafio dos negros nas organizações brasileiras. XXXI ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

PASTORE, José. **A evolução do trabalho humano**: leituras em relações do trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **A gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças?** XXXI ENANPAD 2007.CR-Rom

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

RIBAS, João. **Preconceito contra as pessoas com deficiência: as relações que travamos com o mundo.** São Paulo: Cortez, 2007.

RICHARD, O.C.; JOHNSON, N.B. (2001). *Understanding the Impact of Human Resource Diversity Practices on Firm Performance*, Journal of Managerial Issues, vol. 13 (2), p. 177-195. In CASTILLO, Miguel Angel Sastre. La gestion de la diversidad en la empresa. Extraído do site: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Igualdad en la empresa.pdf> em 10 de outubro de 2006, Revista do Instituto Tecnológico Autónomo de México. Set-Nov, número 11, Año 3, 2005

RICHARD, O. C. ; KOCHAN, Thomas A.; MCMILLAN-CAPEHART, Amy. *The impact of visible diversity on organizational effectiveness: disclosing contents the contexts in pandora's black box.* Journal of Business and Management. Summer, 2002. Vol 8, no. 3. Disponível em www.jstor.org acesso em 28 de agosto de 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. Grupo focal: método e análise simbólica da organização e da sociedade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 151-172

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN Lawrence Samuel; COOK, Stuart Wellford. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2a. ed. São Paulo: EPU, 2005.

SCHEIN, Edgard H. *Coming to a New Awareness of Organizational Culture.* Sloan Management Review (pre-1986); winter 1984; 25, 2; ABI/INFORM Global. Pp 3-16

SCHEIN, Edgard H. *Organizational Culture and leadership.* USA, California: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1985.

SERRANO, Claudia; BRUNSTEIN, Janette. **Relações de trabalho, percepção da deficiência e o desenvolvimento profissional do tetraplégico em uma organização pública: em busca do significado da inclusão.** ENGPR 2007. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal, 2007.

SHAKESPEARE, Rosemary. **A psicologia do deficiente.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. *In: Vários Autores. As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, Edson Pereira da. **Diversidade por orientação sexual**: um exame empírico sobre os vieses em decisão de pessoal. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: Faculdades IBMEC, 2006.

SILVA, Rosimeri de Fátima Carvalho da; LUNA, Débora. **Diversidade cultural** – a percepção dos gestores em organizações da grande Florianópolis. ENANPAD 2004

SMITH, Ed. ***Inclusive culture is the key to attracting a diverse workforce***. *Personnel Today*; Jul 17, 2007; ABI/INFORM Global. pg. 8. Acesso em 25 de agosto de 2007.

SOUZA, Eliete de. **Problematizando a Equidade**: a questão da inclusão profissional da Pessoa com Deficiência. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo: 2006

TAMAYO, Alvaro. Valores Organizacionais. *In: Tamayo, Alvaro, Borges-Andrade, Jairo Eduardo; Codó, Wanderley. Trabalho, Organizações e Cultura*. São Paulo: Capital Editora, s.d. Páginas 175-193

TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais**: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo v 33, n 3, julho-setembro 1998. Páginas 56-63.

TAMAYO, Alvaro. Valores Organizacionais. *In: Siqueira, Mirlene Maria Matias (org.) Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico. *In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 97-119

THOMAS JR, R. Roosevelt. A diversidade e as organizações do futuro. *In: A organização do futuro*: como preparar hoje as empresas de amanhã. Editores Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard. 5ª.ed. São Paulo: Futura, 2003. Páginas 353-364

THOMAS JR, R. Roosevelt. ***Affirmative action: from the perspective of diversity***. *American Institute for Managing Phylon*, vol 49. nº 3 / 4. Autumn / Winter, 2001. *Diversity*. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 28 de agosto de 2007. Páginas 99-136

VAN MAANEN, John. Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. Cultura e Poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. Páginas 45 - 62.

VASH, Carolyn L. **Enfrentando a deficiência:** a manifestação, a psicologia, a reabilitação. Tradução de Geraldo José de Paiva, Maria Salete Fabio Aranha, Carmen Leite Ribeiro Bueno. São Paulo: Pioneira: Editora da Universidade de São Paulo, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

VICUNHA S.A – **Materiais promocionais da organização:** encartes e jornais corporativos. Arquivo fornecido pela área de Recursos Humanos da organização, 2004 e 2005.

VICUNHA S.A – **VIR – Programa Vicunha de Inclusão Responsável.** Arquivo fornecido pela área de Recursos Humanos da organização, 2006.

VICUNHA S.A – **Balanco Social de 2006.** Arquivo fornecido pela área de Recursos Humanos da organização, 2007.

VICUNHA S.A – **Relação de PPD atual.** Arquivo fornecido pela área de Recursos Humanos da Organização, 2008.

VICUNHA S.A – **Site corporativo.** São Paulo. Disponível em www.vicunha.com.br. Acesso em 10 de junho de 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração.** In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão Vieira; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. Páginas 13-28

WEIGAND, Robert A. **Organizational Diversity, Profits and Returns in U.S. Firms.** *Problems and Perspectives in Management*; 2007; 5, 3; ABI/INFORM Global.pg. 69. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 22 de setembro de 2007.

WOOD JUNIOR, Thomas (coord). **Mudança Organizacional:** aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2004.

YI, Xiang Yi; UEN, Jin Feng. **Relationship between Organizational Socialization and Organization Identifications of Professionals: moderating effects of personal work experience and growth need strength.** *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep 2006; 10, 1; ABI/INFORM Global pg. 362. Disponível em www.jstor.org. Acesso em 23 de setembro de 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Trad Daniel Grassi. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – LEI 8213/91

ANEXO B – LEI 3298/99

ANEXO C – PORTARIA 1199/03

**Presidência da
República
Casa Civil
Subchefia para
Assuntos Jurídicos**

LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991.

Regulamento Dispõe sobre os Planos de
Normas de hierarquia Benefícios da Previdência
inferior Social e dá outras
Mensagem de veto providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I DA FINALIDADE E DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Art. 1º A Previdência Social, mediante contribuição, tem por fim assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de serviço, encargos familiares e prisão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente.

Art. 2º A Previdência Social rege-se pelos seguintes princípios e objetivos:

I - universalidade de participação nos planos previdenciários;

II - uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços às populações urbanas e rurais;

III - seletividade e distributividade na prestação dos benefícios;

IV - cálculo dos benefícios considerando-se os salários-de-contribuição corrigidos monetariamente;

V - irredutibilidade do valor dos benefícios de forma a preservar-lhes o poder aquisitivo;

VI - valor da renda mensal dos benefícios substitutos do salário-de-contribuição ou do rendimento do trabalho do segurado não inferior ao do salário mínimo;

VII - previdência complementar facultativa, custeada por contribuição adicional;

VIII - caráter democrático e descentralizado da gestão administrativa, com a participação do governo e da comunidade, em especial de trabalhadores em atividade, empregadores e aposentados.

Parágrafo único. A participação referida no inciso VIII deste artigo será efetivada a nível federal, estadual e municipal.

Art. 3º Fica instituído o Conselho Nacional de Previdência Social—CNPS, órgão superior de deliberação colegiada, que terá como membros:

I - seis representantes do Governo Federal; (Redação dada pela Lei nº 8.619, de 1993)

II - nove representantes da sociedade civil, sendo: (Redação dada pela Lei nº 8.619, de 1993)

a) três representantes dos aposentados e pensionistas; (Redação dada pela Lei nº 8.619, de 1993)

b) três representantes dos trabalhadores em atividade; (Redação dada pela Lei nº 8.619, de 1993)

c) três representantes dos empregadores. (Redação dada pela Lei nº 8.619, de 1993)

§ 1º Os membros do CNPS e seus respectivos suplentes serão nomeados pelo Presidente da República, tendo os representantes titulares da sociedade civil mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reconduzidos, de imediato, uma única vez.

§ 2º Os representantes dos trabalhadores em atividade, dos aposentados, dos empregadores e seus respectivos suplentes serão indicados pelas centrais sindicais e confederações nacionais.

§ 3º O CNPS reunir-se-á, ordinariamente, uma vez por mês, por convocação de seu Presidente, não podendo ser adiada a reunião por mais de 15 (quinze) dias se houver requerimento nesse sentido da maioria dos conselheiros.

§ 4º Poderá ser convocada reunião extraordinária por seu Presidente ou a requerimento de um terço de seus membros, conforme dispuser o regimento interno do CNPS.

§ 5º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 6º As ausências ao trabalho dos representantes dos trabalhadores em atividade, decorrentes das atividades do Conselho, serão abonadas, computando-se como jornada efetivamente trabalhada para todos os fins e efeitos legais.

§ 7º Aos membros do CNPS, enquanto representantes dos trabalhadores em atividade, titulares e suplentes, é assegurada a estabilidade no emprego, da nomeação até um ano após o término do mandato de representação, somente podendo ser demitidos por motivo de falta grave, regularmente comprovada através de processo judicial.

§ 8º Competirá ao Ministério do Trabalho e da Previdência Social proporcionar ao CNPS os meios necessários ao exercício de suas competências, para o que contará com uma Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Previdência Social.

§ 9º O CNPS deverá se instalar no prazo de 30 (trinta) dias a contar da publicação desta Lei.

Art. 4º Compete ao Conselho Nacional de Previdência Social–CNPS:

I - estabelecer diretrizes gerais e apreciar as decisões de políticas aplicáveis à Previdência Social;

II - participar, acompanhar e avaliar sistematicamente a gestão previdenciária;

III - apreciar e aprovar os planos e programas da Previdência Social;

IV - apreciar e aprovar as propostas orçamentárias da Previdência Social, antes de sua consolidação na proposta orçamentária da Seguridade Social;

V - acompanhar e apreciar, através de relatórios gerenciais por ele definidos, a execução dos planos, programas e orçamentos no âmbito da Previdência Social;

VI - acompanhar a aplicação da legislação pertinente à Previdência Social;

VII - apreciar a prestação de contas anual a ser remetida ao Tribunal de Contas da União, podendo, se for necessário, contratar auditoria externa;

VIII - estabelecer os valores mínimos em litígio, acima dos quais será exigida a anuência prévia do Procurador-Geral ou do Presidente do INSS para formalização de desistência ou transigência judiciais, conforme o disposto no art. 132;

IX - elaborar e aprovar seu regimento interno.

Parágrafo único. As decisões proferidas pelo CNPS deverão ser publicadas no Diário Oficial da União.

Art. 5º Compete aos órgãos governamentais:

I - prestar toda e qualquer informação necessária ao adequado cumprimento das competências do CNPS, fornecendo inclusive estudos técnicos;

II - encaminhar ao CNPS, com antecedência mínima de 2 (dois) meses do seu envio ao Congresso Nacional, a proposta orçamentária da Previdência Social, devidamente detalhada.

Art. 6º Haverá, no âmbito da Previdência Social, uma Ouvidoria-Geral, cujas atribuições serão definidas em regulamento. (Redação dada pela Lei nº 9.711, de 20.11.98)

Art. 7º (Revogado pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 31.8.01)

Art. 8º (Revogado pela Medida Provisória nº 2.216-37, de 31.8.01)

TÍTULO II DO PLANO DE BENEFÍCIOS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Capítulo Único DOS REGIMES DE PREVIDÊNCIA SOCIAL

Art. 9º A Previdência Social compreende:

I - o Regime Geral de Previdência Social;

II - o Regime Facultativo Complementar de Previdência Social.

§ 1º O Regime Geral de Previdência Social - RGPS garante a cobertura de todas as situações expressas no art. 1º desta Lei, exceto as de desemprego involuntário, objeto de lei específica, e de aposentadoria por tempo de contribuição para o trabalhador de que trata o § 2º do art. 21 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (Redação dada pela Lei Complementar nº 123, de 2006)

§ 2º O Regime Facultativo Complementar de Previdência Social será objeto de lei específica.

TÍTULO III DO REGIME GERAL DE PREVIDÊNCIA SOCIAL

Capítulo I DOS BENEFICIÁRIOS

Art. 10. Os beneficiários do Regime Geral de Previdência Social classificam-se como segurados e dependentes, nos termos das Seções I e II deste capítulo.

Seção I Dos Segurados

Art. 11. São segurados obrigatórios da Previdência Social as seguintes pessoas físicas: (Redação dada pela Lei nº 8.647, de 1993)

I - como empregado: (Redação dada pela Lei nº 8.647, de 1993)

a) aquele que presta serviço de natureza urbana ou rural à empresa, em caráter não eventual, sob sua subordinação e mediante remuneração, inclusive como diretor empregado;

b) aquele que, contratado por empresa de trabalho temporário, definida em legislação específica, presta serviço para atender a necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de serviços de outras empresas;

c) o brasileiro ou o estrangeiro domiciliado e contratado no Brasil para trabalhar como empregado em sucursal ou agência de empresa nacional no exterior;

d) aquele que presta serviço no Brasil a missão diplomática ou a repartição consular de carreira estrangeira e a órgãos a elas subordinados, ou a membros dessas missões e repartições, excluídos o não-brasileiro sem residência permanente no Brasil e o brasileiro amparado pela legislação previdenciária do país da respectiva missão diplomática ou repartição consular;

e) o brasileiro civil que trabalha para a União, no exterior, em organismos oficiais brasileiros ou internacionais dos quais o Brasil seja membro efetivo, ainda que lá domiciliado e contratado, salvo se segurado na forma da legislação vigente do país do domicílio;

f) o brasileiro ou estrangeiro domiciliado e contratado no Brasil para trabalhar como empregado em empresa domiciliada no exterior, cuja maioria do capital votante pertença a empresa brasileira de capital nacional;

g) o servidor público ocupante de cargo em comissão, sem vínculo efetivo com a União, Autarquias, inclusive em regime especial, e Fundações Públicas Federais. (Incluída pela Lei nº 8.647, de 1993)

h) o exercente de mandato eletivo federal, estadual ou municipal, desde que não vinculado a regime próprio de previdência social; (Incluída pela Lei nº 9.506, de 1997)

i) o empregado de organismo oficial internacional ou estrangeiro em funcionamento no Brasil, salvo quando coberto por regime próprio de previdência social; (Incluída pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

j) o exercente de mandato eletivo federal, estadual ou municipal, desde que não vinculado a regime próprio de previdência social; (Incluído pela Lei nº 10.887, de 2004)

II - como empregado doméstico: aquele que presta serviço de natureza contínua a pessoa ou família, no âmbito residencial desta, em atividades sem fins lucrativos;

III - (Revogado pela Lei nº 9.876, de 26.11.1999)

IV -
a) ;

b) (Revogado pela Lei nº 9.876, de 26.11.1999)

V - como contribuinte individual: (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

a) a pessoa física, proprietária ou não, que explora atividade agropecuária ou pesqueira, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou por intermédio de prepostos e com auxílio de empregados, utilizados a qualquer título, ainda que de forma não contínua; (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

b) a pessoa física, proprietária ou não, que explora atividade de extração mineral - garimpo, em caráter permanente ou temporário, diretamente ou por intermédio

de prepostos, com ou sem o auxílio de empregados, utilizados a qualquer título, ainda que de forma não contínua; (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

c) o ministro de confissão religiosa e o membro de instituto de vida consagrada, de congregação ou de ordem religiosa; (Redação dada pela Lei nº 10.403, de 8.1.2002)

d) (Revogado pela Lei nº 9.876, de 26.11.1999)

e) o brasileiro civil que trabalha no exterior para organismo oficial internacional do qual o Brasil é membro efetivo, ainda que lá domiciliado e contratado, salvo quando coberto por regime próprio de previdência social; (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

f) o titular de firma individual urbana ou rural, o diretor não empregado e o membro de conselho de administração de sociedade anônima, o sócio solidário, o sócio de indústria, o sócio gerente e o sócio cotista que recebam remuneração decorrente de seu trabalho em empresa urbana ou rural, e o associado eleito para cargo de direção em cooperativa, associação ou entidade de qualquer natureza ou finalidade, bem como o síndico ou administrador eleito para exercer atividade de direção condominial, desde que recebam remuneração; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

g) quem presta serviço de natureza urbana ou rural, em caráter eventual, a uma ou mais empresas, sem relação de emprego; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

h) a pessoa física que exerce, por conta própria, atividade econômica de natureza urbana, com fins lucrativos ou não; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

VI - como trabalhador avulso: quem presta, a diversas empresas, sem vínculo empregatício, serviço de natureza urbana ou rural definidos no Regulamento;

VII - como segurado especial: o produtor, o parceiro, o meeiro e o arrendatário rurais, o garimpeiro, o pescador artesanal e o assemblado, que exerçam suas atividades, individualmente ou em regime de economia familiar, ainda que com o auxílio eventual de terceiros, bem como seus respectivos cônjuges ou companheiros e filhos maiores de 14 (quatorze) anos ou a eles equiparados, desde que trabalhem, comprovadamente, com o grupo familiar respectivo. *(O garimpeiro está excluído por força da Lei nº 8.398, de 7.1.92, que alterou a redação do inciso VII do art. 12 da Lei nº 8.212 de 24.7.91).*

§ 1º Entende-se como regime de economia familiar a atividade em que o trabalho dos membros da família é indispensável à própria subsistência e é exercido em condições de mútua dependência e colaboração, sem a utilização de empregados.

§ 2º Todo aquele que exercer, concomitantemente, mais de uma atividade remunerada sujeita ao Regime

Geral de Previdência Social é obrigatoriamente filiado em relação a cada uma delas.

§ 3º O aposentado pelo Regime Geral de Previdência Social-RGPS que estiver exercendo ou que voltar a exercer atividade abrangida por este Regime é segurado obrigatório em relação a essa atividade, ficando sujeito às contribuições de que trata a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, para fins de custeio da Seguridade Social. (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 4º O dirigente sindical mantém, durante o exercício do mandato eletivo, o mesmo enquadramento no Regime Geral de Previdência Social-RGPS de antes da investidura. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 5º Aplica-se o disposto na alínea g do inciso I do *caput* ao ocupante de cargo de Ministro de Estado, de Secretário Estadual, Distrital ou Municipal, sem vínculo efetivo com a União, Estados, Distrito Federal e Municípios, suas autarquias, ainda que em regime especial, e fundações. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 12. O servidor civil ocupante de cargo efetivo ou o militar da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, bem como o das respectivas autarquias e fundações, são excluídos do Regime Geral de Previdência Social consubstanciado nesta Lei, desde que amparados por regime próprio de previdência social. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 1º Caso o servidor ou o militar venham a exercer, concomitantemente, uma ou mais atividades abrangidas pelo Regime Geral de Previdência Social, tornar-se-ão segurados obrigatórios em relação a essas atividades. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 2º Caso o servidor ou o militar, amparados por regime próprio de previdência social, sejam requisitados para outro órgão ou entidade cujo regime previdenciário não permita a filiação, nessa condição, permanecerão vinculados ao regime de origem, obedecidas as regras que cada ente estabeleça acerca de sua contribuição. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 13. É segurado facultativo o maior de 14 (quatorze) anos que se filiar ao Regime Geral de Previdência Social, mediante contribuição, desde que não incluído nas disposições do art. 11.

Art. 14. Consideram-se:

I - empresa - a firma individual ou sociedade que assume o risco de atividade econômica urbana ou rural, com fins lucrativos ou não, bem como os órgãos e entidades da administração pública direta, indireta ou fundacional;

II - empregador doméstico - a pessoa ou família que admite a seu serviço, sem finalidade lucrativa, empregado doméstico.

Parágrafo único. Equipara-se a empresa, para os efeitos desta Lei, o contribuinte individual em relação a segurado que lhe presta serviço, bem como a cooperativa, a associação ou entidade de qualquer natureza ou finalidade, a missão diplomática e a repartição consular de carreira estrangeiras. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 15. Mantém a qualidade de segurado, independentemente de contribuições:

I - sem limite de prazo, quem está em gozo de benefício;

II - até 12 (doze) meses após a cessação das contribuições, o segurado que deixar de exercer atividade remunerada abrangida pela Previdência Social ou estiver suspenso ou licenciado sem remuneração;

III - até 12 (doze) meses após cessar a segregação, o segurado acometido de doença de segregação compulsória;

IV - até 12 (doze) meses após o livramento, o segurado retido ou recluso;

V - até 3 (três) meses após o licenciamento, o segurado incorporado às Forças Armadas para prestar serviço militar;

VI - até 6 (seis) meses após a cessação das contribuições, o segurado facultativo.

§ 1º O prazo do inciso II será prorrogado para até 24 (vinte e quatro) meses se o segurado já tiver pago mais de 120 (cento e vinte) contribuições mensais sem interrupção que acarrete a perda da qualidade de segurado.

§ 2º Os prazos do inciso II ou do § 1º serão acrescidos de 12 (doze) meses para o segurado desempregado, desde que comprovada essa situação pelo registro no órgão próprio do Ministério do Trabalho e da Previdência Social.

§ 3º Durante os prazos deste artigo, o segurado conserva todos os seus direitos perante a Previdência Social.

§ 4º A perda da qualidade de segurado ocorrerá no dia seguinte ao do término do prazo fixado no Plano de Custeio da Seguridade Social para recolhimento da contribuição referente ao mês imediatamente posterior ao do final dos prazos fixados neste artigo e seus parágrafos.

Seção Dos Dependentes

II

Art. 16. São beneficiários do Regime Geral de Previdência Social, na condição de dependentes do segurado:

I - o cônjuge, a companheira, o companheiro e o filho não emancipado, de qualquer condição, menor de 21 (vinte e um) anos ou inválido; (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

II - os pais;

III - o irmão não emancipado, de qualquer condição, menor de 21 (vinte e um) anos ou inválido; (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

IV - (Revogada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 1º A existência de dependente de qualquer das classes deste artigo exclui do direito às prestações os das classes seguintes.

§ 2º O enteado e o menor tutelado equiparam-se a filho mediante declaração do segurado e desde que comprovada a dependência econômica na forma estabelecida no Regulamento. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 3º Considera-se companheira ou companheiro a pessoa que, sem ser casada, mantém união estável com o segurado ou com a segurada, de acordo com o § 3º do art. 226 da Constituição Federal.

§ 4º A dependência econômica das pessoas indicadas no inciso I é presumida e a das demais deve ser comprovada.

Seção III Das Inscrições

Art. 17. O Regulamento disciplinará a forma de inscrição do segurado e dos dependentes.

§ 1º Incumbe ao dependente promover a sua inscrição quando do requerimento do benefício a que estiver habilitado. (Redação dada pela Lei nº 10.403, de 8.1.2002)

§ 2º O cancelamento da inscrição do cônjuge se processa em face de separação judicial ou divórcio sem direito a alimentos, certidão de anulação de casamento, certidão de óbito ou sentença judicial, transitada em julgado.

§ 3º A Previdência Social poderá emitir identificação específica, para os segurados referidos nos incisos III, IV, V, VI e VII do art. 11 e no art. 13 desta Lei, para produzir efeitos exclusivamente perante ela, inclusive com a finalidade de provar a filiação.

Capítulo II DAS PRESTAÇÕES EM GERAL

Seção I Das Espécies de Prestações

Art. 18. O Regime Geral de Previdência Social compreende as seguintes prestações, devidas inclusive em razão de eventos decorrentes de acidente do trabalho, expressas em benefícios e serviços:

I - quanto ao segurado:

a) aposentadoria por invalidez;

b) aposentadoria por idade;

c) aposentadoria por tempo de contribuição; (Redação dada pela Lei Complementar nº 123, de 2006)

d) aposentadoria especial;

e) auxílio-doença;

f) salário-família;

g) salário-maternidade;

h) auxílio-acidente;

i) (Revogada pela Lei nº 8.870, de 1994)

II - quanto ao dependente:

a) pensão por morte;

b) auxílio-reclusão;

III - quanto ao segurado e dependente:

a) (Revogada pela Lei nº 9.032, de 1995)

b) serviço social;

c) reabilitação profissional.

§ 1º Somente poderão beneficiar-se do auxílio-acidente os segurados incluídos nos incisos I, VI e VII do art. 11 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 2º O aposentado pelo Regime Geral de Previdência Social-RGPS que permanecer em atividade sujeita a este Regime, ou a ele retornar, não fará jus a prestação alguma da Previdência Social em decorrência do exercício dessa atividade, exceto ao salário-família e à reabilitação profissional, quando empregado. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 3º O segurado contribuinte individual, que trabalhe por conta própria, sem relação de trabalho com empresa ou equiparado, e o segurado facultativo que contribuam na forma do § 2º do art. 21 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, não farão jus à aposentadoria por tempo de contribuição. (Incluído pela Lei Complementar nº 123, de 2006)

Art. 19. Acidente do trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço da empresa ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho.

§ 1º A empresa é responsável pela adoção e uso das medidas coletivas e individuais de proteção e segurança da saúde do trabalhador.

§ 2º Constitui contravenção penal, punível com multa, deixar a empresa de cumprir as normas de segurança e higiene do trabalho.

§ 3º É dever da empresa prestar informações pormenorizadas sobre os riscos da operação a executar e do produto a manipular.

§ 4º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social fiscalizará e os sindicatos e entidades representativas de classe acompanharão o fiel cumprimento do disposto nos parágrafos anteriores, conforme dispuser o Regulamento.

Art. 20. Consideram-se acidente do trabalho, nos termos do artigo anterior, as seguintes entidades mórbidas:

I - doença profissional, assim entendida a produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social;

II - doença do trabalho, assim entendida a adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e com ele se relacione diretamente, constante da relação mencionada no inciso I.

§ 1º Não são consideradas como doença do trabalho:

a) a doença degenerativa;

b) a inerente a grupo etário;

c) a que não produza incapacidade laborativa;

d) a doença endêmica adquirida por segurado habitante de região em que ela se desenvolva, salvo comprovação de que é resultante de exposição ou contato direto determinado pela natureza do trabalho.

§ 2º Em caso excepcional, constatando-se que a doença não incluída na relação prevista nos incisos I e II deste artigo resultou das condições especiais em que o trabalho é executado e com ele se relaciona diretamente, a Previdência Social deve considerá-la acidente do trabalho.

Art. 21. Equiparam-se também ao acidente do trabalho, para efeitos desta Lei:

I - o acidente ligado ao trabalho que, embora não tenha sido a causa única, haja contribuído diretamente para a morte do segurado, para redução ou perda da sua capacidade para o trabalho, ou produzido lesão que exija atenção médica para a sua recuperação;

II - o acidente sofrido pelo segurado no local e no horário do trabalho, em consequência de:

a) ato de agressão, sabotagem ou terrorismo praticado por terceiro ou companheiro de trabalho;

b) ofensa física intencional, inclusive de terceiro, por motivo de disputa relacionada ao trabalho;

c) ato de imprudência, de negligência ou de imperícia de terceiro ou de companheiro de trabalho;

d) ato de pessoa privada do uso da razão;

e) desabamento, inundação, incêndio e outros casos fortuitos ou decorrentes de força maior;

III - a doença proveniente de contaminação acidental do empregado no exercício de sua atividade;

IV - o acidente sofrido pelo segurado ainda que fora do local e horário de trabalho:

a) na execução de ordem ou na realização de serviço sob a autoridade da empresa;

b) na prestação espontânea de qualquer serviço à empresa para lhe evitar prejuízo ou proporcionar proveito;

c) em viagem a serviço da empresa, inclusive para estudo quando financiada por esta dentro de seus planos para melhor capacitação da mão-de-obra, independentemente do meio de locomoção utilizado, inclusive veículo de propriedade do segurado;

d) no percurso da residência para o local de trabalho ou deste para aquela, qualquer que seja o meio de locomoção, inclusive veículo de propriedade do segurado.

§ 1º Nos períodos destinados a refeição ou descanso, ou por ocasião da satisfação de outras necessidades fisiológicas, no local do trabalho ou durante este, o empregado é considerado no exercício do trabalho.

§ 2º Não é considerada agraviação ou complicação de acidente do trabalho a lesão que, resultante de acidente de outra origem, se associe ou se superponha às consequências do anterior.

Art. 21-A. A perícia médica do INSS considerará caracterizada a natureza acidentária da incapacidade

quando constatar ocorrência de nexos técnico epidemiológico entre o trabalho e o agravo, decorrente da relação entre a atividade da empresa e a entidade mórbida motivadora da incapacidade elencada na Classificação Internacional de Doenças - CID, em conformidade com o que dispuser o regulamento. (Incluído pela Lei nº 11.430, de 2006)

§ 1º A perícia médica do INSS deixará de aplicar o disposto neste artigo quando demonstrada a inexistência do nexo de que trata o caput deste artigo. (Incluído pela Lei nº 11.430, de 2006)

§ 2º A empresa poderá requerer a não aplicação do nexo técnico epidemiológico, de cuja decisão caberá recurso com efeito suspensivo, da empresa ou do segurado, ao Conselho de Recursos da Previdência Social. (Incluído pela Lei nº 11.430, de 2006)

Art. 22. A empresa deverá comunicar o acidente do trabalho à Previdência Social até o 1º (primeiro) dia útil seguinte ao da ocorrência e, em caso de morte, de imediato, à autoridade competente, sob pena de multa variável entre o limite mínimo e o limite máximo do salário-de-contribuição, sucessivamente aumentada nas reincidências, aplicada e cobrada pela Previdência Social.

§ 1º Da comunicação a que se refere este artigo receberão cópia fiel o acidentado ou seus dependentes, bem como o sindicato a que corresponda a sua categoria.

§ 2º Na falta de comunicação por parte da empresa, podem formalizá-la o próprio acidentado, seus dependentes, a entidade sindical competente, o médico que o assistiu ou qualquer autoridade pública, não prevalecendo nestes casos o prazo previsto neste artigo.

§ 3º A comunicação a que se refere o § 2º não exime a empresa de responsabilidade pela falta do cumprimento do disposto neste artigo.

§ 4º Os sindicatos e entidades representativas de classe poderão acompanhar a cobrança, pela Previdência Social, das multas previstas neste artigo.

§ 5º A multa de que trata este artigo não se aplica na hipótese do caput do art. 21-A. (Incluído pela Lei nº 11.430, de 2006)

Art. 23. Considera-se como dia do acidente, no caso de doença profissional ou do trabalho, a data do início da incapacidade laborativa para o exercício da atividade habitual, ou o dia da segregação compulsória, ou o dia em que for realizado o diagnóstico, valendo para este efeito o que ocorrer primeiro.

Seção Dos Períodos de Carência

Art. 24. Período de carência é o número mínimo de contribuições mensais indispensáveis para que o beneficiário faça jus ao benefício, consideradas a partir

do transcurso do primeiro dia dos meses de suas competências.

Parágrafo único. Havendo perda da qualidade de segurado, as contribuições anteriores a essa data só serão computadas para efeito de carência depois que o segurado contar, a partir da nova filiação à Previdência Social, com, no mínimo, 1/3 (um terço) do número de contribuições exigidas para o cumprimento da carência definida para o benefício a ser requerido. (Vide Medida Provisória nº 242, de 2005)

Art. 25. A concessão das prestações pecuniárias do Regime Geral de Previdência Social depende dos seguintes períodos de carência, ressalvado o disposto no art. 26:

I - auxílio-doença e aposentadoria por invalidez: 12 (doze) contribuições mensais;

II - aposentadoria por idade, aposentadoria por tempo de serviço e aposentadoria especial: 180 contribuições mensais. (Redação dada pela Lei nº 8.870, de 1994)

III - salário-maternidade para as seguradas de que tratam os incisos V e VII do art. 11 e o art. 13: dez contribuições mensais, respeitado o disposto no parágrafo único do art. 39 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Parágrafo único. Em caso de parto antecipado, o período de carência a que se refere o inciso III será reduzido em número de contribuições equivalente ao número de meses em que o parto foi antecipado." (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 26. Independe de carência a concessão das seguintes prestações:

I - pensão por morte, auxílio-reclusão, salário-família e auxílio-acidente; (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

II - auxílio-doença e aposentadoria por invalidez nos casos de acidente de qualquer natureza ou causa e de doença profissional ou do trabalho, bem como nos casos de segurado que, após filiar-se ao Regime Geral de Previdência Social, for acometido de alguma das doenças e afecções especificadas em lista elaborada pelos Ministérios da Saúde e do Trabalho e da Previdência Social a cada três anos, de acordo com os critérios de estigma, deformação, mutilação, deficiência, ou outro fator que lhe confira especificidade e gravidade que mereçam tratamento particularizado;

III - os benefícios concedidos na forma do inciso I do art. 39, aos segurados especiais referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei;

IV - serviço social;

V - reabilitação profissional.

VI – salário-maternidade para as seguradas empregada, trabalhadora avulsa e empregada doméstica. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 27. Para cômputo do período de carência, serão consideradas as contribuições:

I - referentes ao período a partir da data da filiação ao Regime Geral de Previdência Social, no caso dos segurados empregados e trabalhadores avulsos referidos nos incisos I e VI do art. 11;

II - realizadas a contar da data do efetivo pagamento da primeira contribuição sem atraso, não sendo consideradas para este fim as contribuições recolhidas com atraso referentes a competências anteriores, no caso dos segurados empregado doméstico, contribuinte individual, especial e facultativo, referidos, respectivamente, nos incisos II, V e VII do art. 11 e no art. 13. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Seção III Do Cálculo do Valor dos Benefícios

Subseção I Do Salário-de- Benefício

Art. 28. O valor do benefício de prestação continuada, inclusive o regido por norma especial e o decorrente de acidente do trabalho, exceto o salário-família e o salário-maternidade, será calculado com base no salário-de-benefício. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 1º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 2º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 3º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 4º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 29. O salário-de-benefício consiste: (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

I - para os benefícios de que tratam as alíneas *b* e *c* do inciso I do art. 18, na média aritmética simples dos maiores salários-de-contribuição correspondentes a oitenta por cento de todo o período contributivo, multiplicada pelo fator previdenciário; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

II - para os benefícios de que tratam as alíneas *a*, *d*, *e* e *h* do inciso I do art. 18, na média aritmética simples dos maiores salários-de-contribuição correspondentes a oitenta por cento de todo o período contributivo. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 1º (Revogado pela Lei nº 9.876, de 26.11.1999)

§ 2º O valor do salário-de-benefício não será inferior ao de um salário mínimo, nem superior ao do limite máximo do salário-de-contribuição na data de início do benefício.

§ 3º Serão considerados para cálculo do salário-de-benefício os ganhos habituais do segurado empregado, a qualquer título, sob forma de moeda corrente ou de utilidades, sobre os quais tenha incidido contribuições previdenciárias, exceto o décimo-terceiro salário (gratificação natalina). (Redação dada pela Lei nº 8.870, de 1994)

§ 4º Não será considerado, para o cálculo do salário-de-benefício, o aumento dos salários-de-contribuição que exceder o limite legal, inclusive o voluntariamente concedido nos 36 (trinta e seis) meses imediatamente anteriores ao início do benefício, salvo se homologado pela Justiça do Trabalho, resultante de promoção regulada por normas gerais da empresa, admitida pela legislação do trabalho, de sentença normativa ou de reajustamento salarial obtido pela categoria respectiva.

§ 5º Se, no período básico de cálculo, o segurado tiver recebido benefícios por incapacidade, sua duração será contada, considerando-se como salário-de-contribuição, no período, o salário-de-benefício que serviu de base para o cálculo da renda mensal, reajustado nas mesmas épocas e bases dos benefícios em geral, não podendo ser inferior ao valor de 1 (um) salário mínimo.

§ 6º No caso de segurado especial, o salário-de-benefício, que não será inferior ao salário mínimo, consiste: (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

I - para os benefícios de que tratam as alíneas *b* e *c* do inciso I do art. 18, em um treze avos da média aritmética simples dos maiores valores sobre os quais incidiu a sua contribuição anual, correspondentes a oitenta por cento de todo o período contributivo, multiplicada pelo fator previdenciário; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

II - para os benefícios de que tratam as alíneas *a*, *d*, *e* e *h* do inciso I do art. 18, em um treze avos da média aritmética simples dos maiores valores sobre os quais incidiu a sua contribuição anual, correspondentes a oitenta por cento de todo o período contributivo. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 7º O fator previdenciário será calculado considerando-se a idade, a expectativa de sobrevida e o tempo de contribuição do segurado ao se aposentar, segundo a fórmula constante do Anexo desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 8º Para efeito do disposto no § 7º, a expectativa de sobrevida do segurado na idade da aposentadoria será obtida a partir da tábua completa de mortalidade construída pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, considerando-se a média nacional única para ambos os sexos. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 9º Para efeito da aplicação do fator previdenciário, ao tempo de contribuição do segurado serão adicionados: (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

I - cinco anos, quando se tratar de mulher; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

II - cinco anos, quando se tratar de professor que comprove exclusivamente tempo de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio; (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

III - dez anos, quando se tratar de professora que comprove exclusivamente tempo de efetivo exercício das funções de magistério na educação infantil e no ensino fundamental e médio. (Incluído pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 29-A. O INSS utilizará, para fins de cálculo do salário-de-benefício, as informações constantes no Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS sobre as remunerações dos segurados. (Incluído pela Lei nº 10.403, de 8.1.2002)

§ 1º O INSS terá até 180 (cento e oitenta) dias, contados a partir da solicitação do pedido, para fornecer ao segurado as informações previstas no *caput* deste artigo. (Incluído pela Lei nº 10.403, de 8.1.2002)

§ 2º O segurado poderá, a qualquer momento, solicitar a retificação das informações constantes no CNIS, com a apresentação de documentos comprobatórios sobre o período divergente. (Incluído pela Lei nº 10.403, de 8.1.2002)

Art. 29-B. Os salários-de-contribuição considerados no cálculo do valor do benefício serão corrigidos mês a mês de acordo com a variação integral do Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC, calculado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (Incluído pela Lei nº 10.877, de 2004)

Art. 30.

I

II - (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 31. (Revogado pela Lei nº 8.880, de 1994)

Art. 31. O valor mensal do auxílio-acidente integra o salário-de-contribuição, para fins de cálculo do salário-de-benefício de qualquer aposentadoria, observado, no que couber, o disposto no art. 29 e no art. 86, § 5º. (Restabelecido com nova redação pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 32. O salário-de-benefício do segurado que contribuir em razão de atividades concomitantes será calculado com base na soma dos salários-de-contribuição das atividades exercidas na data do requerimento ou do óbito, ou no período básico de cálculo, observado o disposto no art. 29 e as normas seguintes:

I - quando o segurado satisfizer, em relação a cada atividade, as condições do benefício requerido, o salário-de-benefício será calculado com base na soma dos respectivos salários-de-contribuição;

II - quando não se verificar a hipótese do inciso anterior, o salário-de-benefício corresponde à soma das seguintes parcelas:

a) o salário-de-benefício calculado com base nos salários-de-contribuição das atividades em relação às quais são atendidas as condições do benefício requerido;

b) um percentual da média do salário-de-contribuição de cada uma das demais atividades, equivalente à relação entre o número de meses completo de contribuição e os do período de carência do benefício requerido;

III - quando se tratar de benefício por tempo de serviço, o percentual da alínea "b" do inciso II será o resultante da relação entre os anos completos de atividade e o número de anos de serviço considerado para a concessão do benefício.

§ 1º O disposto neste artigo não se aplica ao segurado que, em obediência ao limite máximo do salário-de-contribuição, contribuiu apenas por uma das atividades concomitantes.

§ 2º Não se aplica o disposto neste artigo ao segurado que tenha sofrido redução do salário-de-contribuição das atividades concomitantes em respeito ao limite máximo desse salário.

Subseção

Da Renda Mensal do Benefício

II

Art. 33. A renda mensal do benefício de prestação continuada que substituir o salário-de-contribuição ou o rendimento do trabalho do segurado não terá valor inferior ao do salário-mínimo, nem superior ao do limite máximo do salário-de-contribuição, ressalvado o disposto no art. 45 desta Lei.

Art. 34. No cálculo do valor da renda mensal do benefício, inclusive o decorrente de acidente do trabalho, serão computados: (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

I - para o segurado empregado e trabalhador avulso, os salários-de-contribuição referentes aos meses de contribuições devidas, ainda que não recolhidas pela empresa, sem prejuízo da respectiva cobrança e da aplicação das penalidades cabíveis; (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

II - para o segurado empregado, o trabalhador avulso e o segurado especial, o valor mensal do auxílio-acidente, considerado como salário-de-contribuição para fins de concessão de qualquer aposentadoria, nos termos do art. 31; (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

III - para os demais segurados, os salários-de-contribuição referentes aos meses de contribuições efetivamente recolhidas. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 35. Ao segurado empregado e ao trabalhador avulso que tenham cumprido todas as condições para a concessão do benefício pleiteado mas não possam comprovar o valor dos seus salários-de-contribuição no período básico de cálculo, será concedido o benefício de valor mínimo, devendo esta renda ser recalculada, quando da apresentação de prova dos salários-de-contribuição.

Art. 36. Para o segurado empregado doméstico que, tendo satisfeito as condições exigidas para a concessão do benefício requerido, não comprovar o efetivo recolhimento das contribuições devidas, será concedido o benefício de valor mínimo, devendo sua renda ser recalculada quando da apresentação da prova do recolhimento das contribuições.

Art. 37. A renda mensal inicial, recalculada de acordo com o disposto nos arts. 35 e 36, deve ser reajustada como a dos benefícios correspondentes com igual data de início e substituirá, a partir da data do requerimento de revisão do valor do benefício, a renda mensal que prevalecia até então.

Art. 38. Sem prejuízo do disposto nos arts. 35 e 36, cabe à Previdência Social manter cadastro dos segurados com todos os informes necessários para o cálculo da renda mensal dos benefícios.

Art. 39. Para os segurados especiais, referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, fica garantida a concessão:

I - de aposentadoria por idade ou por invalidez, de auxílio-doença, de auxílio-reclusão ou de pensão, no valor de 1 (um) salário mínimo, desde que comprove o exercício de atividade rural, ainda que de forma descontínua, no período, imediatamente anterior ao requerimento do benefício, igual ao número de meses correspondentes à carência do benefício requerido; ou

II - dos benefícios especificados nesta Lei, observados os critérios e a forma de cálculo estabelecidos, desde que contribuam facultativamente para a Previdência Social, na forma estipulada no Plano de Custeio da Seguridade Social.

Parágrafo único. Para a segurada especial fica garantida a concessão do salário-maternidade no valor de 1 (um) salário mínimo, desde que comprove o exercício de atividade rural, ainda que de forma descontínua, nos 12 (doze) meses imediatamente anteriores ao do início do benefício. (Incluído pela Lei nº 8.861, de 1994)

Art. 40. É devido abono anual ao segurado e ao dependente da Previdência Social que, durante o ano, recebeu auxílio-doença, auxílio-acidente ou aposentadoria, pensão por morte ou auxílio-reclusão.

Parágrafo único. O abono anual será calculado, no que couber, da mesma forma que a Gratificação de Natal dos trabalhadores, tendo por base o valor da renda mensal do benefício do mês de dezembro de cada ano.

Seção

Do Reajustamento do Valor dos Benefícios

IV

Art. 41. (Revogado pela lei nº 11.430, de 2006)

Art. 41-A. O valor dos benefícios em manutenção será reajustado, anualmente, na mesma data do reajuste do salário mínimo, pro rata, de acordo com suas respectivas datas de início ou do último reajustamento, com base no Índice Nacional de Preços ao Consumidor - INPC, apurado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (Incluído pela Lei nº 11.430, de 2006)

§ 1º Nenhum benefício reajustado poderá exceder o limite máximo do salário-de-benefício na data do reajustamento, respeitados os direitos adquiridos. (Incluído pela Lei nº 11.430, de 2006)

§ 2º Os benefícios com renda mensal superior a um salário mínimo serão pagos do primeiro ao quinto dia útil do mês subsequente ao de sua competência, observada a distribuição proporcional do número de beneficiários por dia de pagamento. (Redação dada pelo Lei nº 11.665, de 2008).

§ 3º Os benefícios com renda mensal no valor de até um salário mínimo serão pagos no período compreendido entre o quinto dia útil que anteceder o final do mês de sua competência e o quinto dia útil do mês subsequente, observada a distribuição proporcional dos beneficiários por dia de pagamento. (Redação dada pelo Lei nº 11.665, de 2008).

§ 4º Para os efeitos dos §§ 2º e 3º deste artigo, considera-se dia útil aquele de expediente bancário com horário normal de atendimento. (Redação dada pelo Lei nº 11.665, de 2008).

§ 5º O primeiro pagamento do benefício será efetuado até quarenta e cinco dias após a data da apresentação, pelo segurado, da documentação necessária a sua concessão. (Incluído pelo Lei nº 11.665, de 2008).

§ 6º Para os benefícios que tenham sido majorados devido à elevação do salário mínimo, o referido aumento deverá ser compensado no momento da aplicação do disposto no **caput** deste artigo, de acordo com normas a serem baixadas pelo Ministério da Previdência Social. (Incluído pelo Lei nº 11.665, de 2008).

Seção

Dos Benefícios

V

Subseção

Da Aposentadoria por Invalidez

I

Art. 42. A aposentadoria por invalidez, uma vez cumprida, quando for o caso, a carência exigida, será devida ao segurado que, estando ou não em gozo de auxílio-doença, for considerado incapaz e insusceptível de reabilitação para o exercício de atividade que lhe

garanta a subsistência, e ser-lhe-á paga enquanto permanecer nesta condição.

§ 1º A concessão de aposentadoria por invalidez dependerá da verificação da condição de incapacidade mediante exame médico-pericial a cargo da Previdência Social, podendo o segurado, às suas expensas, fazer-se acompanhar de médico de sua confiança.

§ 2º A doença ou lesão de que o segurado já era portador ao filiar-se ao Regime Geral de Previdência Social não lhe conferirá direito à aposentadoria por invalidez, salvo quando a incapacidade sobrevier por motivo de progressão ou agravamento dessa doença ou lesão.

Art. 43. A aposentadoria por invalidez será devida a partir do dia imediato ao da cessação do auxílio-doença, ressalvado o disposto nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo.

§ 1º Concluindo a perícia médica inicial pela existência de incapacidade total e definitiva para o trabalho, a aposentadoria por invalidez será devida: (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

a) ao segurado empregado, a contar do décimo sexto dia do afastamento da atividade ou a partir da entrada do requerimento, se entre o afastamento e a entrada do requerimento decorrerem mais de trinta dias; (Redação Dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

b) ao segurado empregado doméstico, trabalhador avulso, contribuinte individual, especial e facultativo, a contar da data do início da incapacidade ou da data da entrada do requerimento, se entre essas datas decorrerem mais de trinta dias. (Redação Dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 2º Durante os primeiros quinze dias de afastamento da atividade por motivo de invalidez, caberá à empresa pagar ao segurado empregado o salário. (Redação Dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 3º . (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 44. A aposentadoria por invalidez, inclusive a decorrente de acidente do trabalho, consistirá numa renda mensal correspondente a 100% (cem por cento) do salário-de-benefício, observado o disposto na Seção III, especialmente no art. 33 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 1º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 2º Quando o acidentado do trabalho estiver em gozo de auxílio-doença, o valor da aposentadoria por invalidez será igual ao do auxílio-doença se este, por força de reajustamento, for superior ao previsto neste artigo.

Art. 45. O valor da aposentadoria por invalidez do segurado que necessitar da assistência permanente de

outra pessoa será acrescido de 25% (vinte e cinco por cento).

Parágrafo único. O acréscimo de que trata este artigo:

a) será devido ainda que o valor da aposentadoria atinja o limite máximo legal;

b) será recalculado quando o benefício que lhe deu origem for reajustado;

c) cessará com a morte do aposentado, não sendo incorporável ao valor da pensão.

Art. 46. O aposentado por invalidez que retornar voluntariamente à atividade terá sua aposentadoria automaticamente cancelada, a partir da data do retorno.

Art. 47. Verificada a recuperação da capacidade de trabalho do aposentado por invalidez, será observado o seguinte procedimento:

I - quando a recuperação ocorrer dentro de 5 (cinco) anos, contados da data do início da aposentadoria por invalidez ou do auxílio-doença que a antecedeu sem interrupção, o benefício cessará:

a) de imediato, para o segurado empregado que tiver direito a retornar à função que desempenhava na empresa quando se aposentou, na forma da legislação trabalhista, valendo como documento, para tal fim, o certificado de capacidade fornecido pela Previdência Social; ou

b) após tantos meses quantos forem os anos de duração do auxílio-doença ou da aposentadoria por invalidez, para os demais segurados;

II - quando a recuperação for parcial, ou ocorrer após o período do inciso I, ou ainda quando o segurado for declarado apto para o exercício de trabalho diverso do qual habitualmente exercia, a aposentadoria será mantida, sem prejuízo da volta à atividade:

a) no seu valor integral, durante 6 (seis) meses contados da data em que for verificada a recuperação da capacidade;

b) com redução de 50% (cinquenta por cento), no período seguinte de 6 (seis) meses;

c) com redução de 75% (setenta e cinco por cento), também por igual período de 6 (seis) meses, ao término do qual cessará definitivamente.

Subseção **Da Aposentadoria por Idade**

II

Art. 48. A aposentadoria por idade será devida ao segurado que, cumprida a carência exigida nesta Lei, completar 65 (sessenta e cinco) anos de idade, se homem,

e 60 (sessenta), se mulher. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 1º Os limites fixados no *caput* são reduzidos para sessenta e cinquenta e cinco anos no caso de trabalhadores rurais, respectivamente homens e mulheres, referidos na alínea *a* do inciso I, na alínea *g* do inciso V e nos incisos VI e VII do art. 11. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 1999)

§ 2º Para os efeitos do disposto no parágrafo anterior, o trabalhador rural deve comprovar o efetivo exercício de atividade rural, ainda que de forma descontínua, no período imediatamente anterior ao requerimento do benefício, por tempo igual ao número de meses de contribuição correspondente à carência do benefício pretendido. (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 49. A aposentadoria por idade será devida:

I - ao segurado empregado, inclusive o doméstico, a partir:

a) da data do desligamento do emprego, quando requerida até essa data ou até 90 (noventa) dias depois dela; ou

b) da data do requerimento, quando não houver desligamento do emprego ou quando for requerida após o prazo previsto na alínea "a";

II - para os demais segurados, da data da entrada do requerimento.

Art. 50. A aposentadoria por idade, observado o disposto na Seção III deste Capítulo, especialmente no art. 33, consistirá numa renda mensal de 70% (setenta por cento) do salário-de-benefício, mais 1% (um por cento) deste, por grupo de 12 (doze) contribuições, não podendo ultrapassar 100% (cem por cento) do salário-de-benefício.

Art. 51. A aposentadoria por idade pode ser requerida pela empresa, desde que o segurado empregado tenha cumprido o período de carência e completado 70 (setenta) anos de idade, se do sexo masculino, ou 65 (sessenta e cinco) anos, se do sexo feminino, sendo compulsória, caso em que será garantida ao empregado a indenização prevista na legislação trabalhista, considerada como data da rescisão do contrato de trabalho a imediatamente anterior à do início da aposentadoria.

Subseção III Da Aposentadoria por Tempo de Serviço

Art. 52. A aposentadoria por tempo de serviço será devida, cumprida a carência exigida nesta Lei, ao segurado que completar 25 (vinte e cinco) anos de serviço, se do sexo feminino, ou 30 (trinta) anos, se do sexo masculino.

Art. 53. A aposentadoria por tempo de serviço, observado o disposto na Seção III deste Capítulo, especialmente no art. 33, consistirá numa renda mensal de:

I - para a mulher: 70% (setenta por cento) do salário-de-benefício aos 25 (vinte e cinco) anos de serviço, mais 6% (seis por cento) deste, para cada novo ano completo de atividade, até o máximo de 100% (cem por cento) do salário-de-benefício aos 30 (trinta) anos de serviço;

II - para o homem: 70% (setenta por cento) do salário-de-benefício aos 30 (trinta) anos de serviço, mais 6% (seis por cento) deste, para cada novo ano completo de atividade, até o máximo de 100% (cem por cento) do salário-de-benefício aos 35 (trinta e cinco) anos de serviço.

Art. 54. A data do início da aposentadoria por tempo de serviço será fixada da mesma forma que a da aposentadoria por idade, conforme o disposto no art. 49.

Art. 55. O tempo de serviço será comprovado na forma estabelecida no Regulamento, compreendendo, além do correspondente às atividades de qualquer das categorias de segurados de que trata o art. 11 desta Lei, mesmo que anterior à perda da qualidade de segurado:

I - o tempo de serviço militar, inclusive o voluntário, e o previsto no § 1º do art. 143 da Constituição Federal, ainda que anterior à filiação ao Regime Geral de Previdência Social, desde que não tenha sido contado para inatividade remunerada nas Forças Armadas ou aposentadoria no serviço público;

II - o tempo intercalado em que esteve em gozo de auxílio-doença ou aposentadoria por invalidez;

III - o tempo de contribuição efetuada como segurado facultativo; (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

IV - o tempo de serviço referente ao exercício de mandato eletivo federal, estadual ou municipal, desde que não tenha sido contado para efeito de aposentadoria por outro regime de previdência social; (Redação dada pela Lei nº 9.506, de 1997)

V - o tempo de contribuição efetuado por segurado depois de ter deixado de exercer atividade remunerada que o enquadrava no art. 11 desta Lei;

VI - o tempo de contribuição efetuado com base nos artigos 8º e 9º da Lei nº 8.162, de 8 de janeiro de 1991, pelo segurado definido no artigo 11, inciso I, alínea "g", desta Lei, sendo tais contribuições computadas para efeito de carência. (Incluído pela Lei nº 8.647, de 1993)

§ 1º A averbação de tempo de serviço durante o qual o exercício da atividade não determinava filiação obrigatória ao anterior Regime de Previdência Social Urbana só será admitida mediante o recolhimento das

contribuições correspondentes, conforme dispuser o Regulamento, observado o disposto no § 2º.

§ 2º O tempo de serviço do segurado trabalhador rural, anterior à data de início de vigência desta Lei, será computado independentemente do recolhimento das contribuições a ele correspondentes, exceto para efeito de carência, conforme dispuser o Regulamento.

§ 3º A comprovação do tempo de serviço para os efeitos desta Lei, inclusive mediante justificação administrativa ou judicial, conforme o disposto no art. 108, só produzirá efeito quando baseada em início de prova material, não sendo admitida prova exclusivamente testemunhal, salvo na ocorrência de motivo de força maior ou caso fortuito, conforme disposto no Regulamento.

§ 4º Não será computado como tempo de contribuição, para efeito de concessão do benefício de que trata esta subseção, o período em que o segurado contribuinte individual ou facultativo tiver contribuído na forma do § 2º do art. 21 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, salvo se tiver complementado as contribuições na forma do § 3º do mesmo artigo. (Incluído pela Lei Complementar nº 123, de 2006)

Art. 56. O professor, após 30 (trinta) anos, e a professora, após 25 (vinte e cinco) anos de efetivo exercício em funções de magistério poderão aposentar-se por tempo de serviço, com renda mensal correspondente a 100% (cem por cento) do salário-de-benefício, observado o disposto na Seção III deste Capítulo.

Subseção Da Aposentadoria Especial

IV

Art. 57. A aposentadoria especial será devida, uma vez cumprida a carência exigida nesta Lei, ao segurado que tiver trabalhado sujeito a condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física, durante 15 (quinze), 20 (vinte) ou 25 (vinte e cinco) anos, conforme dispuser a lei. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 1º A aposentadoria especial, observado o disposto no art. 33 desta Lei, consistirá numa renda mensal equivalente a 100% (cem por cento) do salário-de-benefício. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 2º A data de início do benefício será fixada da mesma forma que a da aposentadoria por idade, conforme o disposto no art. 49.

§ 3º A concessão da aposentadoria especial dependerá de comprovação pelo segurado, perante o Instituto Nacional do Seguro Social-INSS, do tempo de trabalho permanente, não ocasional nem intermitente, em condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física, durante o período mínimo fixado. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 4º O segurado deverá comprovar, além do tempo de trabalho, exposição aos agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associação de agentes prejudiciais à

saúde ou à integridade física, pelo período equivalente ao exigido para a concessão do benefício. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 5º O tempo de trabalho exercido sob condições especiais que sejam ou venham a ser consideradas prejudiciais à saúde ou à integridade física será somado, após a respectiva conversão ao tempo de trabalho exercido em atividade comum, segundo critérios estabelecidos pelo Ministério da Previdência e Assistência Social, para efeito de concessão de qualquer benefício. (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 6º O benefício previsto neste artigo será financiado com os recursos provenientes da contribuição de que trata o inciso II do art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, cujas alíquotas serão acrescidas de doze, nove ou seis pontos percentuais, conforme a atividade exercida pelo segurado a serviço da empresa permita a concessão de aposentadoria especial após quinze, vinte ou vinte e cinco anos de contribuição, respectivamente. (Redação dada pela Lei nº 9.732, de 11.12.98)

§ 7º O acréscimo de que trata o parágrafo anterior incide exclusivamente sobre a remuneração do segurado sujeito às condições especiais referidas no **caput**. (Incluído pela Lei nº 9.732, de 11.12.98)

§ 8º Aplica-se o disposto no art. 46 ao segurado aposentado nos termos deste artigo que continuar no exercício de atividade ou operação que o sujeite aos agentes nocivos constantes da relação referida no art. 58 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.732, de 11.12.98)

Art. 58. A relação dos agentes nocivos químicos, físicos e biológicos ou associação de agentes prejudiciais à saúde ou à integridade física considerados para fins de concessão da aposentadoria especial de que trata o artigo anterior será definida pelo Poder Executivo. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 1º A comprovação da efetiva exposição do segurado aos agentes nocivos será feita mediante formulário, na forma estabelecida pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, emitido pela empresa ou seu preposto, com base em laudo técnico de condições ambientais do trabalho expedido por médico do trabalho ou engenheiro de segurança do trabalho nos termos da legislação trabalhista. (Redação dada pela Lei nº 9.732, de 11.12.98)

§ 2º Do laudo técnico referido no parágrafo anterior deverão constar informação sobre a existência de tecnologia de proteção coletiva ou individual que diminua a intensidade do agente agressivo a limites de tolerância e recomendação sobre a sua adoção pelo estabelecimento respectivo. (Redação dada pela Lei nº 9.732, de 11.12.98)

§ 3º A empresa que não mantiver laudo técnico atualizado com referência aos agentes nocivos existentes no ambiente de trabalho de seus trabalhadores ou que emitir documento de comprovação de efetiva exposição em desacordo com o respectivo laudo estará sujeita à

penalidade prevista no art. 133 desta Lei. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 4º A empresa deverá elaborar e manter atualizado perfil profissiográfico abrangendo as atividades desenvolvidas pelo trabalhador e fornecer a este, quando da rescisão do contrato de trabalho, cópia autêntica desse documento. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

Subseção Do Auxílio-Doença

V

Art. 59. O auxílio-doença será devido ao segurado que, havendo cumprido, quando for o caso, o período de carência exigido nesta Lei, ficar incapacitado para o seu trabalho ou para a sua atividade habitual por mais de 15 (quinze) dias consecutivos.

Parágrafo único. Não será devido auxílio-doença ao segurado que se filiar ao Regime Geral de Previdência Social já portador da doença ou da lesão invocada como causa para o benefício, salvo quando a incapacidade sobrevier por motivo de progressão ou agravamento dessa doença ou lesão.

Art. 60. O auxílio-doença será devido ao segurado empregado a contar do décimo sexto dia do afastamento da atividade, e, no caso dos demais segurados, a contar da data do início da incapacidade e enquanto ele permanecer incapaz. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 1º Quando requerido por segurado afastado da atividade por mais de 30 (trinta) dias, o auxílio-doença será devido a contar da data da entrada do requerimento.

§ 2º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 3º Durante os primeiros quinze dias consecutivos ao do afastamento da atividade por motivo de doença, incumbirá à empresa pagar ao segurado empregado o seu salário integral. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 4º A empresa que dispuser de serviço médico, próprio ou em convênio, terá a seu cargo o exame médico e o abono das faltas correspondentes ao período referido no § 3º, somente devendo encaminhar o segurado à perícia médica da Previdência Social quando a incapacidade ultrapassar 15 (quinze) dias.

Art. 61. O auxílio-doença, inclusive o decorrente de acidente do trabalho, consistirá numa renda mensal correspondente a 91% (noventa e um por cento) do salário-de-benefício, observado o disposto na Seção III, especialmente no art. 33 desta Lei. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 62. O segurado em gozo de auxílio-doença, insusceptível de recuperação para sua atividade habitual, deverá submeter-se a processo de reabilitação profissional para o exercício de outra atividade. Não cessará o benefício até que seja dado como habilitado para o desempenho de nova atividade que lhe garanta a

subsistência ou, quando considerado não-recuperável, for aposentado por invalidez.

Art. 63. O segurado empregado em gozo de auxílio-doença será considerado pela empresa como licenciado.

Parágrafo único. A empresa que garantir ao segurado licença remunerada ficará obrigada a pagar-lhe durante o período de auxílio-doença a eventual diferença entre o valor deste e a importância garantida pela licença.

Art. 64. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Subseção Do Salário-Família

VI

Art. 65. O salário-família será devido, mensalmente, ao segurado empregado, exceto ao doméstico, e ao segurado trabalhador avulso, na proporção do respectivo número de filhos ou equiparados nos termos do § 2º do art. 16 desta Lei, observado o disposto no art. 66.

Parágrafo único. O aposentado por invalidez ou por idade e os demais aposentados com 65 (sessenta e cinco) anos ou mais de idade, se do sexo masculino, ou 60 (sessenta) anos ou mais, se do feminino, terão direito ao salário-família, pago juntamente com a aposentadoria.

Art. 66. O valor da cota do salário-família por filho ou equiparado de qualquer condição, até 14 (quatorze) anos de idade ou inválido de qualquer idade é de:

I - Cr\$ 1.360,00 (um mil trezentos e sessenta cruzeiros), para o segurado com remuneração mensal não superior a Cr\$ 51.000,00 (cinquenta e um mil cruzeiros); *(*)Nota: Valores atualizados pela Portaria MPAS nº 4.479, de 4.6.98 a partir de 1º.6.98, para respectivamente, R\$ 8,65 (oito reais e sessenta e cinco centavos) e R\$ 324, 45 (trezentos e vinte e quatro reais e quarenta e cinco centavos).*

II - Cr\$ 170,00 (cento e setenta cruzeiros), para o segurado com remuneração mensal superior a Cr\$ 51.000,00 (cinquenta e um mil cruzeiros). *(*)Nota: Valores atualizados pela Portaria MPAS nº 4.479, de 4.6.98 a partir de 1º.6.98, para respectivamente, R\$ 1,07 (um real e sete centavos) e R\$ 324, 45 (trezentos e vinte e quatro reais e quarenta e cinco centavos).*

Art. 67. O pagamento do salário-família é condicionado à apresentação da certidão de nascimento do filho ou da documentação relativa ao equiparado ou ao inválido, e à apresentação anual de atestado de vacinação obrigatória e de comprovação de frequência à escola do filho ou equiparado, nos termos do regulamento. (Redação dada pela Lei nº 9.876, de 26.11.99)

Art. 68. As cotas do salário-família serão pagas pela empresa, mensalmente, junto com o salário, efetivando-se a compensação quando do recolhimento das contribuições, conforme dispuser o Regulamento.

§ 1º A empresa conservará durante 10 (dez) anos os comprovantes dos pagamentos e as cópias das certidões correspondentes, para exame pela fiscalização da Previdência Social.

§ 2º Quando o pagamento do salário não for mensal, o salário-família será pago juntamente com o último pagamento relativo ao mês.

Art. 69. O salário-família devido ao trabalhador avulso poderá ser recebido pelo sindicato de classe respectivo, que se incumbirá de elaborar as folhas correspondentes e de distribuí-lo.

Art. 70. A cota do salário-família não será incorporada, para qualquer efeito, ao salário ou ao benefício.

Subseção VII

Do Salário-Maternidade

Art. 71. O salário-maternidade é devido à segurada da Previdência Social, durante 120 (cento e vinte) dias, com início no período entre 28 (vinte e oito) dias antes do parto e a data de ocorrência deste, observadas as situações e condições previstas na legislação no que concerne à proteção à maternidade. (Redação dada pela Lei nº 10.710, de 5.8.2003)

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 71-A. À segurada da Previdência Social que adotar ou obtiver guarda judicial para fins de adoção de criança é devido salário-maternidade pelo período de 120 (cento e vinte) dias, se a criança tiver até 1(um) ano de idade, de 60 (sessenta) dias, se a criança tiver entre 1 (um) e 4 (quatro) anos de idade, e de 30 (trinta) dias, se a criança tiver de 4 (quatro) a 8 (oito) anos de idade. (Incluído pela Lei nº 10.421, de 15.4.2002)

Parágrafo único. O salário-maternidade de que trata este artigo será pago diretamente pela Previdência Social. (Incluído pela Lei nº 10.710, de 5.8.2003)

Art. 72. O salário-maternidade para a segurada empregada ou trabalhadora avulsa consistirá numa renda mensal igual a sua remuneração integral. (Redação dada pela lei nº 9.876, de 26.11.99)

§ 1º Cabe à empresa pagar o salário-maternidade devido à respectiva empregada gestante, efetivando-se a compensação, observado o disposto no art. 248 da Constituição Federal, quando do recolhimento das contribuições incidentes sobre a folha de salários e demais rendimentos pagos ou creditados, a qualquer título, à pessoa física que lhe preste serviço. (Redação dada pela Lei nº 10.710, de 5.8.2003)

§ 2º A empresa deverá conservar durante 10 (dez) anos os comprovantes dos pagamentos e os atestados correspondentes para exame pela fiscalização da

Previdência Social. (Incluído pela Lei nº 10.710, de 5.8.2003)

§ 3º O salário-maternidade devido à trabalhadora avulsa será pago diretamente pela Previdência Social. (Incluído pela Lei nº 10.710, de 5.8.2003)

Art. 73. Assegurado o valor de um salário-mínimo, o salário-maternidade para as demais seguradas, pago diretamente pela Previdência Social, consistirá: (Redação dada pela Lei nº 10.710, de 5.8.2003)

I - em um valor correspondente ao do seu último salário-de-contribuição, para a segurada empregada doméstica; (Incluído pela lei nº 9.876, de 26.11.99)

II - em um doze avos do valor sobre o qual incidir sua última contribuição anual, para a segurada especial; (Incluído pela lei nº 9.876, de 26.11.99)

III - em um doze avos da soma dos doze últimos salários-de-contribuição, apurados em um período não superior a quinze meses, para as demais seguradas. (Incluído pela lei nº 9.876, de 26.11.99)

Subseção

Da Pensão por Morte

VIII

Art. 74. A pensão por morte será devida ao conjunto dos dependentes do segurado que falecer, aposentado ou não, a contar da data: (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

I - do óbito, quando requerida até trinta dias depois deste; (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

II - do requerimento, quando requerida após o prazo previsto no inciso anterior; (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

III - da decisão judicial, no caso de morte presumida. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 75. O valor mensal da pensão por morte será de cem por cento do valor da aposentadoria que o segurado recebia ou daquela a que teria direito se estivesse aposentado por invalidez na data de seu falecimento, observado o disposto no art. 33 desta lei. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 76. A concessão da pensão por morte não será protelada pela falta de habilitação de outro possível dependente, e qualquer inscrição ou habilitação posterior que importe em exclusão ou inclusão de dependente só produzirá efeito a contar da data da inscrição ou habilitação.

§ 1º O cônjuge ausente não exclui do direito à pensão por morte o companheiro ou a companheira, que somente fará jus ao benefício a partir da data de sua habilitação e mediante prova de dependência econômica.

§ 2º O cônjuge divorciado ou separado judicialmente ou de fato que recebia pensão de alimentos concorrerá em igualdade de condições com os dependentes referidos no inciso I do art. 16 desta Lei.

Art. 77. A pensão por morte, havendo mais de um pensionista, será rateada entre todos em parte iguais. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 1º Reverterá em favor dos demais a parte daquele cujo direito à pensão cessar. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 2º A parte individual da pensão extingue-se: (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

I - pela morte do pensionista; (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

II - para o filho, a pessoa a ele equiparada ou o irmão, de ambos os sexos, pela emancipação ou ao completar 21 (vinte e um) anos de idade, salvo se for inválido; (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

III - para o pensionista inválido, pela cessação da invalidez. (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 3º Com a extinção da parte do último pensionista a pensão extinguir-se-á. (Incluído pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 78. Por morte presumida do segurado, declarada pela autoridade judicial competente, depois de 6 (seis) meses de ausência, será concedida pensão provisória, na forma desta Subseção.

§ 1º Mediante prova do desaparecimento do segurado em consequência de acidente, desastre ou catástrofe, seus dependentes farão jus à pensão provisória independentemente da declaração e do prazo deste artigo.

§ 2º Verificado o reaparecimento do segurado, o pagamento da pensão cessará imediatamente, desobrigados os dependentes da reposição dos valores recebidos, salvo má-fé.

Art. 79. Não se aplica o disposto no art. 103 desta Lei ao pensionista menor, incapaz ou ausente, na forma da lei.

Subseção IX **Do Auxílio-Reclusão**

Art. 80. O auxílio-reclusão será devido, nas mesmas condições da pensão por morte, aos dependentes do segurado recolhido à prisão, que não receber remuneração da empresa nem estiver em gozo de auxílio-doença, de aposentadoria ou de abono de permanência em serviço.

Parágrafo único. O requerimento do auxílio-reclusão deverá ser instruído com certidão do efetivo recolhimento

à prisão, sendo obrigatória, para a manutenção do benefício, a apresentação de declaração de permanência na condição de presidiário.

Subseção X **Dos Pecúlios**

Art. 81.
I - (Revogado dada pela Lei nº 9.129, de 1995)
II - (Revogado pela Lei nº 8.870, de 1994)
III - (Revogado dada pela Lei nº 9.129, de 1995)
Art. 82 (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)
Art. 83. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)
Art. 84. (Revogado pela Lei nº 8.870, de 1994)
Art. 85. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Subseção XI **Do Auxílio-Acidente**

Art. 86. O auxílio-acidente será concedido, como indenização, ao segurado quando, após consolidação das lesões decorrentes de acidente de qualquer natureza, resultarem seqüelas que impliquem redução da capacidade para o trabalho que habitualmente exercia. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 1º O auxílio-acidente mensal corresponderá a cinquenta por cento do salário-de-benefício e será devido, observado o disposto no § 5º, até a véspera do início de qualquer aposentadoria ou até a data do óbito do segurado. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 2º O auxílio-acidente será devido a partir do dia seguinte ao da cessação do auxílio-doença, independentemente de qualquer remuneração ou rendimento auferido pelo acidentado, vedada sua acumulação com qualquer aposentadoria. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 3º O recebimento de salário ou concessão de outro benefício, exceto de aposentadoria, observado o disposto no § 5º, não prejudicará a continuidade do recebimento do auxílio-acidente. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 4º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

§ 4º A perda da audição, em qualquer grau, somente proporcionará a concessão do auxílio-acidente, quando, além do reconhecimento de causalidade entre o trabalho e a doença, resultar, comprovadamente, na redução ou perda da capacidade para o trabalho que habitualmente exercia. (Restabelecido com nova redação pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 5º (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Subseção XII **Do Abono de Permanência em Serviço**

Art. 87. (Revogado pela Lei nº 8.870, de 1994)
Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 8.870, de 1994)

Seção Dos Serviços

VI

Subseção Do Serviço Social

I

Art. 88. Compete ao Serviço Social esclarecer junto aos beneficiários seus direitos sociais e os meios de exercê-los e estabelecer conjuntamente com eles o processo de solução dos problemas que emergirem da sua relação com a Previdência Social, tanto no âmbito interno da instituição como na dinâmica da sociedade.

§ 1º Será dada prioridade aos segurados em benefício por incapacidade temporária e atenção especial aos aposentados e pensionistas.

§ 2º Para assegurar o efetivo atendimento dos usuários serão utilizadas intervenção técnica, assistência de natureza jurídica, ajuda material, recursos sociais, intercâmbio com empresas e pesquisa social, inclusive mediante celebração de convênios, acordos ou contratos.

§ 3º O Serviço Social terá como diretriz a participação do beneficiário na implementação e no fortalecimento da política previdenciária, em articulação com as associações e entidades de classe.

§ 4º O Serviço Social, considerando a universalização da Previdência Social, prestará assessoramento técnico aos Estados e Municípios na elaboração e implantação de suas propostas de trabalho.

Subseção Da Habilitação e da Reabilitação Profissional

II

Art. 89. A habilitação e a reabilitação profissional e social deverão proporcionar ao beneficiário incapacitado parcial ou totalmente para o trabalho, e às pessoas portadoras de deficiência, os meios para a (re)educação e de (re)adaptação profissional e social indicados para participar do mercado de trabalho e do contexto em que vive.

Parágrafo único. A reabilitação profissional compreende:

a) o fornecimento de aparelho de prótese, órtese e instrumentos de auxílio para locomoção quando a perda ou redução da capacidade funcional puder ser atenuada por seu uso e dos equipamentos necessários à habilitação e reabilitação social e profissional;

b) a reparação ou a substituição dos aparelhos mencionados no inciso anterior, desgastados pelo uso normal ou por ocorrência estranha à vontade do beneficiário;

c) o transporte do acidentado do trabalho, quando necessário.

Art. 90. A prestação de que trata o artigo anterior é devida em caráter obrigatório aos segurados, inclusive

aposentados e, na medida das possibilidades do órgão da Previdência Social, aos seus dependentes.

Art. 91. Será concedido, no caso de habilitação e reabilitação profissional, auxílio para tratamento ou exame fora do domicílio do beneficiário, conforme dispuser o Regulamento.

Art. 92. Concluído o processo de habilitação ou reabilitação social e profissional, a Previdência Social emitirá certificado individual, indicando as atividades que poderão ser exercidas pelo beneficiário, nada impedindo que este exerça outra atividade para a qual se capacitar.

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....2%;

II - de 201 a 500.....3%;

III - de 501 a 1.000.....4%;

IV - de 1.001 em diante.5%.

§ 1º A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

§ 2º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados.

Seção Da Contagem Recíproca de Tempo de Serviço

VII

Art. 94. Para efeito dos benefícios previstos no Regime Geral de Previdência Social ou no serviço público é assegurada a contagem recíproca do tempo de contribuição na atividade privada, rural e urbana, e do tempo de contribuição ou de serviço na administração pública, hipótese em que os diferentes sistemas de previdência social se compensarão financeiramente. (Redação dada pela Lei nº 9.711, de 20.11.98)

§ 1º A compensação financeira será feita ao sistema a que o interessado estiver vinculado ao requerer o benefício pelos demais sistemas, em relação aos respectivos tempos de contribuição ou de serviço, conforme dispuser o Regulamento. (Renumerado pela Lei Complementar nº 123, de 2006)

§ 2º Não será computado como tempo de contribuição, para efeito dos benefícios previstos em regimes próprios de previdência social, o período em que

o segurado contribuinte individual ou facultativo tiver contribuído na forma do § 2º do art. 21 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, salvo se complementadas as contribuições na forma do § 3º do mesmo artigo. (Incluído pela Lei Complementar nº 123, de 2006)

Art. 95. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001)

Art. 96. O tempo de contribuição ou de serviço de que trata esta Seção será contado de acordo com a legislação pertinente, observadas as normas seguintes:

I - não será admitida a contagem em dobro ou em outras condições especiais;

II - é vedada a contagem de tempo de serviço público com o de atividade privada, quando concomitantes;

III - não será contado por um sistema o tempo de serviço utilizado para concessão de aposentadoria pelo outro;

IV - o tempo de serviço anterior ou posterior à obrigatoriedade de filiação à Previdência Social só será contado mediante indenização da contribuição correspondente ao período respectivo, com acréscimo de juros moratórios de zero vírgula cinco por cento ao mês, capitalizados anualmente, e multa de dez por cento. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001) (Vide Medida Provisória nº 316, de 2006)

Art. 97. A aposentadoria por tempo de serviço, com contagem de tempo na forma desta Seção, será concedida ao segurado do sexo feminino a partir de 25 (vinte e cinco) anos completos de serviço, e, ao segurado do sexo masculino, a partir de 30 (trinta) anos completos de serviço, ressalvadas as hipóteses de redução previstas em lei.

Art. 98. Quando a soma dos tempos de serviço ultrapassar 30 (trinta) anos, se do sexo feminino, e 35 (trinta e cinco) anos, se do sexo masculino, o excesso não será considerado para qualquer efeito.

Art. 99. O benefício resultante de contagem de tempo de serviço na forma desta Seção será concedido e pago pelo sistema a que o interessado estiver vinculado ao requerê-lo, e calculado na forma da respectiva legislação.

Seção VIII Das Disposições Diversas Relativas às Prestações

Art. 100. (VETADO)

Art. 101. O segurado em gozo de auxílio-doença, aposentadoria por invalidez e o pensionista inválido estão obrigados, sob pena de suspensão do benefício, a submeter-se a exame médico a cargo da Previdência Social, processo de reabilitação profissional por ela prescrito e custeado, e tratamento dispensado

gratuitamente, exceto o cirúrgico e a transfusão de sangue, que são facultativos. (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 102. A perda da qualidade de segurado importa em caducidade dos direitos inerentes a essa qualidade. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 1º A perda da qualidade de segurado não prejudica o direito à aposentadoria para cuja concessão tenham sido preenchidos todos os requisitos, segundo a legislação em vigor à época em que estes requisitos foram atendidos. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 2º Não será concedida pensão por morte aos dependentes do segurado que falecer após a perda desta qualidade, nos termos do art. 15 desta Lei, salvo se preenchidos os requisitos para obtenção da aposentadoria na forma do parágrafo anterior. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 103. É de dez anos o prazo de decadência de todo e qualquer direito ou ação do segurado ou beneficiário para a revisão do ato de concessão de benefício, a contar do dia primeiro do mês seguinte ao do recebimento da primeira prestação ou, quando for o caso, do dia em que tomar conhecimento da decisão indeferitória definitiva no âmbito administrativo. (Redação dada pela Lei nº 10.839, de 2004)

Parágrafo único. Prescreve em cinco anos, a contar da data em que deveriam ter sido pagas, toda e qualquer ação para haver prestações vencidas ou quaisquer restituições ou diferenças devidas pela Previdência Social, salvo o direito dos menores, incapazes e ausentes, na forma do Código Civil. (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 103-A. O direito da Previdência Social de anular os atos administrativos de que decorram efeitos favoráveis para os seus beneficiários decai em dez anos, contados da data em que foram praticados, salvo comprovada má-fé. (Incluído pela Lei nº 10.839, de 2004)

§ 1º No caso de efeitos patrimoniais contínuos, o prazo decadencial contar-se-á da percepção do primeiro pagamento. (Incluído pela Lei nº 10.839, de 2004)

§ 2º Considera-se exercício do direito de anular qualquer medida de autoridade administrativa que importe impugnação à validade do ato. (Incluído pela Lei nº 10.839, de 2004)

Art. 104. As ações referentes à prestação por acidente do trabalho prescrevem em 5 (cinco) anos, observado o disposto no art. 103 desta Lei, contados da data:

I - do acidente, quando dele resultar a morte ou a incapacidade temporária, verificada esta em perícia médica a cargo da Previdência Social; ou

II - em que for reconhecida pela Previdência Social, a incapacidade permanente ou o agravamento das seqüelas do acidente.

Art. 105. A apresentação de documentação incompleta não constitui motivo para recusa do requerimento de benefício.

Art. 106. Para comprovação do exercício de atividade rural será obrigatória, a partir 16 de abril de 1994, a apresentação da Carteira de Identificação e Contribuição-CIC referida no § 3º do art. 12 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. (Redação dada pela Lei nº 9.063, de 1995)

Parágrafo único. A comprovação do exercício de atividade rural referente a período anterior a 16 de abril de 1994, observado o disposto no § 3º do art. 55 desta Lei, far-se-á alternativamente através de: (Redação dada pela Lei nº 9.063, de 1995)

I - contrato individual de trabalho ou Carteira de Trabalho e Previdência Social; (Redação dada pela Lei nº 8.870, de 1994)

II - contrato de arrendamento, parceria ou comodato rural; (Redação dada pela Lei nº 8.870, de 1994)

III - declaração do sindicato de trabalhadores rurais, desde que homologada pelo INSS; (Redação dada pela Lei nº 9.063, de 1995)

IV - comprovante de cadastro do INCRA, no caso de produtores em regime de economia familiar; (Redação dada pela Lei nº 9.063, de 1995)

V - bloco de notas do produtor rural. (Redação dada pela Lei nº 9.063, de 1995)

Art. 107. O tempo de serviço de que trata o art. 55 desta Lei será considerado para cálculo do valor da renda mensal de qualquer benefício.

Art. 108. Mediante justificação processada perante a Previdência Social, observado o disposto no § 3º do art. 55 e na forma estabelecida no Regulamento, poderá ser suprida a falta de documento ou provado ato do interesse de beneficiário ou empresa, salvo no que se refere a registro público.

Art. 109. O benefício será pago diretamente ao beneficiário, salvo em caso de ausência, moléstia contagiosa ou impossibilidade de locomoção, quando será pago a procurador, cujo mandato não terá prazo superior a doze meses, podendo ser renovado. (Redação dada pela Lei nº 8.870, de 1994)

Parágrafo único. A impressão digital do beneficiário incapaz de assinar, aposta na presença de servidor da Previdência Social, vale como assinatura para quitação de pagamento de benefício.

Art. 110. O benefício devido ao segurado ou dependente civilmente incapaz será feito ao cônjuge, pai, mãe, tutor ou curador, admitindo-se, na sua falta e por período não superior a 6 (seis) meses, o pagamento a herdeiro necessário, mediante termo de compromisso firmado no ato do recebimento.

Parágrafo único. Para efeito de curatela, no caso de interdição do beneficiário, a autoridade judiciária pode louvar-se no laudo médico-pericial da Previdência Social.

Art. 111. O segurado menor poderá, conforme dispuser o Regulamento, firmar recibo de benefício, independentemente da presença dos pais ou do tutor.

Art. 112. O valor não recebido em vida pelo segurado só será pago aos seus dependentes habilitados à pensão por morte ou, na falta deles, aos seus sucessores na forma da lei civil, independentemente de inventário ou arrolamento.

Art. 113. O benefício poderá ser pago mediante depósito em conta corrente ou por autorização de pagamento, conforme se dispuser em regulamento.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.876, de 26.11.1999)

Art. 114. Salvo quanto a valor devido à Previdência Social e a desconto autorizado por esta Lei, ou derivado da obrigação de prestar alimentos reconhecida em sentença judicial, o benefício não pode ser objeto de penhora, arresto ou seqüestro, sendo nula de pleno direito a sua venda ou cessão, ou a constituição de qualquer ônus sobre ele, bem como a outorga de poderes irrevogáveis ou em causa própria para o seu recebimento.

Art. 115. Podem ser descontados dos benefícios:

I - contribuições devidas pelo segurado à Previdência Social;

II - pagamento de benefício além do devido;

III - Imposto de Renda retido na fonte;

IV - pensão de alimentos decretada em sentença judicial;

V - mensalidades de associações e demais entidades de aposentados legalmente reconhecidas, desde que autorizadas por seus filiados.

VI - pagamento de empréstimos, financiamentos e operações de arrendamento mercantil concedidos por instituições financeiras e sociedades de arrendamento mercantil, públicas e privadas, quando expressamente autorizado pelo beneficiário, até o limite de trinta por cento do valor do benefício. (Incluído pela Lei nº 10.820, de 17.12.2003)

§ 1º Na hipótese do inciso II, o desconto será feito em parcelas, conforme dispuser o regulamento, salvo má-fé. (Incluído pela Lei nº 10.820, de 17.12.2003)

§ 2º Na hipótese dos incisos II e VI, haverá prevalência do desconto do inciso II. (Incluído pela Lei nº 10.820, de 17.12.2003)

Art. 116. Será fornecido ao beneficiário demonstrativo minucioso das importâncias pagas, discriminando-se o valor da mensalidade, as diferenças eventualmente pagas com o período a que se referem e os descontos efetuados.

Art. 117. A empresa, o sindicato ou a entidade de aposentados devidamente legalizada poderá, mediante convênio com a Previdência Social, encarregar-se, relativamente a seu empregado ou associado e respectivos dependentes, de:

I - processar requerimento de benefício, preparando-o e instruindo-o de maneira a ser despachado pela Previdência Social;

II - submeter o requerente a exame médico, inclusive complementar, encaminhando à Previdência Social o respectivo laudo, para efeito de homologação e posterior concessão de benefício que depender de avaliação de incapacidade;

III - pagar benefício.

Parágrafo único. O convênio poderá dispor sobre o reembolso das despesas da empresa, do sindicato ou da entidade de aposentados devidamente legalizada, correspondente aos serviços previstos nos incisos II e III, ajustado por valor global conforme o número de empregados ou de associados, mediante dedução do valor das contribuições previdenciárias a serem recolhidas pela empresa.

Art. 118. O segurado que sofreu acidente do trabalho tem garantida, pelo prazo mínimo de doze meses, a manutenção do seu contrato de trabalho na empresa, após a cessação do auxílio-doença acidentário, independentemente de percepção de auxílio-acidente.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 119. Por intermédio dos estabelecimentos de ensino, sindicatos, associações de classe, Fundação Jorge Duprat Figueiredo de Segurança e Medicina do Trabalho-FUNDACENTRO, órgãos públicos e outros meios, serão promovidas regularmente instrução e formação com vistas a incrementar costumes e atitudes prevencionistas em matéria de acidente, especialmente do trabalho.

Art. 120. Nos casos de negligência quanto às normas padrão de segurança e higiene do trabalho indicados para a proteção individual e coletiva, a Previdência Social proporá ação regressiva contra os responsáveis.

Art. 121. O pagamento, pela Previdência Social, das prestações por acidente do trabalho não exclui a responsabilidade civil da empresa ou de outrem.

Art. 122. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)
Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 122. Se mais vantajoso, fica assegurado o direito à aposentadoria, nas condições legalmente previstas na data do cumprimento de todos os requisitos necessários à obtenção do benefício, ao segurado que, tendo completado 35 anos de serviço, se homem, ou trinta anos, se mulher, optou por permanecer em atividade. (Restabelecido com nova redação pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 123. (Revogado pela Lei nº 9.032, de 1995)

Art. 124. Salvo no caso de direito adquirido, não é permitido o recebimento conjunto dos seguintes benefícios da Previdência Social:

I - aposentadoria e auxílio-doença;

II - mais de uma aposentadoria; (Redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

III - aposentadoria e abono de permanência em serviço;

IV - salário-maternidade e auxílio-doença; (Incluído dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

V - mais de um auxílio-acidente; (Incluído dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

VI - mais de uma pensão deixada por cônjuge ou companheiro, ressalvado o direito de opção pela mais vantajosa. (Incluído dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

Parágrafo único. É vedado o recebimento conjunto do seguro-desemprego com qualquer benefício de prestação continuada da Previdência Social, exceto pensão por morte ou auxílio-acidente. (Incluído dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

TÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 125. Nenhum benefício ou serviço da Previdência Social poderá ser criado, majorado ou estendido, sem a correspondente fonte de custeio total.

Art. 126. Das decisões do Instituto Nacional do Seguro Social-INSS nos processos de interesse dos beneficiários e dos contribuintes da Seguridade Social caberá recurso para o Conselho de Recursos da Previdência Social, conforme dispuser o Regulamento. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

§ 1º (Revogado pela Medida Provisória nº 413, de 2008)

§ 2º (Revogado pela Medida Provisória nº 413, de 2008)

§ 3º A propositura, pelo beneficiário ou contribuinte, de ação que tenha por objeto idêntico pedido sobre o qual versa o processo administrativo importa renúncia ao direito de recorrer na esfera administrativa e desistência do recurso interposto. (Incluído pela Lei nº 9.711, de 20.11.98)

Art. 127. (Revogado pela Lei nº 9.711, de 20.11.98)

Art. 128. As demandas judiciais que tiverem por objeto o reajuste ou a concessão de benefícios regulados nesta Lei cujos valores de execução não forem superiores a R\$ 5.180,25 (cinco mil, cento e oitenta reais e vinte e cinco centavos) por autor poderão, por opção de cada um dos exequentes, ser quitadas no prazo de até sessenta dias após a intimação do trânsito em julgado da decisão, sem necessidade da expedição de precatório. (Redação dada pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 1º É vedado o fracionamento, repartição ou quebra do valor da execução, de modo que o pagamento se faça, em parte, na forma estabelecida no caput e, em parte, mediante expedição do precatório. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 2º É vedada a expedição de precatório complementar ou suplementar do valor pago na forma do caput. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 3º Se o valor da execução ultrapassar o estabelecido no caput, o pagamento far-se-á sempre por meio de precatório. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 4º É facultada à parte exequente a renúncia ao crédito, no que exceder ao valor estabelecido no caput, para que possa optar pelo pagamento do saldo sem o precatório, na forma ali prevista. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 5º A opção exercida pela parte para receber os seus créditos na forma prevista no caput implica a renúncia do restante dos créditos porventura existentes e que sejam oriundos do mesmo processo. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 6º O pagamento sem precatório, na forma prevista neste artigo, implica quitação total do pedido constante da petição inicial e determina a extinção do processo. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

§ 7º O disposto neste artigo não obsta a interposição de embargos à execução por parte do INSS. (Incluído pela Lei nº 10.099, de 19.12.2000)

Art. 129. Os litígios e medidas cautelares relativos a acidentes do trabalho serão apreciados:

I - na esfera administrativa, pelos órgãos da Previdência Social, segundo as regras e prazos aplicáveis às demais prestações, com prioridade para conclusão; e

II - na via judicial, pela Justiça dos Estados e do Distrito Federal, segundo o rito sumaríssimo, inclusive durante as férias forenses, mediante petição instruída pela prova de efetiva notificação do evento à Previdência Social, através de Comunicação de Acidente do Trabalho-CAT.

Parágrafo único. O procedimento judicial de que trata o inciso II deste artigo é isento do pagamento de quaisquer custas e de verbas relativas à sucumbência.

Art. 130. Na execução contra o Instituto Nacional do Seguro Social-INSS, o prazo a que se refere o art. 730 do Código de Processo Civil é de trinta dias. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 131. O Ministro da Previdência e Assistência Social poderá autorizar o INSS a formalizar a desistência ou abster-se de propor ações e recursos em processos judiciais sempre que a ação versar matéria sobre a qual haja declaração de inconstitucionalidade proferida pelo Supremo Tribunal Federal - STF, súmula ou jurisprudência consolidada do STF ou dos tribunais superiores. (Redação dada pela Lei nº 9.528, de 10.12.97)

Parágrafo único. O Ministro da Previdência e Assistência Social disciplinará as hipóteses em que a administração previdenciária federal, relativamente aos créditos previdenciários baseados em dispositivo declarado inconstitucional por decisão definitiva do Supremo Tribunal Federal, possa: (Incluído pela Lei nº 9.528, de 1997)

a) abster-se de constituir-los; (Incluída pela Lei nº 9.528, de 1997)

b) retificar o seu valor ou declará-los extintos, de ofício, quando houverem sido constituídos anteriormente, ainda que inscritos em dívida ativa; (Incluída pela Lei nº 9.528, de 1997)

c) formular desistência de ações de execução fiscal já ajuizadas, bem como deixar de interpor recursos de decisões judiciais. (Incluída pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 132. A formalização de desistência ou transigência judiciais, por parte de procurador da Previdência Social, será sempre precedida da anuência, por escrito, do Procurador-Geral do Instituto Nacional do Seguro Social INSS, ou do presidente desse órgão, quando os valores em litígio ultrapassarem os limites definidos pelo Conselho Nacional de Previdência Social - CNPS.

§ 1º Os valores, a partir dos quais se exigirá a anuência do Procurador-Geral ou do presidente do INSS, serão definidos periodicamente pelo CNPS, através de resolução própria.

§ 2º Até que o CNPS defina os valores mencionados neste artigo, deverão ser submetidos à anuência prévia do Procurador-Geral ou do presidente do INSS a formalização de desistência ou transigência judiciais, quando os valores, referentes a cada segurado considerado separadamente, superarem, respectivamente, 10 (dez) ou 30 (trinta) vezes o teto do salário-de-benefício.

Art. 133. A infração a qualquer dispositivo desta Lei, para a qual não haja penalidade expressamente cominada, sujeita o responsável, conforme a gravidade da infração, à multa variável de Cr\$ 100.000,00 (cem mil cruzeiros) a Cr\$ 10.000.000,00 (dez milhões de cruzeiros). (*)*Nota: Valor atualizado pela Portaria MPAS nº 4.479, de 4.6.98, a partir de 1º de junho de 19, para respectivamente, R\$ 636,17 (seiscentos e trinta e seis reais e dezessete centavos) e R\$ 63.617,35 (sessenta e três mil seiscentos e dezessete reais e trinta e cinco centavos))*

Parágrafo único. A autoridade que reduzir ou relevar multa já aplicada recorrerá de ofício para a autoridade hierarquicamente superior.

Art. 134. Os valores expressos em moeda corrente nesta Lei serão reajustados nas mesmas épocas e com os mesmos índices utilizados para o reajustamento dos valores dos benefícios. (Redação dada pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001) (Vide Medida Provisória nº 316, de 2006)

Art. 135. Os salários-de-contribuição utilizados no cálculo do valor de benefício serão considerados respeitando-se os limites mínimo e máximo vigentes nos meses a que se referirem.

Art. 136. Ficam eliminados o menor e o maior valor-teto para cálculo do salário-de-benefício.

Art. 137. Fica extinto o Programa de Previdência Social aos Estudantes, instituído pela Lei nº 7.004, de 24 de junho de 1982, mantendo-se o pagamento dos benefícios de prestação continuada com data de início até a entrada em vigor desta Lei.

Art. 138. Ficam extintos os regimes de Previdência Social instituídos pela Lei Complementar nº 11, de 25 de maio de 1971, e pela Lei nº 6.260, de 6 de novembro de 1975, sendo mantidos, com valor não inferior ao do salário mínimo, os benefícios concedidos até a vigência desta Lei.

Parágrafo único. Para os que vinham contribuindo regularmente para os regimes a que se refere este artigo, será contado o tempo de contribuição para fins do Regime Geral de Previdência Social, conforme disposto no Regulamento.

Art. 139. (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

1º. (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

I - (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

II - (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

III - s(Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

2º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

3º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

4º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 140. (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

1º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

2º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

3º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

4º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

5º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

6º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 141. (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

1º O(Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

2º (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 142. Para o segurado inscrito na Previdência Social Urbana até 24 de julho de 1991, bem como para o trabalhador e o empregador rural cobertos pela Previdência Social Rural, a carência das aposentadorias por idade, por tempo de serviço e especial obedecerá à seguinte tabela, levando-se em conta o ano em que o segurado implementou todas as condições necessárias à obtenção do benefício: (Artigo e tabela com nova redação dada pela Lei nº 9.032, de 1995)

Ano de implementação das condições	Meses de contribuição exigidos
1991	60 meses
1992	60 meses
1993	66 meses
1994	72 meses
1995	78 meses
1996	90 meses
1997	96 meses
1998	102 meses
1999	108 meses
2000	114 meses
2001	120 meses
2002	126 meses
2003	132 meses
2004	138 meses
2005	144 meses
2006	150 meses
2007	156 meses
2008	162 meses
2009	168 meses
2010	174 meses
2011	180 meses

Art. 143. O trabalhador rural ora enquadrado como segurado obrigatório no Regime Geral de Previdência Social, na forma da alínea "a" do inciso I, ou do inciso IV ou VII do art. 11 desta Lei, pode requerer aposentadoria

por idade, no valor de um salário mínimo, durante quinze anos, contados a partir da data de vigência desta Lei, desde que comprove o exercício de atividade rural, ainda que descontínua, no período imediatamente anterior ao requerimento do benefício, em número de meses idêntico à carência do referido benefício. (Redação dada pela Lei nº. 9.063, de 1995) (Vide Medida Provisória nº 410, de 2007).

Art. 144. a Art. 147. (Revogado pela Medida Provisória nº 2.187-13, de 2001)

Art. 148. (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 149. As prestações, e o seu financiamento, referentes aos benefícios de ex-combatente e de ferroviário servidor público ou autárquico federal ou em regime especial que não optou pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho, na forma da Lei nº 6.184, de 11 de dezembro de 1974, bem como seus dependentes, serão objeto de legislação específica.

Art. 150.

Parágrafo único. (Revogado pela Lei nº 10.559, de 13.11.2002)

Art. 151. Até que seja elaborada a lista de doenças mencionadas no inciso II do art. 26, independe de carência a concessão de auxílio-doença e aposentadoria por invalidez ao segurado que, após filiar-se ao Regime Geral de Previdência Social, for acometido das seguintes doenças: tuberculose ativa; hanseníase; alienação mental; neoplasia maligna; cegueira; paralisia irreversível e incapacitante; cardiopatia grave; doença de Parkinson; espondiloartrose anquilosante; nefropatia grave; estado

avanzado da doença de Paget (osteíte deformante); síndrome da deficiência imunológica adquirida-Aids; e contaminação por radiação, com base em conclusão da medicina especializada.

Art. 152 (Revogado pela Lei nº 9.528, de 1997)

Art. 153. O Regime Facultativo Complementar de Previdência Social será objeto de lei especial, a ser submetida à apreciação do Congresso Nacional dentro do prazo de 180 (cento e oitenta) dias.

Art. 154. O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de 60 (sessenta) dias a partir da data da sua publicação.

Art. 155. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 156. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 24 de julho de 1991; 170º da Independência e 103º da República.

FERNANDO
Antonio Magri

COLLOR

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 25.7.1991 e Republicado no D.O.U. de 14.8.1998

**Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos
Jurídicos**

DECRETO Nº 3.298, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1999.

Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, da Constituição, e tendo em vista o disposto na Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989,

DECRETA:

CAPÍTULO I

Das Disposições Gerais

Art. 1º A Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência compreende o conjunto de orientações normativas que objetivam assegurar o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiência.

Art. 2º Cabe aos órgãos e às entidades do Poder Público assegurar à pessoa portadora de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive dos direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao desporto, ao turismo, ao lazer, à previdência social, à assistência social, ao transporte, à edificação pública, à habitação, à cultura, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico.

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.

Art. 4º É considerada pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas seguintes categorias:

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

II - deficiência auditiva – perda parcial ou total das possibilidades auditivas sonoras, variando de graus e níveis na forma seguinte:

- a) de 25 a 40 decibéis (db) – surdez leve;
- b) de 41 a 55 db – surdez moderada;
- c) de 56 a 70 db – surdez acentuada;
- d) de 71 a 90 db – surdez severa;
- e) acima de 91 db – surdez profunda; e
- f) anacusia;

III - deficiência visual – acuidade visual igual ou menor que 20/200 no melhor olho, após a melhor correção, ou campo visual inferior a 20º (tabela de Snellen), ou ocorrência simultânea de ambas as situações;

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

II - deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

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

- a) comunicação;
- b) cuidado pessoal;
- c) habilidades sociais;
- d) utilização da comunidade;
- d) utilização dos recursos da comunidade; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)
- e) saúde e segurança;
- f) habilidades acadêmicas;
- g) lazer; e
- h) trabalho;

V - deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências.

CAPÍTULO II

Dos Princípios

Art. 5º A Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, em consonância com o Programa Nacional de Direitos Humanos, obedecerá aos seguintes princípios;

I - desenvolvimento de ação conjunta do Estado e da sociedade civil, de modo a assegurar a plena integração da pessoa portadora de deficiência no contexto sócio-econômico e cultural;

II - estabelecimento de mecanismos e instrumentos legais e operacionais que assegurem às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciam o seu bem-estar pessoal, social e econômico; e

III - respeito às pessoas portadoras de deficiência, que devem receber igualdade de oportunidades na sociedade por reconhecimento dos direitos que lhes são assegurados, sem privilégios ou paternalismos.

CAPÍTULO III

Das Diretrizes

Art. 6º São diretrizes da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência:

I - estabelecer mecanismos que acelerem e favoreçam a inclusão social da pessoa portadora de deficiência;

II - adotar estratégias de articulação com órgãos e entidades públicos e privados, bem assim com organismos internacionais e estrangeiros para a implantação desta Política;

III - incluir a pessoa portadora de deficiência, respeitadas as suas peculiaridades, em todas as iniciativas governamentais relacionadas à educação, à saúde, ao trabalho, à edificação pública, à previdência social, à assistência social, ao transporte, à habitação, à cultura, ao esporte e ao lazer;

IV - viabilizar a participação da pessoa portadora de deficiência em todas as fases de implementação dessa Política, por intermédio de suas entidades representativas;

V - ampliar as alternativas de inserção econômica da pessoa portadora de deficiência, proporcionando a ela qualificação profissional e incorporação no mercado de trabalho; e

VI - garantir o efetivo atendimento das necessidades da pessoa portadora de deficiência, sem o cunho assistencialista.

CAPÍTULO IV

Dos Objetivos

Art. 7º São objetivos da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência:

I - o acesso, o ingresso e a permanência da pessoa portadora de deficiência em todos os serviços oferecidos à comunidade;

II - integração das ações dos órgãos e das entidades públicos e privados nas áreas de saúde, educação, trabalho, transporte, assistência social, edificação pública, previdência social, habitação, cultura, desporto e lazer, visando à prevenção das deficiências, à eliminação de suas múltiplas causas e à inclusão social;

III - desenvolvimento de programas setoriais destinados ao atendimento das necessidades especiais da pessoa portadora de deficiência;

IV - formação de recursos humanos para atendimento da pessoa portadora de deficiência; e

V - garantia da efetividade dos programas de prevenção, de atendimento especializado e de inclusão social.

CAPÍTULO V

Dos Instrumentos

Art. 8º São instrumentos da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência:

I - a articulação entre entidades governamentais e não-governamentais que tenham responsabilidades quanto ao atendimento da pessoa portadora de deficiência, em nível federal, estadual, do Distrito Federal e municipal;

II - o fomento à formação de recursos humanos para adequado e eficiente atendimento da pessoa portadora de deficiência;

III - a aplicação da legislação específica que disciplina a reserva de mercado de trabalho, em favor da pessoa portadora de deficiência, nos órgãos e nas entidades públicos e privados;

IV - o fomento da tecnologia de bioengenharia voltada para a pessoa portadora de deficiência, bem como a facilitação da importação de equipamentos; e

V - a fiscalização do cumprimento da legislação pertinente à pessoa portadora de deficiência.

CAPÍTULO VI

Dos Aspectos Institucionais

Art. 9º Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta deverão conferir, no âmbito das respectivas competências e finalidades, tratamento prioritário e adequado aos assuntos relativos à pessoa portadora de deficiência, visando a assegurar-lhe o pleno exercício de seus direitos básicos e a efetiva inclusão social.

Art. 10. Na execução deste Decreto, a Administração Pública Federal direta e indireta atuará de modo integrado e coordenado, seguindo planos e programas, com prazos e objetivos determinados, aprovados pelo Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência - CONADE.

Art. 11. Ao CONADE, criado no âmbito do Ministério da Justiça como órgão superior de deliberação colegiada, compete:

I - zelar pela efetiva implantação da Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência;

II - acompanhar o planejamento e avaliar a execução das políticas setoriais de educação, saúde, trabalho, assistência social, transporte, cultura, turismo, desporto, lazer, política urbana e outras relativas à pessoa portadora de deficiência;

III - acompanhar a elaboração e a execução da proposta orçamentária do Ministério da Justiça, sugerindo as modificações necessárias à consecução da Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência;

IV - zelar pela efetivação do sistema descentralizado e participativo de defesa dos direitos da pessoa portadora de deficiência;

V - acompanhar e apoiar as políticas e as ações do Conselho dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

VI - propor a elaboração de estudos e pesquisas que objetivem a melhoria da qualidade de vida da pessoa portadora de deficiência;

VII - propor e incentivar a realização de campanhas visando à prevenção de deficiências e à promoção dos direitos da pessoa portadora de deficiência;

VIII - aprovar o plano de ação anual da Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência - CORDE;

IX - acompanhar, mediante relatórios de gestão, o desempenho dos programas e projetos da Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência; e

X - elaborar o seu regimento interno.

Art. 12. O CONADE será constituído, paritariamente, por representantes de instituições governamentais e da sociedade civil, sendo a sua composição e o seu funcionamento disciplinados em ato do Ministro de Estado da Justiça.

Parágrafo único. Na composição do CONADE, o Ministro de Estado da Justiça disporá sobre os critérios de escolha dos representantes a que se refere este artigo, observando, entre outros, a representatividade e a efetiva atuação, em nível nacional, relativamente à defesa dos direitos da pessoa portadora de deficiência.

Art. 13. Poderão ser instituídas outras instâncias deliberativas pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios, que integrarão sistema descentralizado de defesa dos direitos da pessoa portadora de deficiência.

Art. 14. Incumbe ao Ministério da Justiça, por intermédio da Secretaria de Estado dos Direitos Humanos, a coordenação superior, na Administração Pública Federal, dos assuntos, das atividades e das medidas que se refiram às pessoas portadoras de deficiência.

§ 1º No âmbito da Secretaria de Estado dos Direitos Humanos, compete à CORDE:

I - exercer a coordenação superior dos assuntos, das ações governamentais e das medidas referentes à pessoa portadora de deficiência;

II - elaborar os planos, programas e projetos da Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, bem como propor as providências

necessárias à sua completa implantação e ao seu adequado desenvolvimento, inclusive as pertinentes a recursos financeiros e as de caráter legislativo;

III - acompanhar e orientar a execução pela Administração Pública Federal dos planos, programas e projetos mencionados no inciso anterior;

IV - manifestar-se sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, dos projetos federais a ela conexos, antes da liberação dos recursos respectivos;

V - manter com os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e o Ministério Público, estreito relacionamento, objetivando a concorrência de ações destinadas à integração das pessoas portadoras de deficiência;

VI - provocar a iniciativa do Ministério Público, ministrando-lhe informações sobre fatos que constituam objeto da ação civil de que trata a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, e indicando-lhe os elementos de convicção;

VII - emitir opinião sobre os acordos, contratos ou convênios firmados pelos demais órgãos da Administração Pública Federal, no âmbito da Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência; e

VIII - promover e incentivar a divulgação e o debate das questões concernentes à pessoa portadora de deficiência, visando à conscientização da sociedade.

§ 2º Na elaboração dos planos e programas a seu cargo, a CORDE deverá:

I - recolher, sempre que possível, a opinião das pessoas e entidades interessadas; e

II - considerar a necessidade de ser oferecido efetivo apoio às entidades privadas voltadas à integração social da pessoa portadora de deficiência.

CAPÍTULO VII

Da Equiparação de Oportunidades

Art. 15. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal prestarão direta ou indiretamente à pessoa portadora de deficiência os seguintes serviços:

I - reabilitação integral, entendida como o desenvolvimento das potencialidades da pessoa portadora de deficiência, destinada a facilitar sua atividade laboral, educativa e social;

II - formação profissional e qualificação para o trabalho;

III - escolarização em estabelecimentos de ensino regular com a provisão dos apoios necessários, ou em estabelecimentos de ensino especial; e

IV - orientação e promoção individual, familiar e social.

Seção I

Da Saúde

Art. 16. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta responsáveis pela saúde devem dispensar aos assuntos objeto deste Decreto tratamento prioritário e adequado, viabilizando, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas:

I - a promoção de ações preventivas, como as referentes ao planejamento familiar, ao aconselhamento genético, ao acompanhamento da gravidez, do parto e do puerpério, à nutrição da mulher e da criança, à identificação e ao controle da gestante e do feto de alto risco, à imunização, às doenças do metabolismo e seu diagnóstico, ao encaminhamento precoce de outras doenças causadoras de deficiência, e à detecção precoce das doenças crônico-degenerativas e a outras potencialmente incapacitantes;

II - o desenvolvimento de programas especiais de prevenção de acidentes domésticos, de trabalho, de trânsito e outros, bem como o desenvolvimento de programa para tratamento adequado a suas vítimas;

III - a criação de rede de serviços regionalizados, descentralizados e hierarquizados em crescentes níveis de complexidade, voltada ao atendimento à saúde e reabilitação da pessoa portadora de deficiência, articulada com os serviços sociais, educacionais e com o trabalho;

IV - a garantia de acesso da pessoa portadora de deficiência aos estabelecimentos de saúde públicos e privados e de seu adequado tratamento sob normas técnicas e padrões de conduta apropriados;

V - a garantia de atendimento domiciliar de saúde ao portador de deficiência grave não internado;

VI - o desenvolvimento de programas de saúde voltados para a pessoa portadora de deficiência, desenvolvidos com a participação da sociedade e que lhes ensejem a inclusão social; e

VII - o papel estratégico da atuação dos agentes comunitários de saúde e das equipes de saúde da família na disseminação das práticas e estratégias de reabilitação baseada na comunidade.

§ 1º Para os efeitos deste Decreto, prevenção compreende as ações e medidas orientadas a evitar as causas das deficiências que possam ocasionar incapacidade e as destinadas a evitar sua progressão ou derivação em outras incapacidades.

§ 2º A deficiência ou incapacidade deve ser diagnosticada e caracterizada por equipe multidisciplinar de saúde, para fins de concessão de benefícios e serviços.

§ 3º As ações de promoção da qualidade de vida da pessoa portadora de deficiência deverão também assegurar a igualdade de oportunidades no campo da saúde.

Art. 17. É beneficiária do processo de reabilitação a pessoa que apresenta deficiência, qualquer que seja sua natureza, agente causal ou grau de severidade.

§ 1º Considera-se reabilitação o processo de duração limitada e com objetivo definido, destinado a permitir que a pessoa com deficiência alcance o nível físico, mental ou social funcional ótimo, proporcionando-lhe os meios de modificar sua própria vida, podendo compreender medidas visando a compensar a perda de uma função ou uma limitação funcional e facilitar ajustes ou reajustes sociais.

§ 2º Para efeito do disposto neste artigo, toda pessoa que apresente redução funcional devidamente diagnosticada por equipe multiprofissional terá direito a beneficiar-se dos processos de reabilitação necessários para corrigir ou modificar seu estado físico, mental ou sensorial, quando este constitua obstáculo para sua integração educativa, laboral e social.

Art. 18. Incluem-se na assistência integral à saúde e reabilitação da pessoa portadora de deficiência a concessão de órteses, próteses, bolsas coletoras e materiais auxiliares, dado que tais equipamentos complementam o atendimento, aumentando as possibilidades de independência e inclusão da pessoa portadora de deficiência.

Art. 19. Consideram-se ajudas técnicas, para os efeitos deste Decreto, os elementos que permitem compensar uma ou mais limitações funcionais motoras, sensoriais ou mentais da pessoa portadora de deficiência, com o objetivo de permitir-lhe superar as barreiras da comunicação e da mobilidade e de possibilitar sua plena inclusão social.

Parágrafo único. São ajudas técnicas:

I - próteses auditivas, visuais e físicas;

II - órteses que favoreçam a adequação funcional;

III - equipamentos e elementos necessários à terapia e reabilitação da pessoa portadora de deficiência;

IV - equipamentos, maquinarias e utensílios de trabalho especialmente desenhados ou adaptados para uso por pessoa portadora de deficiência;

V - elementos de mobilidade, cuidado e higiene pessoal necessários para facilitar a autonomia e a segurança da pessoa portadora de deficiência;

VI - elementos especiais para facilitar a comunicação, a informação e a sinalização para pessoa portadora de deficiência;

VII - equipamentos e material pedagógico especial para educação, capacitação e recreação da pessoa portadora de deficiência;

VIII - adaptações ambientais e outras que garantam o acesso, a melhoria funcional e a autonomia pessoal; e

IX - bolsas coletoras para os portadores de ostomia.

Art. 20. É considerado parte integrante do processo de reabilitação o provimento de medicamentos que favoreçam a estabilidade clínica e funcional e auxiliem na limitação da incapacidade, na reeducação funcional e no controle das lesões que geram incapacidades.

Art. 21. O tratamento e a orientação psicológica serão prestados durante as distintas fases do processo reabilitador, destinados a contribuir para que a pessoa portadora de deficiência atinja o mais pleno desenvolvimento de sua personalidade.

Parágrafo único. O tratamento e os apoios psicológicos serão simultâneos aos tratamentos funcionais e, em todos os casos, serão concedidos desde a comprovação da deficiência ou do início de um processo patológico que possa originá-la.

Art. 22. Durante a reabilitação, será propiciada, se necessária, assistência em saúde mental com a finalidade de permitir que a pessoa submetida a esta prestação desenvolva ao máximo suas capacidades.

Art. 23. Será fomentada a realização de estudos epidemiológicos e clínicos, com periodicidade e abrangência adequadas, de modo a produzir informações sobre a ocorrência de deficiências e incapacidades.

Seção II

Do Acesso à Educação

Art. 24. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta responsáveis pela educação dispensarão tratamento prioritário e adequado aos assuntos objeto deste Decreto, viabilizando, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas:

I - a matrícula compulsória em cursos regulares de estabelecimentos públicos e particulares de pessoa portadora de deficiência capazes de se integrar na rede regular de ensino;

II - a inclusão, no sistema educacional, da educação especial como modalidade de educação escolar que permeia transversalmente todos os níveis e as modalidades de ensino;

III - a inserção, no sistema educacional, das escolas ou instituições especializadas públicas e privadas;

IV - a oferta, obrigatória e gratuita, da educação especial em estabelecimentos públicos de ensino;

V - o oferecimento obrigatório dos serviços de educação especial ao educando portador de deficiência em unidades hospitalares e congêneres nas quais esteja internado por prazo igual ou superior a um ano; e

VI - o acesso de aluno portador de deficiência aos benefícios conferidos aos demais educandos, inclusive material escolar, transporte, merenda escolar e bolsas de estudo.

§ 1º Entende-se por educação especial, para os efeitos deste Decreto, a modalidade de educação escolar oferecida preferencialmente na rede regular de ensino para educando com necessidades educacionais especiais, entre eles o portador de deficiência.

§ 2º A educação especial caracteriza-se por constituir processo flexível, dinâmico e individualizado, oferecido principalmente nos níveis de ensino considerados obrigatórios.

§ 3º A educação do aluno com deficiência deverá iniciar-se na educação infantil, a partir de zero ano.

§ 4º A educação especial contará com equipe multiprofissional, com a adequada especialização, e adotará orientações pedagógicas individualizadas.

§ 5º Quando da construção e reforma de estabelecimentos de ensino deverá ser observado o atendimento as normas técnicas da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT relativas à acessibilidade.

Art. 25. Os serviços de educação especial serão ofertados nas instituições de ensino público ou privado do sistema de educação geral, de forma transitória ou permanente, mediante programas de apoio para o aluno que está integrado no sistema regular de ensino, ou em escolas especializadas exclusivamente quando a educação das escolas comuns não puder satisfazer as necessidades educativas ou sociais do aluno ou quando necessário ao bem-estar do educando.

Art. 26. As instituições hospitalares e congêneres deverão assegurar atendimento pedagógico ao educando portador de deficiência internado nessas unidades por prazo igual ou superior a um ano, com o propósito de sua inclusão ou manutenção no processo educacional.

Art. 27. As instituições de ensino superior deverão oferecer adaptações de provas e os apoios necessários, previamente solicitados pelo aluno portador de deficiência, inclusive tempo adicional para realização das provas, conforme as características da deficiência.

§ 1º As disposições deste artigo aplicam-se, também, ao sistema geral do processo seletivo para

ingresso em cursos universitários de instituições de ensino superior.

§ 2º O Ministério da Educação, no âmbito da sua competência, expedirá instruções para que os programas de educação superior incluam nos seus currículos conteúdos, itens ou disciplinas relacionados à pessoa portadora de deficiência.

Art. 28. O aluno portador de deficiência matriculado ou egresso do ensino fundamental ou médio, de instituições públicas ou privadas, terá acesso à educação profissional, a fim de obter habilitação profissional que lhe proporcione oportunidades de acesso ao mercado de trabalho.

§ 1º A educação profissional para a pessoa portadora de deficiência será oferecida nos níveis básico, técnico e tecnológico, em escola regular, em instituições especializadas e nos ambientes de trabalho.

§ 2º As instituições públicas e privadas que ministram educação profissional deverão, obrigatoriamente, oferecer cursos profissionais de nível básico à pessoa portadora de deficiência, condicionando a matrícula à sua capacidade de aproveitamento e não a seu nível de escolaridade.

§ 3º Entende-se por habilitação profissional o processo destinado a propiciar à pessoa portadora de deficiência, em nível formal e sistematizado, aquisição de conhecimentos e habilidades especificamente associados a determinada profissão ou ocupação.

§ 4º Os diplomas e certificados de cursos de educação profissional expedidos por instituição credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente terão validade em todo o território nacional.

Art. 29. As escolas e instituições de educação profissional oferecerão, se necessário, serviços de apoio especializado para atender às peculiaridades da pessoa portadora de deficiência, tais como:

I - adaptação dos recursos instrucionais: material pedagógico, equipamento e currículo;

II - capacitação dos recursos humanos: professores, instrutores e profissionais especializados; e

III - adequação dos recursos físicos: eliminação de barreiras arquitetônicas, ambientais e de comunicação.

Seção III

Da Habilitação e da Reabilitação Profissional

Art. 30. A pessoa portadora de deficiência, beneficiária ou não do Regime Geral de Previdência Social, tem direito às prestações de habilitação e reabilitação profissional para capacitar-se a obter trabalho, conservá-lo e progredir profissionalmente.

Art. 31. Entende-se por habilitação e reabilitação profissional o processo orientado a possibilitar que a pessoa portadora de deficiência, a partir da identificação de suas potencialidades laborativas, adquira o nível suficiente de desenvolvimento profissional para ingresso e reingresso no mercado de trabalho e participar da vida comunitária.

Art. 32. Os serviços de habilitação e reabilitação profissional deverão estar dotados dos recursos necessários para atender toda pessoa portadora de deficiência, independentemente da origem de sua deficiência, desde que possa ser preparada para trabalho que lhe seja adequado e tenha perspectivas de obter, conservar e nele progredir.

Art. 33. A orientação profissional será prestada pelos correspondentes serviços de habilitação e reabilitação profissional, tendo em conta as potencialidades da pessoa portadora de deficiência, identificadas com base em relatório de equipe multiprofissional, que deverá considerar:

I - educação escolar efetivamente recebida e por receber;

II - expectativas de promoção social;

III - possibilidades de emprego existentes em cada caso;

IV - motivações, atitudes e preferências profissionais; e

V - necessidades do mercado de trabalho.

Seção IV

Do Acesso ao Trabalho

Art. 34. É finalidade primordial da política de emprego a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho ou sua incorporação ao sistema produtivo mediante regime especial de trabalho protegido.

Parágrafo único. Nos casos de deficiência grave ou severa, o cumprimento do disposto no **caput** deste artigo poderá ser efetivado mediante a contratação das cooperativas sociais de que trata a Lei nº 9.867, de 10 de novembro de 1999.

Art. 35. São modalidades de inserção laboral da pessoa portadora de deficiência:

I - colocação competitiva: processo de contratação regular, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, que independe da adoção de procedimentos especiais para sua concretização, não sendo excluída a possibilidade de utilização de apoios especiais;

II - colocação seletiva: processo de contratação regular, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, que depende da adoção de procedimentos e apoios especiais para sua concretização; e

III - promoção do trabalho por conta própria: processo de fomento da ação de uma ou mais pessoas, mediante trabalho autônomo, cooperativado ou em regime de economia familiar, com vista à emancipação econômica e pessoal.

§ 1º As entidades beneficentes de assistência social, na forma da lei, poderão intermediar a modalidade de inserção laboral de que tratam os incisos II e III, nos seguintes casos:

I - na contratação para prestação de serviços, por entidade pública ou privada, da pessoa portadora de deficiência física, mental ou sensorial: e

II - na comercialização de bens e serviços decorrentes de programas de habilitação profissional de adolescente e adulto portador de deficiência em oficina protegida de produção ou terapêutica.

§ 2º Consideram-se procedimentos especiais os meios utilizados para a contratação de pessoa que, devido ao seu grau de deficiência, transitória ou permanente, exija condições especiais, tais como jornada variável, horário flexível, proporcionalidade de salário, ambiente de trabalho adequado às suas especificidades, entre outros.

§ 3º Consideram-se apoios especiais a orientação, a supervisão e as ajudas técnicas entre outros elementos que auxiliem ou permitam compensar uma ou mais limitações funcionais motoras, sensoriais ou mentais da pessoa portadora de deficiência, de modo a superar as barreiras da mobilidade e da comunicação, possibilitando a plena utilização de suas capacidades em condições de normalidade.

§ 4º Considera-se oficina protegida de produção a unidade que funciona em relação de dependência com entidade pública ou beneficente de assistência social, que tem por objetivo desenvolver programa de habilitação profissional para adolescente e adulto portador de deficiência, provendo-o com trabalho remunerado, com vista à emancipação econômica e pessoal relativa.

§ 5º Considera-se oficina protegida terapêutica a unidade que funciona em relação de dependência com entidade pública ou beneficente de assistência social, que tem por objetivo a integração social por meio de atividades de adaptação e capacitação para o trabalho de adolescente e adulto que devido ao seu grau de deficiência, transitória ou permanente, não possa desempenhar atividade laboral no mercado competitivo de trabalho ou em oficina protegida de produção.

§ 6º O período de adaptação e capacitação para o trabalho de adolescente e adulto portador de deficiência em oficina protegida terapêutica não caracteriza vínculo empregatício e está condicionado a processo de avaliação

individual que considere o desenvolvimento biopsicosocial da pessoa.

§ 7º A prestação de serviços será feita mediante celebração de convênio ou contrato formal, entre a entidade beneficente de assistência social e o tomador de serviços, no qual constará a relação nominal dos trabalhadores portadores de deficiência colocados à disposição do tomador.

§ 8º A entidade que se utilizar do processo de colocação seletiva deverá promover, em parceria com o tomador de serviços, programas de prevenção de doenças profissionais e de redução da capacidade laboral, bem assim programas de reabilitação caso ocorram patologias ou se manifestem outras incapacidades.

Art. 36. A empresa com cem ou mais empregados está obrigada a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com beneficiários da Previdência Social reabilitados ou com pessoa portadora de deficiência habilitada, na seguinte proporção:

I - até duzentos empregados, dois por cento;

II - de duzentos e um a quinhentos empregados, três por cento;

III - de quinhentos e um a mil empregados, quatro por cento; ou

IV - mais de mil empregados, cinco por cento.

§ 1º A dispensa de empregado na condição estabelecida neste artigo, quando se tratar de contrato por prazo determinado, superior a noventa dias, e a dispensa imotivada, no contrato por prazo indeterminado, somente poderá ocorrer após a contratação de substituto em condições semelhantes.

§ 2º Considera-se pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificação ou diplomação expedida por instituição pública ou privada, legalmente credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente, ou aquela com certificado de conclusão de processo de habilitação ou reabilitação profissional fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS.

§ 3º Considera-se, também, pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que, não tendo se submetido a processo de habilitação ou reabilitação, esteja capacitada para o exercício da função.

§ 4º A pessoa portadora de deficiência habilitada nos termos dos §§ 2º e 3º deste artigo poderá recorrer à intermediação de órgão integrante do sistema público de emprego, para fins de inclusão laboral na forma deste artigo.

§ 5º Compete ao Ministério do Trabalho e Emprego estabelecer sistemática de fiscalização, avaliação e controle das empresas, bem como instituir procedimentos e formulários que propiciem estatísticas sobre o número de empregados portadores de deficiência e de vagas preenchidas, para fins de acompanhamento do disposto no **caput** deste artigo.

Art. 37. Fica assegurado à pessoa portadora de deficiência o direito de se inscrever em concurso público, em igualdade de condições com os demais candidatos, para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que é portador.

§ 1º O candidato portador de deficiência, em razão da necessária igualdade de condições, concorrerá a todas as vagas, sendo reservado no mínimo o percentual de cinco por cento em face da classificação obtida.

§ 2º Caso a aplicação do percentual de que trata o parágrafo anterior resulte em número fracionado, este deverá ser elevado até o primeiro número inteiro subsequente.

Art. 38. Não se aplica o disposto no artigo anterior nos casos de provimento de:

I - cargo em comissão ou função de confiança, de livre nomeação e exoneração; e

II - cargo ou emprego público integrante de carreira que exija aptidão plena do candidato.

Art. 39. Os editais de concursos públicos deverão conter:

I - o número de vagas existentes, bem como o total correspondente à reserva destinada à pessoa portadora de deficiência;

II - as atribuições e tarefas essenciais dos cargos;

III - previsão de adaptação das provas, do curso de formação e do estágio probatório, conforme a deficiência do candidato; e

IV - exigência de apresentação, pelo candidato portador de deficiência, no ato da inscrição, de laudo médico atestando a espécie e o grau ou nível da deficiência, com expressa referência ao código correspondente da Classificação Internacional de Doença - CID, bem como a provável causa da deficiência.

Art. 40. É vedado à autoridade competente obstar a inscrição de pessoa portadora de deficiência em concurso público para ingresso em carreira da Administração Pública Federal direta e indireta.

§ 1º No ato da inscrição, o candidato portador de deficiência que necessite de tratamento diferenciado nos dias do concurso deverá requerê-lo, no prazo determinado

em edital, indicando as condições diferenciadas de que necessita para a realização das provas.

§ 2º O candidato portador de deficiência que necessitar de tempo adicional para realização das provas deverá requerê-lo, com justificativa acompanhada de parecer emitido por especialista da área de sua deficiência, no prazo estabelecido no edital do concurso.

Art. 41. A pessoa portadora de deficiência, resguardadas as condições especiais previstas neste Decreto, participará de concurso em igualdade de condições com os demais candidatos no que concerne:

I - ao conteúdo das provas;

II - à avaliação e aos critérios de aprovação;

III - ao horário e ao local de aplicação das provas; e

IV - à nota mínima exigida para todos os demais candidatos.

Art. 42. A publicação do resultado final do concurso será feita em duas listas, contendo, a primeira, a pontuação de todos os candidatos, inclusive a dos portadores de deficiência, e a segunda, somente a pontuação destes últimos.

Art. 43. O órgão responsável pela realização do concurso terá a assistência de equipe multiprofissional composta de três profissionais capacitados e atuantes nas áreas das deficiências em questão, sendo um deles médico, e três profissionais integrantes da carreira almejada pelo candidato.

§ 1º A equipe multiprofissional emitirá parecer observando:

I - as informações prestadas pelo candidato no ato da inscrição;

II - a natureza das atribuições e tarefas essenciais do cargo ou da função a desempenhar;

III - a viabilidade das condições de acessibilidade e as adequações do ambiente de trabalho na execução das tarefas;

IV - a possibilidade de uso, pelo candidato, de equipamentos ou outros meios que habitualmente utilize; e

V - a CID e outros padrões reconhecidos nacional e internacionalmente.

§ 2º A equipe multiprofissional avaliará a compatibilidade entre as atribuições do cargo e a deficiência do candidato durante o estágio probatório.

Art. 44. A análise dos aspectos relativos ao potencial de trabalho do candidato portador de

deficiência obedecerá ao disposto no art. 20 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Art. 45. Serão implementados programas de formação e qualificação profissional voltados para a pessoa portadora de deficiência no âmbito do Plano Nacional de Formação Profissional - PLANFOR.

Parágrafo único. Os programas de formação e qualificação profissional para pessoa portadora de deficiência terão como objetivos:

I - criar condições que garantam a toda pessoa portadora de deficiência o direito a receber uma formação profissional adequada;

II - organizar os meios de formação necessários para qualificar a pessoa portadora de deficiência para a inserção competitiva no mercado laboral; e

III - ampliar a formação e qualificação profissional sob a base de educação geral para fomentar o desenvolvimento harmônico da pessoa portadora de deficiência, assim como para satisfazer as exigências derivadas do progresso técnico, dos novos métodos de produção e da evolução social e econômica.

Seção V

Da Cultura, do Desporto, do Turismo e do Lazer

Art. 46. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta responsáveis pela cultura, pelo desporto, pelo turismo e pelo lazer dispensarão tratamento prioritário e adequado aos assuntos objeto deste Decreto, com vista a viabilizar, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas:

I - promover o acesso da pessoa portadora de deficiência aos meios de comunicação social;

II - criar incentivos para o exercício de atividades criativas, mediante:

a) participação da pessoa portadora de deficiência em concursos de prêmios no campo das artes e das letras; e

b) exposições, publicações e representações artísticas de pessoa portadora de deficiência;

III - incentivar a prática desportiva formal e não-formal como direito de cada um e o lazer como forma de promoção social;

IV - estimular meios que facilitem o exercício de atividades desportivas entre a pessoa portadora de deficiência e suas entidades representativas;

V - assegurar a acessibilidade às instalações desportivas dos estabelecimentos de ensino, desde o nível pré-escolar até à universidade;

VI - promover a inclusão de atividades desportivas para pessoa portadora de deficiência na prática da educação física ministrada nas instituições de ensino públicas e privadas;

VII - apoiar e promover a publicação e o uso de guias de turismo com informação adequada à pessoa portadora de deficiência; e

VIII - estimular a ampliação do turismo à pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a oferta de instalações hoteleiras acessíveis e de serviços adaptados de transporte.

Art. 47. Os recursos do Programa Nacional de Apoio à Cultura financiarão, entre outras ações, a produção e a difusão artístico-cultural de pessoa portadora de deficiência.

Parágrafo único. Os projetos culturais financiados com recursos federais, inclusive oriundos de programas especiais de incentivo à cultura, deverão facilitar o livre acesso da pessoa portadora de deficiência, de modo a possibilitar-lhe o pleno exercício dos seus direitos culturais.

Art. 48. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, promotores ou financiadores de atividades desportivas e de lazer, devem concorrer técnica e financeiramente para obtenção dos objetivos deste Decreto.

Parágrafo único. Serão prioritariamente apoiadas a manifestação desportiva de rendimento e a educacional, compreendendo as atividades de:

I - desenvolvimento de recursos humanos especializados;

II - promoção de competições desportivas internacionais, nacionais, estaduais e locais;

III - pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, documentação e informação; e

IV - construção, ampliação, recuperação e adaptação de instalações desportivas e de lazer.

CAPÍTULO VIII

Da Política de Capacitação de Profissionais Especializados

Art. 49. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta, responsáveis pela formação de recursos humanos, devem dispensar aos assuntos objeto deste Decreto tratamento prioritário e adequado, viabilizando, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas:

I - formação e qualificação de professores de nível médio e superior para a educação especial, de técnicos de

nível médio e superior especializados na habilitação e reabilitação, e de instrutores e professores para a formação profissional;

II - formação e qualificação profissional, nas diversas áreas de conhecimento e de recursos humanos que atendam às demandas da pessoa portadora de deficiência; e

III - incentivo à pesquisa e ao desenvolvimento tecnológico em todas as áreas do conhecimento relacionadas com a pessoa portadora de deficiência.

CAPÍTULO IX

Da Acessibilidade na Administração Pública Federal

Art. 50. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal direta e indireta adotarão providências para garantir a acessibilidade e a utilização dos bens e serviços, no âmbito de suas competências, à pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, mediante a eliminação de barreiras arquitetônicas e obstáculos, bem como evitando a construção de novas barreiras. (Revogado pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

Art. 51. Para os efeitos deste Capítulo, consideram-se: (Revogado pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

I - acessibilidade: possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das instalações e equipamentos esportivos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;

II - barreiras: qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento e a circulação com segurança das pessoas, classificadas em:

a) barreiras arquitetônicas urbanísticas: as existentes nas vias públicas e nos espaços de uso público;

b) barreiras arquitetônicas na edificação: as existentes no interior dos edifícios públicos e privados;

c) barreiras nas comunicações: qualquer entrave ou obstáculo que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens por intermédio dos meios ou sistemas de comunicação, sejam ou não de massa;

III - pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida: a que temporária ou permanentemente tenha limitada sua capacidade de relacionar-se com o meio ambiente e de utilizá-lo;

IV - elemento da urbanização: qualquer componente das obras de urbanização, tais como os referentes a pavimentação, saneamento, encanamentos para esgotos, distribuição de energia elétrica, iluminação pública, abastecimento e distribuição de água, paisagismo e os que materializam as indicações do planejamento urbanístico; e

V - mobiliário urbano: o conjunto de objetos existentes nas vias e espaços públicos, superpostos ou adicionados aos elementos da urbanização ou da edificação, de forma que sua modificação ou traslado não provoque alterações substanciais nestes elementos, tais como semáforos, postes de sinalização e similares, cabines telefônicas, fontes públicas, lixeiras, toldos, marquises, quiosques e quaisquer outros de natureza análoga.

Art. 52. A construção, ampliação e reforma de edifícios, praças e equipamentos esportivos e de lazer, públicos e privados, destinados ao uso coletivo deverão ser executadas de modo que sejam ou se tornem acessíveis à pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida. (Revogado pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

Parágrafo único. Para os fins do disposto neste artigo, na construção, ampliação ou reforma de edifícios, praças e equipamentos esportivos e de lazer, públicos e privados, destinados ao uso coletivo por órgãos da Administração Pública Federal, deverão ser observados, pelo menos, os seguintes requisitos de acessibilidade:

I - nas áreas externas ou internas da edificação, destinadas a garagem e a estacionamento de uso público, serão reservados dois por cento do total das vagas à pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, garantidas no mínimo três, próximas dos acessos de circulação de pedestres, devidamente sinalizadas e com as especificações técnicas de desenho e traçado segundo as normas da ABNT;

II - pelo menos um dos acessos ao interior da edificação deverá estar livre de barreiras arquitetônicas e de obstáculos que impeçam ou dificultem a acessibilidade da pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida;

III - pelo menos um dos itinerários que comuniquem horizontal e verticalmente todas as dependências e serviços do edifício, entre si e com o exterior, cumprirá os requisitos de acessibilidade;

IV - pelo menos um dos elevadores deverá ter a cabine, assim como sua porta de entrada, acessíveis para pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, em conformidade com norma técnica específica da ABNT;

V - os edifícios disporão, pelo menos, de um banheiro acessível para cada gênero, distribuindo-se seus equipamentos e acessórios de modo que possam ser utilizados por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 53. As bibliotecas, os museus, os locais de reuniões, conferências, aulas e outros ambientes de natureza similar disporão de espaços reservados para pessoa que utilize cadeira de rodas e de lugares específicos para pessoa portadora de deficiência auditiva e visual, inclusive acompanhante, de acordo com as normas técnicas da ABNT, de modo a facilitar-lhes as condições de acesso, circulação e comunicação. (Revogado pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

Art. 54. Os órgãos e as entidades da Administração Pública Federal, no prazo de três anos a partir da publicação deste Decreto, deverão promover as adaptações, eliminações e supressões de barreiras arquitetônicas existentes nos edifícios e espaços de uso público e naqueles que estejam sob sua administração ou uso. (Revogado pelo Decreto nº 5.296, de 2004)

CAPÍTULO X

Do Sistema Integrado de Informações

Art. 55. Fica instituído, no âmbito da Secretaria de Estado dos Direitos Humanos do Ministério da Justiça, o Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência, sob a responsabilidade da CORDE, com a finalidade de criar e manter bases de dados, reunir e difundir informação

sobre a situação das pessoas portadoras de deficiência e fomentar a pesquisa e o estudo de todos os aspectos que afetem a vida dessas pessoas.

Parágrafo único. Serão produzidas, periodicamente, estatísticas e informações, podendo esta atividade realizar-se conjuntamente com os censos nacionais, pesquisas nacionais, regionais e locais, em estreita colaboração com universidades, institutos de pesquisa e organizações para pessoas portadoras de deficiência.

CAPÍTULO XI

Das Disposições Finais e Transitórias

Art. 56. A Secretaria de Estado dos Direitos Humanos, com base nas diretrizes e metas do Plano Plurianual de Investimentos, por intermédio da CORDE, elaborará, em articulação com outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal, o Plano Nacional de Ações Integradas na Área das Deficiências.

Art. 57. Fica criada, no âmbito da Secretaria de Estado dos Direitos Humanos, comissão especial, com a finalidade de apresentar, no prazo de cento e oitenta dias, a contar de sua constituição, propostas destinadas a:

I - implementar programa de formação profissional mediante a concessão de bolsas de qualificação para a pessoa portadora de deficiência, com vistas a estimular a aplicação do disposto no art. 36; e

II - propor medidas adicionais de estímulo à adoção de trabalho em tempo parcial ou em regime especial para a pessoa portadora de deficiência.

Parágrafo único. A comissão especial de que trata o **caput** deste artigo será composta por um representante de cada órgão e entidade a seguir indicados:

I - CORDE;

II - CONADE;

III - Ministério do Trabalho e Emprego;

IV - Secretaria de Estado de Assistência Social do Ministério da Previdência e Assistência Social;

V - Ministério da Educação;

VI - Ministério dos Transportes;

VII - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; e

VIII - INSS.

Art. 58. A CORDE desenvolverá, em articulação com órgãos e entidades da Administração Pública Federal, programas de facilitação da acessibilidade em sítios de interesse histórico, turístico, cultural e

desportivo, mediante a remoção de barreiras físicas ou arquitetônicas que impeçam ou dificultem a locomoção de pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

Art. 59. Este Decreto entra em vigor na data da sua publicação,

Art. 60. Ficam revogados os Decretos nºs 93.481, de 29 de outubro de 1986, 914, de 6 de setembro de 1993, 1.680, de 18 de outubro de 1995, 3.030, de 20 de abril de 1999, o § 2º do art. 141 do Regulamento da Previdência

Social, aprovado pelo Decreto nº 3.048, de 6 de maio de 1999, e o Decreto nº 3.076, de 1º de junho de 1999.

Brasília, 20 de dezembro de 1999; 178º da Independência e 111º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
José Carlos Dias

Este texto não substitui o publicado no D.O.U. de 21.12.1999

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

PORTARIA Nº 1199, DE 28 DE OUTUBRO DE 2003

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

A MINISTRA DE ESTADO DO TRABALHO E
 EMPREGO INTERINA, no uso da atribuição que lhe
 confere o inciso II do parágrafo único do art. 87 da
 Constituição, resolve:

Art. 1º Esta Portaria fixa parâmetros para a gradação da
 multa administrativa variável prevista no art. 133 da Lei
 nº 8.213, de 24 de julho de 1991, pela infração ao art. 93
 da mesma Lei.

Art. 2º A multa por infração ao disposto no art. 93 da Lei
 nº 8.213, de julho de 1991, será calculada na seguinte
 proporção:

I - para empresas com cem a duzentos empregados,
 multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de
 deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de
 ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de
 zero a vinte por cento;

II - para empresas com duzentos e um a quinhentos
 empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores
 portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados
 que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal,
 acrescido de vinte a trinta por cento;

III - para empresas com quinhentos e um a mil
 empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores
 portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados
 que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal,
 acrescido de trinta a quarenta por cento;

IV - para empresas com mais de mil empregados,
 multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de
 deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de
 ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de
 quarenta a cinquenta por cento;

§ 1º O valor mínimo legal a que se referem os incisos I a
 IV deste artigo é o previsto no artigo 133, da Lei nº
 8.213, de 1.991.

§ 2º O valor resultante da aplicação dos parâmetros
 previstos neste artigo não poderá ultrapassar o máximo
 estabelecido no artigo 133 da Lei nº 8.213, de 1991.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor na data de sua
 publicação.

EVA MARIA CELLA DAL CHIAVON