

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Vinícius Míscoli Torres**

**Políticas de inclusão de Pessoas com Deficiência:  
Análise de uma empresa ferroviária brasileira**

**Juiz de Fora - MG**

**2018**

**Vinícius Míscoli Torres**

**Políticas de inclusão de Pessoas com Deficiência:  
Análise de uma empresa ferroviária brasileira**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Renata de Almeida Bicalho Pinto

**Juiz de Fora - MG**

**2018**



**Vinícius Míscoli Torres**

**Políticas de inclusão de Pessoas com Deficiência:  
Análise de uma empresa ferroviária brasileira**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em 10 de dezembro de 2018

**BANCA EXAMINADORA**

---

Titulação. Nome e sobrenome - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Titulação. Nome e sobrenome  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Titulação. Nome e sobrenome  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho à toda pessoa com deficiência que, com sua força e determinação, nos ensina que a única forma de conhecermos nossas limitações é tentando superá-las.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ter me dado força e sabedoria para concluir esta etapa de minha vida acadêmica no tempo Dele.

Aos meus pais, por terem dado todo o apoio e base para que eu pudesse seguir meu caminho da melhor forma e chegasse onde eu cheguei, e ao meu irmão, pelos momentos de diversão e descontração quando foi necessário.

À Eveline, por ter segurado nas minhas mãos desde o primeiro dia e por ter me mostrado que tudo isso poderia ser possível. Também pela paciência nos momentos de ausência e pelo apoio sempre que faltaram forças e motivação pra continuar.

À Fátima, pela iniciativa de buscar ajuda para que este trabalho recomeçasse do zero e pelos empurrões para que ele fosse pra frente.

À professora e orientadora Renata, pela paciência, dicas e todo o auxílio para que este trabalho fosse construído, além de todo conhecimento adquirido durante as diversas reuniões de orientação.

Aos amigos de sempre, por toda e qualquer palavra de incentivo, e aos colegas de trabalho, por toda informação repassada para fundamentar a pesquisa.

Compartilho esta vitória com todos vocês!

“A maior deficiência não está no corpo do deficiente físico, mas na alma do preconceituoso”.

(SEBASTIÃO BARROS TRAVASSOS)

## **RESUMO**

Com as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade e a necessidade de se trabalhar o tema de gestão da diversidade, um elemento importante a ser analisado é o da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. Para isto, foi desenvolvida uma fundamentação teórica baseada nos temas de diversidade, relação da pessoa com deficiência no trabalho e os contextos históricos do processo de inclusão antes e depois da elaboração da Lei 8.231 em 1991. O objetivo deste trabalho foi analisar as políticas de inclusão de pessoas com deficiência (PCD) em uma empresa ferroviária brasileira, através da metodologia de pesquisa qualitativa via estudo de caso, utilizando pesquisa documental e análise documental. Por meio deste modelo, pode-se obter dados empíricos para evidenciar as dificuldades enfrentadas pela organização para cumprir com suas exigências legais perante ao tema da inclusão de deficientes e as políticas utilizadas por ela para este fim, como capacitação anterior de mão de obra, divulgação de vagas específicas para estes profissionais, sensibilização de gestores para o tema e adaptações em suas instalações físicas para melhor receber o novo colaborador.

Palavras-chave: diversidade, pessoas com deficiência, trabalho, políticas.

## **ABSTRACT**

With the changes taking place in society and the need to work on the subject of diversity management, an important element to be analyzed is the inclusion of people with disabilities in the work environment. For this, a theoretical basis was developed based on the themes of diversity, relation of the person with disability in the work and the historical contexts of the process of inclusion before and after the elaboration of the Law 8,231 in 1991. The objective of this work was to analyze the policies of inclusion of people with disabilities in a Brazilian railway company, through the methodology of qualitative research through case study, using documentary research and documentary analysis. Through this model, empirical data can be obtained to highlight the difficulties faced by the organization to comply with its legal requirements regarding the inclusion of the disabled and the policies used by it for this purpose, such as previous training of the workforce, dissemination of specific vacancies for these professionals, sensitization of managers to the theme and adaptations in their physical facilities to better receive the new employee.

Keywords: diversity, people with disabilities, work, policies.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Gráfico 1 – Ano de Ingresso dos Atuais PCD da EFB.....	36
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cota de PCD por número de empregados.....	20
Quadro 2 – Motivos que levam a não contratar PCD.....	22
Quadro 3 – Motivos que levaram a empresa a admitir um trabalhador PCD.....	23
Quadro 4 – Qualificação das mudanças na relação dos trabalhadores.....	26
Quadro 5 – N° de Empresas sob Fiscalização da PRT da 3ª Região de BH, Cota Legal, Cota Preenchida e Déficit de Contratação: por faixa de enquadramento na norma legal (2000 a 2007).....	27
Quadro 6 – Distribuição dos Portadores de Deficiência Contratados pelas Empresas Autuadas pela PRT da 3ª Região de BH: por ano de admissão.....	28

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

EFB	Empresa Ferroviária Brasileira
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LOAS	Lei Orgânica de Assistência Social
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa(as) com deficiência
PRT	Procuradoria Regional do Trabalho
RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais
RSE	Responsabilidade social empresarial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
TAC	Termos de Ajustes de Conduta

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
2	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	15
2.1	GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	15
2.2	PCD E TRABALHO.....	17
2.2.1	<b>Antes da Lei de Cotas</b> .....	19
2.2.2	<b>O Surgimento da Lei de Cotas</b> .....	20
2.2.3	<b>A Realidade das Empresas Pós Lei de Cotas</b> .....	21
2.3	POLÍTICAS DE INCLUSÃO DE PCD.....	24
3	<b>METODOLOGIA</b> .....	30
3.1	PESQUISA QUALITATIVA.....	30
3.2	ESTUDO DE CASO.....	30
3.3	O OBJETO DE PESQUISA: UMA EMPRESA FERROVIÁRIA BRASILEIRA.....	31
3.4	MÉTODO DE LEVANTAMENTO DE DADOS: PESQUISA DOCUMENTAL.....	31
3.5	MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE DOCUMENTAL.....	32
4	<b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....	33
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	41

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem acompanhado com atenção, mesmo que com alguns anos de atraso, as mudanças que vem ocorrendo na sociedade atual. Diversos movimentos sociais tem necessitado de maiores cuidados quando pensamos no cumprimento dos seus direitos e, quando pensamos em trabalho e na realidade das organizações brasileiras, esta realidade não é diferente.

Cada vez mais as empresas estão sendo vistas como mini representações de nossa sociedade e estas deveriam atuar como facilitadoras do processo de inclusão dos diversos grupos considerados como minorias em nosso país, como mulheres, negros, pessoas com deficiência, LGBTI, entre outros. Estes grupos defendem a visão de que o acesso ao mundo do trabalho, mais do que assistencialismo, é uma porta para o acesso à inclusão social.

Pensando em entender a realidade deste processo, focaremos especificamente no tratamento que é dado às pessoas com deficiência (PCD) no que tange a sua inclusão no mercado de trabalho e na rotina das organizações.

Surge assim o problema a ser trabalhado nesta pesquisa: quais as políticas de inclusão de pessoas com deficiência em uma organização?

Estima-se que no país existam hoje 45 milhões de pessoas com deficiência, representando 23,9% da população nacional, segundo dados do último Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE-2010) e estas possuem legislação própria que estabelece uma cota mínima a ser cumprida de participação no quadro de funcionários nas empresas nacionais.

A Lei 8.213/91 estabelece cotas mínimas para empresas que possuem número de funcionários superior a 100, porém grande parte das empresas pertencentes a esta categoria ainda se mostram aquém do que se espera delas. A adoção de leis para obrigar as empresas a contratarem PCD não é uma exclusividade do nosso país, sendo esta realidade observada em outros países, como Portugal e Alemanha por exemplo, que também apresentam cotas mínimas para serem atingidas dentro das organizações (I.SOCIAL, 2018).

Pesquisas deste tipo mostram-se importantes para entender o cenário enfrentado por estas organizações e os motivos que as levam ao não cumprimento da Lei de Cotas. Conforme já sinalizado por Carvalho-Freitas et al. (2003), apesar de já ser possível identificar na prática muitas ações de inclusão da pessoa com deficiência, o cenário acadêmico brasileiro ainda carece de publicações ligadas a esta temática. A academia deve pensar no assunto vinculando novos estudos aos conceitos recentes de Responsabilidade Social Empresarial, buscando contribuir na gestão da diversidade em nossa sociedade.

É neste contexto que esta pesquisa se insere, buscando, através de uma pesquisa qualitativa voltada para o estudo de caso de uma empresa ferroviária brasileira, compreender a realidade da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, com pesquisas e análises documentais. Aqui, o objetivo será analisar as políticas de inclusão de pessoas com deficiência (PCD) em uma empresa ferroviária brasileira.

Além desta introdução, serão abordados outros tópicos como o referencial teórico, no qual trata-se de temas relevantes como gestão de diversidade e relação entre a pessoa com deficiência e o trabalho, além do relato histórico de como este assunto é tratado no país desde antes da elaboração da Lei de Cotas até às práticas atuais de inclusão de PCD. Após, será apresentada com maior detalhe a metodologia de pesquisa adotada e a análise dos dados obtidos a partir da realização do estudo, trazendo então as considerações finais onde foram levantadas oportunidades para novas pesquisas sobre o tema.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Num momento da história onde a inclusão das minorias é um tema cada vez mais presente nas discussões da sociedade, verifica-se uma necessidade das empresas de acompanhar as mudanças que vem acontecendo no contexto nacional e mundial. Seja quanto a gênero, orientação sexual, etnia, classes sociais, condições de saúde ou idade, o Brasil apresenta cada vez mais uma população heterogênea e de diferentes tipos de trabalhadores presentes no mercado de trabalho.

Segundo Carvalho-Freitas et al. (2003), esta chamada diversidade, aliada ao novo paradigma de responsabilidade social empresarial (RSE), direciona a forma como as empresas se relacionam com a sociedade e é fator relevante para a construção de sua imagem corporativa. Ou seja, a pressão das forças dos movimentos sociais e a regulamentação dos direitos anteriormente negados às minorias, quando atendidos pelas empresas, servem de vantagem competitiva para a organização, ao atrelar a sua imagem o conceito de empresa responsável socialmente.

Conforme dizem Hanashiro e Carvalho (2005), esta não é uma realidade apenas do nosso país, mas a sociedade, de uma forma geral, vem sofrendo mudanças. A sociedade americana, já no início dos anos 90, via grande parte de sua força de trabalho formada pelas chamadas minorias. Isso impulsionou seus estudos sobre diversidade, muito “em face da necessidade de lidar com fortes questões raciais e pressões crescentes de grupos étnicos e de minorias” (HANASHIRO e CARVALHO, 2005, p. 3).

A literatura sobre este tema ainda é pequena no Brasil, sendo assim, o que se percebe é uma grande influência destes estudos de diversidade norte-americanos e, em menor volume, dos canadenses nos trabalhos nacionais. Cabe então uma reflexão sobre as práticas das empresas da América do Norte e como adaptá-las a realidade encontrada aqui.

Hoje, quando se pensa na administração da diversidade em organizações nacionais, “o tema da desigualdade racial e sexual tem sido objeto de intensa discussão no Brasil, levada adiante por grupos defensores dos negros, mulheres e homossexuais.” (FLEURY, 2000, p. 21). Porém, conforme observa Hanashiro e Carvalho (2005), a diversidade é um tema complexo, chegando a ser polêmico, à medida que grupos formados por participantes de diferentes dimensões desta diversidade tornam-se mais propensos a gerar conflitos intergrupais do que

aqueles mais homogêneos. Cabe às organizações tomar atitudes para sanar estes conflitos e tornar a inclusão um processo mais natural a todos os participantes.

Desta forma, Pereira e Hanashiro (2010) destacam que a própria expressão “tomar atitude” sugere que “quando se diz que uma pessoa tomou uma atitude, entende-se que ela adotou determinada posição que não é neutra; ela utilizou-se de um julgamento avaliativo sobre algo, sobre alguma coisa ou sobre alguém”. (PEREIRA e HANASHIRO, 2010, p. 673). Esta tomada de decisão pela organização, muito embora justificada pela visão social e pela visão competitiva de mercado, mesmo prezando pela qualidade de algum grupo denominado minoria, pode acabar desagradando outros pelas mais diversas razões, dificultando a inclusão.

Outro grupo muito lembrado quando pensamos em diversidade e inclusão, é o grupo das Pessoas com Deficiência (PCD), que a partir de 1991, com uma regulamentação própria, passou a ter uma atenção diferenciada das empresas, a fim de se manterem dentro das leis, ao mesmo tempo em que contribuem para a inclusão deste público e buscam, como consequência, conquistar um lugar no mercado através de valorização da imagem.

## 2.2 PCD E TRABALHO

Pensando especificamente na situação da pessoa com deficiência (PCD), o desafio é grande no país, pois de acordo com o último Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), o Brasil possui hoje 45 milhões de pessoas com deficiência, representando 23,9% da população nacional, o que nem de longe garante uma representatividade desta realidade dentro das organizações. Apesar de terem seus direitos garantidos por lei, este tema ainda é recente na sociedade, tendo como marco inicial, na visão de Bahia e Schommer (2010), a Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1975, e se relacionado especificamente ao trabalho, este é ainda mais recente, só abordado na Convenção Internacional n.159, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1983.

O que se percebe, segundo Crespo (2003<sup>1</sup>) apud Carvalho-Freitas et al. (2003), é que o deficiente é visto normalmente de duas formas: o “coitadinho” ou o “super-herói”. O “coitadinho”, ligado ao sentimento de pena de quem o observa, trazendo uma visão de incapacidade da pessoa com deficiência de agir e pensar de forma correta, e o “super-herói”, que por demonstrar coragem e força de vontade, traz para quem o observa uma visão de admiração, de que aquela pessoa pode realizar tudo. As duas imagens acabam deturpando a forma das empresas tratarem o tema inclusão, pois fere muitas vezes a dignidade destas pessoas com deficiência e faz com que as organizações tenham atitudes pré-determinadas com aquele colaborador e que podem não surtir efeito, pois cada um reage de uma forma diferente no ambiente de trabalho.

Até a forma de se referir a este público que possui algum tipo de deficiência merece uma atenção especial. Primeiramente, não existe um conceito definitivo para o que é considerado ou não como deficiência, sendo abordado pela maior parte dos autores os conceitos de Priestley (1998<sup>2</sup> apud CARVALHO-FREITAS, 2011), que condiciona ao termo as perspectivas teóricas de análise da deficiência e o foco adotado, se individualizado ou social.

Esta abordagem de Priestley (1998 apud CARVALHO-FREITAS, 2011) sugere que, em modelos materialistas individuais, a deficiência é definida como um produto da ação biológica sobre o funcionamento do corpo, trazendo uma visão de que a PCD carece de

---

<sup>1</sup> CRESPO, Ana Maria Morales. *Pessoas com deficiência e a construção da cidadania*. Disponível em: [www.entreamigos.com.br/Semimagem/textos/xdireito/xconstci.htm](http://www.entreamigos.com.br/Semimagem/textos/xdireito/xconstci.htm). Acesso em: 31 de agosto de 2003.

<sup>2</sup> PRIESTLEY, M. Construction and creations: idealism, materialism, and disability theory. *Disability & Society*, 13(1), 1998, pp. 75-94.

reabilitação física, vinculando a este pensamento a ideia de buscar meios tecnológicos ou médicos a reabilitação da PCD. Modelos idealistas individuais trazem a visão da deficiência definida como produto da criação de identidades e da negociação de papéis, vinculando as formas de análises as crenças e identidades daquela sociedade onde estão inclusas.

O mesmo autor, ao pensar no lado social da deficiência, cita os modelos da criação social e da construção social, que trazem a visão da deficiência como produtos ora das relações socioeconômicas desenvolvidas em um contexto histórico específico, utilizando assim barreiras físicas e relações de poder como forma de análise, ora valores sociais desenvolvidos em um contexto cultural específico, trazendo para a análise os valores culturais e as representações do ambiente onde a PCD se encontra.

Apesar de Priestley (1998 apud CARVALHO-FREITAS, 2011) afirmar que exista uma pluralidade nos estudos sobre a deficiência em si, utilizaremos a definição proposta por Carvalho-Freitas et al. (2011) de que a deficiência configura-se na alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, auditiva, visual ou intelectual, sendo que estes podem, ou não, resultar em perdas de autonomia, problemas de discriminação e dificuldade de inserção social das PCD, seja por motivos históricos, sociais, culturais ou espaciais.

Também é interessante salientar a definição atual para PCD segundo a Lei N° 13.146, de 6 de julho de 2015, que diz que

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas

A terminologia para se referir a estas pessoas que possuem algum tipo de deficiência também sofre impacto com o passar do tempo, tentando trazer para este público uma visão mais humana de sua realidade. Segundo Bahia e Schommer (2010), no início do processo brasileiro de inserção deste público no mercado de trabalho, na década de 1970, estes eram tratados como “deficientes”, sendo que esta definição foi alterada na década seguinte, 1980, para “pessoas portadoras de deficiência” ou “pessoas portadoras de necessidades especiais”, terminologia típica do paradigma de integração. Estas ainda estão muito presentes no contexto atual brasileiro, pois a legislação nacional ainda utiliza estes termos e os materiais sobre o assunto datam desta época, apesar de estarem entrando em desuso. O termo mais utilizado para tratar

deste público atualmente é “pessoa com deficiência” (PCD), sendo o mais aceito e relacionando este público ao paradigma de inclusão.

Esta evolução acelerada e já consolidada na sociedade traz para o âmbito empresarial uma realidade de desafios e demandas para o empregador. Bahia e Schommer (2010) cita o engajamento no combate ao preconceito e a discriminação como uma das responsabilidades atribuídas às empresas na atualidade. Pessoas tradicionalmente estigmatizadas, discriminadas ou marginalizadas (BAHIA, 2009), demandariam de práticas próprias voltadas para a gestão da diversidade.

As práticas de inserção, nesse sentido, seriam orientadas pela percepção de mudanças de valores e novas pressões sociais associadas a tais valores, além das possíveis vantagens competitivas que as empresas teriam ao contar com trabalhadores de diferentes segmentos sociais e características em termos de etnia, condições de saúde, gênero, idade, nacionalidade, estilo de trabalho ou orientação sexual, entre outras (BAHIA e SCHOMMER, 2010, p. 441)

### 2.2.1 Antes da Lei de Cotas

No que se diz respeito à história da relação das empresas com a inclusão da pessoa com deficiência, vemos que a visão do deficiente “coitadinho” moldou o início do processo brasileiro de lidar com tema. Segundo Bahia e Schommer (2010), até a década de 1970, caracterizava-se no país o paradigma assistencialista, onde as PCD careciam de tutela, por serem reconhecidas como seres com necessidades diferenciadas a serem atendidas pela sociedade, carregando este estigma de dificuldade e impossibilidade, semelhante ao abordado pela visão do “coitadinho”.

Percebe-se desta forma, como dizem Carvalho-Freitas et al. (2003), que “a deficiência normalmente se associa à ideia de limitação”. A sociedade julga este público incapaz pelas marcas que possuem, não levando em conta o conhecimento das capacidades do outro, e passam a identificar o que falta a ter ou falta a ser no portador da deficiência, pré-julgando os limites corporais e físicos do mesmo e criando assim problemas para a inclusão dos mesmos nas atividades laborais.

Ainda na percepção de Bahia e Schommer (2010), com o passar dos anos, esse paradigma foi sendo substituído pelo paradigma da integração, onde as PCD que deveriam se adaptar à sociedade e assim encontrar seu meio de encaixar no ambiente organizacional. Isto

reforça a transformação delas nos “super-heróis” que devem mostrar força de vontade e superação para encontrarem sua forma de atuação no mercado de trabalho.

### 2.2.2 O Surgimento da Lei de Cotas

A partir da década de 1990, tem-se percebido o paradigma de inclusão, onde os problemas das PCD “não estão tanto nelas tanto quanto estão na sociedade” (SASSAKI<sup>3</sup>, 1997, p.47 apud BAHIA e SCHOMMER, 2010, p.443) e existe a proposta de criação de uma sociedade inclusiva, para todos os seus participantes. É nesta época que surge a Lei de Cotas, como ficou conhecida a Lei nº 8.213, de 24/07/1991, a qual estabelece a reserva de vagas de emprego nas organizações para as PCD (habilitadas) ou para acidentados de trabalho que são beneficiários da Previdência Social (reabilitados para tal). Esta atua sobre empresas com mais de 100 colaboradores e garantem cotas de 2 a 5% para este público, sendo uma das ferramentas que impulsionaram as organizações nacionais a se atentarem quanto ao tema.

Quadro 1 – Cota de PCD por número de empregados

Número de Empregados	Percentual de Vagas
100 a 200	2
201 a 500	3
501 a 1.000	4
Acima de 1.001	5

Fonte: Brasil (1991)

Oito anos depois, em 1999, através do Decreto nº 3298, em seu artigo 36, parágrafo quinto, é estabelecido que o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) seria o responsável pela fiscalização das empresas sobre o cumprimento destas cotas. A partir disto, caberia ao órgão avaliar o processo de inclusão de PCD nas instituições, não somente na comprovação numérica de cumprimento do percentual devido para o tamanho da organização, mas também exigindo a comprovação das diversas formas de deficiência, seja por laudo médico ou pelo certificado de reabilitação profissional, este emitido pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS).

<sup>3</sup> SASSAKI, R. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

Em casos de não cumprimento das cotas legais, as emprestas estão sujeitas a multa, calculadas de acordo com critérios próprios que levam em consideração a quantidade de trabalhadores com deficiência que deixaram de ser contratados.

### 2.2.3 A Realidade das Empresas Pós Lei de Cotas

Com a intensa fiscalização nas empresas após a consolidação da Lei de Cotas, é visível que a realidade das mesmas quanto à contratação de pessoas com deficiência tenha mudado. A busca por profissionais com deficiência aumentou muito em todos os seus tipos, sejam elas deficiências físicas, auditivas, visuais ou mentais (também abordada como intelectuais, em substituição à palavra “mentais”).

Estas experiências de inclusão, segundo Carvalho-Freitas et al. (2003, p. 153), “podem tanto se constituir em continuidade quanto ruptura em relação às experiências de socialização vivenciadas pelo portador de deficiência” até aquele momento. Segundo Martinez (2008), as empresas acabam por se ver em situações distintas nestas contratações. Em uma delas, a empresa pode se deparar com profissionais com deficiência com baixa escolaridade ou pouca experiência para as funções oferecidas pela mesma, muito em virtude da falta de oportunidade em outras organizações ou por falta de acessibilidade nas escolas que iriam formar este profissional para o mundo, assim não atendendo as necessidades das suas vagas oferecidas.

Outro exemplo do que pode ocorrer com as empresas no processo de contratação de PCD é identificar algum profissional com experiência no mercado, porém não possuir vagas e funções onde empregar as competências daquele trabalhador capacitado.

Procurando exemplos desta dificuldade de inclusão de PCD, Martinez (2008) cita o estudo de Batista (2003<sup>4</sup>, p.9) com 87 empresas mineiras para identificar motivos para a não contratação de PCD em uma organização. O quadro abaixo traz os motivos alegados pelas mesmas:

---

<sup>4</sup> BATISTA, Cristina Abranches Mota. **A prática de responsabilidade social e a Inclusão da Pessoa Portadora de Deficiência**. ENAMPAD 2003. CD-ROM.

Quadro 2 – Motivos que levam a não contratar PCD

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

Fonte: Adaptado de Batista; 2003, p. 9 apud Martinez; 2008, p. 38.

Os resultados demonstram dificuldades já abordadas, como a de encontrar a mão de obra com escolaridade adequada ou com experiência e a visão de incapacidade ou limitação para realização de atividades. Porém, abre uma nova visão para a dificuldade de relacionamento entre as pessoas com deficiência e os demais trabalhadores.

Esta preocupação com o ambiente de trabalho sinalizada na pesquisa pode provocar, conforme abordado por Carvalho-Freitas et al. (2003), uma falsa integração da pessoa com deficiência, podendo gerar danos para a saúde mental desta. Preocupa-se tanto com a integração de qualquer forma deste público no ambiente de trabalho, que esta inclusão, se não feita de forma saudável e bem estudada, pode acarretar em preconceitos dos demais trabalhadores, e uma consequente exclusão dos PCD na organização, ou sentimento de que os trabalhadores considerados sem deficiência possuem menos direitos que aqueles com alguma deficiência.

Estes conflitos, como pensam Carvalho-Freitas et al. (2003) mostram a necessidade de se pensar no PCD como um ser social, fruto de uma grande rede de relações sociais. Estas relações, se não forem bem estabelecidas, influem também na correlação entre saúde e trabalho, de forma que muito se foca na saúde física das pessoas com deficiência (deficiências visíveis a todos) e se esquece da saúde mental destes participantes das organizações, que não podem ser apenas contratados de qualquer forma.

Outro fato interessante abordado no estudo de Batista (2003) seria sobre o motivo que leva as empresas a fazer a inclusão de PCD em seu quadro de pessoal. O novo quadro explicita os motivos citados pelas empresas entrevistadas pelo mesmo:

Quadro 3 – Motivos que levaram a empresa a admitir um trabalhador PCD

<b>Motivos</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>Percentual</b>
Faz parte das ações sociais da empresa	24	39,3
Para se adequar a legislação, Lei 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
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Batista; 2003, p. 11 apud Martinez; 2008, p. 38.

Dentre os motivos abordados, percebe-se ainda grande influência da legislação nesse processo de contratação de pessoas com deficiência nas organizações, porém a maior fatia dos respondentes já infere a preocupação das empresas com seu lado social e com a valorização da imagem da empresa como uma empresa responsável socialmente. Os resultados também fazem pensar que muitos já estão cientes de que a atividade a ser realizada, se estudada anteriormente, pode ser atribuída a qualquer tipo de pessoa, seja ela com alguma deficiência ou aquelas consideradas sem deficiência, desta forma, num processo de recrutamento e seleção, o fator deficiência não seria levado em consideração e outros itens do currículo passam a ser mais importantes, como a formação, produtividade apresentada ou aptidão para a tarefa.

## 2.3 POLÍTICAS DE INCLUSÃO DE PCD

Segundo Manhães (2010), é notório que o processo histórico de desenvolvimento do nosso país produziu a marginalização de alguns setores de nossa sociedade. Podemos citar como exemplos o período da colonização, onde os portugueses viam os então ocupantes do território nacional como “inferiores” e impuseram sua cultura, até o período escravagista, em que eram considerados como inferiores os negros trazidos da África pelos europeus colonizadores do país.

Pensando na sociedade atual, observam-se reflexos deste processo de marginalização de minorias pelo histórico de nosso país, seja nos índios, cada vez em menor quantidade em nosso território nacional, sejam nos negros, que ainda possuem uma dívida histórica a ser resolvida, mas principalmente pelo crescimento de movimentos sociais e pressões de grupos étnicos e das chamadas minorias.

Isto leva a uma pergunta: o que os grupos de minorias atuais (por questões de gênero, LGBTI, negros, índios, classes sociais menos favorecidas, etc.) possuem em comum com o grupo das pessoas com deficiência? Segundo Piovesan (2005<sup>5</sup>) apud Manhães (2010), é a necessidade de ações afirmativas que busquem um “ressarcimento” a estas pessoas que por muito tempo foram discriminadas e pré-julgadas, muitas vezes acarretando em supressão de seus direitos fundamentais.

Se por um momento, as ações voltadas ao público PCD até meados da década de 1980 tinham um caráter paternalista e assistencialista, visando somente a adaptação do PCD ao meio em que se vive, atualmente as políticas públicas nacionais buscam a real inclusão da pessoa com deficiência ao ambiente laborativo, acompanhando o movimento internacional, oriundo da Convenção nº 159/83 da Organização Internacional do Trabalho (OIT).

O Estado brasileiro atua garantindo uma equidade do acesso da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho, através de leis e decretos. Em primeiro momento, cabe-se destacar o Decreto nº 51/89, que ratificou esta Convenção em território nacional ao mesmo tempo em que buscava a elaboração de uma política nacional de emprego de PCD e readaptação profissional,

---

<sup>5</sup> PIOVESAN, F. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. In: **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 124, p. 43-55, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v35n124/a0435124.pdf>>. Acessado em 15 abr. 2008. POCHMANN, M.; AMORIM, R. (Orgs.) Atlas da Exclusão Social no Brasil. São Paulo: Cortez, 2003. RAMOS, M. N. A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2006.

com foco em orientação, formação e colocação deste público em serviços bem adaptados às suas necessidades. (BRASIL/OIT, 1983<sup>6</sup>; BRASIL, 1989 apud MANHÃES, 2010).

Outros exemplos, como a Lei 7.853/89 sobre o Direito das Pessoas Portadoras de Deficiência (terminologia já em desuso, porém muito utilizada nos documentos legais), que traz ao poder público as funções de apoio à integração do deficiente em áreas como educação, saúde, edificações e trabalho, ou a polêmica Lei 8.742/93, conhecida como Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS), que garante 1 salário mínimo ao PCD que comprovadamente não possuir condições de subsistência (BRASIL<sup>7</sup>, 1993 apud MANHÃES, 2010), mostram a preocupação do Estado em garantir, através de políticas públicas, as condições de geração de emprego e renda a este público.

Porém, o que se vê na prática nas organizações privadas é que a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91, regulamentada pelo Decreto nº 3.298/99), que garantiu cotas percentuais mínimas a serem atendidas nas organizações de acordo com o total de empregados das mesmas, foi o marco principal para a mudança de atitude das empresas nacionais, porém muitas delas ainda estão aquém do mínimo exigido por lei.

Segundo os trabalhos de Néri (2003a, 2003b) apud Manhães (2010), o estudo do RAIS (Relatório Anual de Informações Sociais) da época, apontava que existiriam 31.979 estabelecimentos com mais de 100 colaboradores e que não cumpririam a cota mínima legal. Se estas empresas passassem a atender integralmente a Lei de Cotas, haveria a criação de 500 mil postos de trabalho para pessoas com deficiência, o que contribuiria bastante para a inclusão deste público no mercado de trabalho, mesmo que ainda não seja a solução do problema.

Apesar de constatar o descumprimento da citada lei por parte das empresas de grande porte, o estudo destes autores também constatou que 47% do público PCD empregado no momento da pesquisa vinha de empresas de menor porte, não submetidas a cobrança da Lei. Pode-se constatar então que a Lei, se devidamente fiscalizada e atuando a fundo no processo de inclusão da pessoa com deficiência, é uma ferramenta para aumentar a criação de postos de trabalho para este público, mas o fundamental para esse processo de contratação e inclusão é a cultura e as práticas estabelecidas pela organização, independentemente de seu tamanho ou área de atuação.

---

<sup>6</sup> BRASIL. Organização Internacional do Trabalho (OIT). Convenção OIT nº 159 de 20/6/1983. Brasília: Diário Oficial da União, 1983. Disponível em: <[http://www.unisc.br/universidade/estrutura\\_administrativa/nucleos/naac/docs/convencoes/convencao\\_oit.pdf](http://www.unisc.br/universidade/estrutura_administrativa/nucleos/naac/docs/convencoes/convencao_oit.pdf)>. Acesso em 10 jan. 2008.

<sup>7</sup> Lei nº 8.742 de 07 de dezembro de 1993. Brasília, DF: 1993. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L8742.htm>>. Acesso em 10 nov. 2007.

Segundo Manhães (2010), além da mera inserção de pessoas com deficiência nas empresas, a gestão da diversidade tem sido tema abordado pelos empregadores. Pelo lado das organizações, percebe-se ainda uma carência de sensibilização sobre esse processo de gestão da diversidade dentro das empresas ou um acompanhamento sistematizado do PCD que garanta sua adaptação dentro da cultura e do ambiente da instituição, ao mesmo tempo em que se percebem evoluções nos processos de recrutamento e seleção e até em treinamentos voltados especificamente para este público.

Já do lado do PCD, ainda há de se considerar dificuldades no que é chamada de “dimensão individual” por Carvalho-Freitas et al. (2003), onde a imagem que o PCD tem de si mesmo, os sentidos que este confere à sua trajetória de vida e construção de sua identidade e seu entendimento de sua individualidade, serão os itens que irão moldar o seu relacionamento com os demais participantes da organização, podendo tornar a relação de trabalho mais fácil ou mais conflituosa em determinadas situações.

Pensando no lado positivo das relações de trabalho dos PCD com os demais colaboradores e com o ambiente da organização, o estudo de Batista (2003), citado por Martinez (2008), mostra exemplos de resultados obtidos pelas organizações no processo de inclusão do público PCD:

Quadro 4 – Qualificação das mudanças na relação dos trabalhadores

<b>Motivos</b>	<b>Frequência Simples</b>	<b>Percentual</b>
Reconhecimento da competência e da capacidade do PCD	4	26,7
Melhoria do clima organizacional	3	20
Integração entre os demais funcionários e o PCD/Melhoria das relações	2	13,3
Superação dos problemas de 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
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Batista; 2003, p. 14 apud Martinez; 2008, p. 39.

Observando os números apresentados, percebe-se que uma inclusão bem feita, pode gerar ganhos para toda a organização. Seja na melhoria do clima organizacional, seja no aumento da produtividade, o que se nota é que colaboradores com melhor relacionamento, sejam eles pessoas com deficiência ou não, são capazes de produzir melhores resultados coletivos e superam os desafios com maior facilidade. Talvez a presença do PCD e o reconhecimento de suas capacidades produtivas apesar da deficiência possa ser um fator de motivação para os demais colaboradores, ao pensar que “se ele é capaz, eu também posso ser”.

Na prática, porém, temos exemplos de como esta inclusão de PCD pode ser vista como “indesejada”. O trabalho de Ribeiro e Carneiro (2009) junto a uma das Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT) do Ministério Público do Trabalho (MPT), mais especificamente a PRT da 3ª Região de Belo Horizonte, verifica exemplos de como algumas empresas lidam com a imposição da Lei de Cotas para a contratação de PCD. A pesquisa se deu num total de 76 empresas sob a fiscalização desta procuradoria, porém apenas 70 foram levadas em consideração para análise. O quadro a seguir apresenta o total esperado de vagas a serem preenchidas por PCD e a realidade apresentada no momento do estudo:

Quadro 5 – N° de Empresas sob Fiscalização da PRT da 3ª Região de BH, Cota Legal, Cota Preenchida e Déficit de Contratação: por faixa de enquadramento na norma legal (2000 a 2007)

<b>Faixa</b>	<b>N° Empresas</b>	<b>Alíquota</b>	<b>Cota (1)</b>	<b>Contratados (2)</b>	<b>Déficit (3)</b>	<b>(2)/(1) %</b>	<b>(3)/(1) %</b>
Até 99	1	Isento	-	-	-	-	-
De 100 a 200	6	2%	22	11	11	50,0	50,0
De 201 a 500	27	3%	267	103	164	38,6	61,4
De 501 a 1000	13	4%	371	162	209	43,7	56,3
Acima de 1000	23	5%	4.322	1.296	3.026	30,0	70,0
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>-</b>	<b>4.982</b>	<b>1.572</b>	<b>3.410</b>	<b>31,5</b>	<b>68,5</b>

Fonte: Ribeiro e Carneiro, 2009, p. 555.

Analisando os resultados apresentados, o que se percebe é que, mesmo com a Lei em vigor, ainda é alto o déficit de vagas a serem preenchidas com PCD nas empresas. O quadro a seguir virá para comprovar que a Lei é sim um impulsionador para o aumento de contratações de PCD, quando verificadas as contratações de PCD em relação ao ano de admissão dos mesmos:

Quadro 6 – Distribuição dos Portadores de Deficiência Contratados pelas Empresas Autuadas1 pela PRT da 3ª Região de BH: por ano de admissão

<b>Período de Admissão</b>	<b>Nº de Contratados</b>	<b>% do Total</b>
Até 1999	161	20,9
De 2000 a 2004	294	38,0
A partir de 2005	300	38,8
Não informado	18	2,3
<b>Total</b>	<b>773</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Ribeiro e Carneiro, 2009, p. 555.

Percebe-se pelos dados apresentados que a promulgação do decreto nº 3.298/99, que garantia a fiscalização da aplicação da Lei nas empresas, aumentou a contratação de PCD na amostra de empresas estudadas e, como inferem os autores, sem mecanismos de indução a esta contratação, dificilmente as pessoas com deficiência teriam acesso a estas vagas.

Quando confrontadas sobre o motivo da não-contratação de pessoas com deficiência para suas vagas de trabalho, as empresas possuem caráter defensivo. Segundo Ribeiro e Carneiro (2009), a Lei de Cotas por si só não é caráter definitivo para garantir oportunidades de emprego para os profissionais PCD. Muitas vezes os empregadores possuem a imagem de que estes candidatos estão em segundo lugar em qualidade, quando comparado com os considerados sem deficiência ou então apelam para o lado financeiro, dizendo que a contratação deste público acarretaria em aumento de despesas de adequações físicas, de equipamentos ou de rotinas de trabalho, tornando difícil o cumprimento em totalidade da cota estabelecida.

Quando autuadas pelo descumprimento da Lei, as empresas possuem a reação padrão de procurar justificar os motivos para o não cumprimento ao mesmo tempo em que assumem o compromisso de regularizar em um prazo futuro, mediante aplicação de TAC (Termos de Ajustes de Conduta). Quanto às justificativas, os autores indicam que as empresas buscam

indicar peculiaridades em seu ramo de atuação, determinando tipos específicos de requisitos que os colaboradores procurados deveriam atender, o que muitas vezes vai de encontro ao perfil empregatício do profissional com deficiência no mercado.

Também é de prática a elevação de qualidades de formação e tempo de experiência exigido para os cargos ofertados, para que desta forma, reduza ao máximo o número de potenciais candidatos e a empresa consiga contratar o colaborador desejado. Outra medida é informar as atividades como de alto grau de risco e periculosidade, não recomendando assim a contratação de PCD.

O que se percebe com estas práticas é que, mesmo com a aplicação de TAC, algumas empresas ainda se mostram resistentes ao cumprimento da Lei e ao processo de inclusão, sendo necessárias medidas mais extremas para exigir este cumprimento, como a aplicação de multas. Porém, isto acaba forçando as empresas ao que os autores Ribeiro e Carneiro (2009) chamam de inclusão “excludente”, o que nada mais é do que um processo de recrutamento e seleção de profissionais com deficiência que irão impactar menos em sua empresa, exigindo menores investimentos em adaptação das condições de trabalho apresentadas no momento. Assim, contrata-se aqueles profissionais com grau menor de deficiência e aumenta ainda mais a discriminação com outros tipos de deficiência que exigiriam maior acompanhamento do empregador, como, por exemplo, profissionais com deficiência visual ou cadeirantes.

Com tudo isto posto, conclui-se que o processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é um tema delicado no país, pois mesmo com toda a evolução da sociedade e as necessidades de trabalhos de gestão da diversidade, é possível encontrar exemplos diferentes de atuação com esse público específico de PCD, sejam eles positivos, com ganhos para o próprio indivíduo e para as relações de trabalho na organização, ou sejam negativos, feitos de qualquer forma, apenas para cumprir exigências da Lei e que acabam gerando ainda mais discriminação para este público.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados os aspectos metodológicos utilizados para a elaboração do presente relatório de estudo, visando caracterizar o tipo de pesquisa realizada e sua estratégia, além de descrever o objeto de pesquisa e os métodos de levantamento e análise de dados.

#### 3.1 PESQUISA QUALITATIVA

O objetivo deste estudo é analisar as políticas de inclusão de pessoas com deficiência (PCD) em uma empresa ferroviária brasileira. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo, visto que esta procura verificar a realidade da organização sob a ótica de suas relações humanas, algo que, como elucidado por Minayo (2009, p. 21), deve ser entendida como “uma realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”.

Ainda segundo Minayo (2009), o objeto da pesquisa qualitativa dificilmente pode ser traduzido em números ou indicadores e “realiza-se fundamentalmente por uma linguagem baseada em conceitos, proposições, hipóteses, métodos e técnicas” (p. 26).

Com isto posto, o estudo em questão buscará dados empíricos que possam dialogar com a teoria que fundamentou o projeto até aqui.

#### 3.2 ESTUDO DE CASO

A estratégia de pesquisa adotada para esta obtenção de informações sobre a realidade da inclusão da pessoa com deficiência é o de estudo de caso. Segundo Gil (2002, p. 54), este método é considerado o “mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real”. Desta forma, por meio da análise de uma organização, busca-se entender na prática como está ocorrendo o processo atual de inclusão deste público.

Apesar de Gil (2002) informar que existem objeções quanto à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, tal estratégia ainda se mostra aplicável, pois o objetivo do presente estudo não é generalizar uma ou mais práticas como ideais para todas as empresas brasileiras, mas sim verificar na realidade de uma empresa como se dá o processo de inclusão de PCD.

### 3.3 O OBJETO DE PESQUISA: UMA EMPRESA FERROVIÁRIA BRASILEIRA

Neste trabalho, foi estudada uma empresa ferroviária brasileira localizada na região sudeste do Brasil e que, por sua quantidade de empregados acima de 5.000, se vê obrigada ao cumprimento da Lei de Cotas em sua maior faixa, necessitando de uma totalidade de 5% de suas vagas destinadas à pessoas com deficiência.

Seu setor de atuação contempla uma das áreas de maior poder econômico no país, estando presente nos estados de Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro, e oferecendo diversas oportunidades de emprego em diferentes ramos de atuação, desde administrativos até operacionais e de manutenção.

Apesar de ter surgido na década de 1990, esta empresa é oriunda de uma antiga estatal brasileira e muitas de suas atividades vem desde antes do surgimento da Lei de Cotas, o que faz com que esta tenha dificuldades para adequação de seu quadro de pessoal para as necessidades atuais.

A escolha desta organização como objeto de estudo se dá por dois motivos:

- facilidade de acesso aos dados;
- número de funcionários superior a 1000, o que a enquadra na faixa de maior percentual de atingimento de PCD.

A empresa não terá seu nome divulgado devido a um acordo feito durante a coleta de dados, portanto será denominada a seguir como Empresa Ferroviária Brasileira (EFB).

### 3.4 MÉTODO DE LEVANTAMENTO DE DADOS: PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa se dará por meio de documentos e informações oferecidas pela companhia analisada, configurando uma pesquisa documental. Como já inferido por Sá-Silva (2009), configura-se desta forma pois os documentos analisados não sofreram nenhum tipo de tratamento científico ou analítico, tratando-se de fontes primárias.

Os documentos analisados encontram-se hoje consolidados no departamento de Recursos Humanos da companhia e são apresentados aos gestores da companhia e órgãos públicos em momentos de fiscalização.

Desta forma, haverá um maior cuidado ao analisar os dados, por se tratarem de dados originais, tendo relação direta com o tema a ser estudado e levando-se em consideração o contexto no qual foi produzido o documento.

Esta etapa, conforme conceitos de Sá-Silva (2009), procurará produzir ou reelaborar conhecimentos, a fim de criar novas formas de entender o fenômeno da inclusão nas empresas.

### 3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS: ANÁLISE DOCUMENTAL

Neste modelo escolhido, o pesquisador procura a interpretação dos documentos apresentados, buscando uma síntese das informações e verificação de tendências de atividades realizadas no processo de inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho.

O trabalho buscou atender ao conceito de análise documental de Sá-Silva (2009), onde o objetivo foi fornecer uma interpretação coerente do questionamento principal do estudo, buscando entender como se dá o processo de inclusão de PCD na EFB.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A Empresa Ferroviária Brasileira é uma concessão federal que presta serviços dentro da região sudeste do país e hoje atua com uma força de trabalho de aproximadamente 6000 colaboradores. Destes, cerca de 200 apresentam alguma característica física, auditiva ou visual, sem comprometimento intelectual, que os capacitam a serem classificados como pessoas com deficiência.

Mesmo sujeita a Lei nº 8.213, de 24/07/1991, por possuir mais de 1000 funcionários, esta empresa nunca atingiu a cota mínima de 5% exigida pelos termos da lei, estando hoje com um percentual de deficientes na casa de 3,4%, carecendo ainda da contratação de aproximadamente 100 novos colaboradores PCD.

Apesar de constituída no ano de 1996, data esta posterior à publicação da referida lei que ampara as pessoas com deficiência, a empresa possui uma herança da antiga estatal brasileira que cuidava de toda a malha ferroviária do país. Desta forma, seu quadro de pessoal ainda apresenta uma baixa aderência ao público de pessoas com deficiência considerada ideal para empresas deste porte, mostrando que, como apresentado por Hanashiro e Carvalho (2005), as mudanças na sociedade são temas recentes quando se pensa na inclusão de minorias da população.

Mesmo que não atinja o mínimo legal de vagas de trabalho preenchidas por este público, percebe-se uma preocupação da empresa em reverter este quadro. Isto pode ser visto ao analisar as vagas oferecidas hoje para o mercado, posto que a maioria delas incluem frases como “damos prioridade a pessoas com deficiência e reabilitados do INSS” ou até “vaga exclusiva para pessoas com deficiência e reabilitados do INSS”.

Este movimento, embora mostre a inclinação da empresa para a contratação deste público, leva a mesma a algumas vezes deixar claro que não será apenas a deficiência o fator preponderante para concluir uma admissão. Assim, ela se vê obrigada a informar em algumas vagas mais voltadas para a parte técnica que serão respeitados critérios mínimos para garantir o desempenho da função.

Esta prática, demonstra a visão de Ribeiro e Carneiro (2009) de que a Lei de Cotas por si só não vai garantir o emprego dos profissionais com deficiência, visto que as empresas procuram sim agregar às suas atividades os profissionais mais capacitados para aquilo que se espera da vaga oferecida. Não basta apenas contratar para cumprir cota, o que muitas vezes é entendido como “contratação vazia”, mas o profissional admitido deve corresponder àquilo que se espera dele e da atividade para a qual foi contratado.

Como já abordado pelos autores, empresas que não conseguem preencher a cota de pessoas com deficiência em sua totalidade, usam como exemplo a falta de capacitação dos profissionais ofertados pelo mercado e falta de experiência dos mesmos com as peculiaridades de seu ramo de atuação para contraindicar currículos ou profissionais oferecidos para preenchimento de suas vagas destinadas a este público.

Pensando nesta dificuldade, a empresa ferroviária estudada encontrou uma solução para procurar reverter este problema. Tendo o início deste processo ocorrido em 2010, ela procura criar turmas de formação e aprendizagem para profissionais exclusivamente PCD, buscando agregar conhecimento a estes potenciais candidatos antes de uma eventual admissão na empresa.

O processo de formação acontece com a parceria do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e todo o processo de formação se dá nas instalações deste parceiro, com o oferecimento de uma bolsa aluno. O profissional que se mostra interessado neste processo terá um período inicial de formação, composto de aulas teóricas sobre aprendizagem industrial e processos administrativos, com o objetivo de desenvolvimento e qualificação de mão de obra para o segmento específico da organização.

Após a conclusão da formação, o profissional PCD é incluído na rotina de trabalho da organização, ainda na forma de aprendiz, para um período de experimentação e ambientação com a realidade do negócio, podendo na prática mostrar suas habilidades para realização das tarefas exigidas e aplicar os conhecimentos adquiridos no curso de formação.

Esta prática, embora atue em um grande problema enfrentado por diversas organizações (capacitação de mão de obra), ainda não é uma solução para o cumprimento da cota de pessoas com deficiência para a organização, por não se tratar de vínculo empregatício propriamente dito. Assim, apesar de não ser uma ação específica para o aumento do percentual de PCD na organização, mostra-se como uma ferramenta eficaz de aumentar o banco de possíveis candidatos a vagas que porventura surjam na organização, fazendo com as que as futuras contratações sejam mais assertivas, garantindo uma taxa maior de sucesso do profissional em suas atividades e conseqüente retenção daquele profissional em seu quadro.

Apesar disso, o que se percebe é que os cursos oferecidos nesta formação do profissional PCD ainda estão muito voltados a capacitá-los apenas para cargos de entrada na organização, o que pode repelir profissionais PCD com currículos já mais desenvolvidos de se interessarem na participação nestes cursos de aprendizagem, por se sentirem com capacidade de ocupar vagas melhores do que as que conseguiriam ao final deste processo.

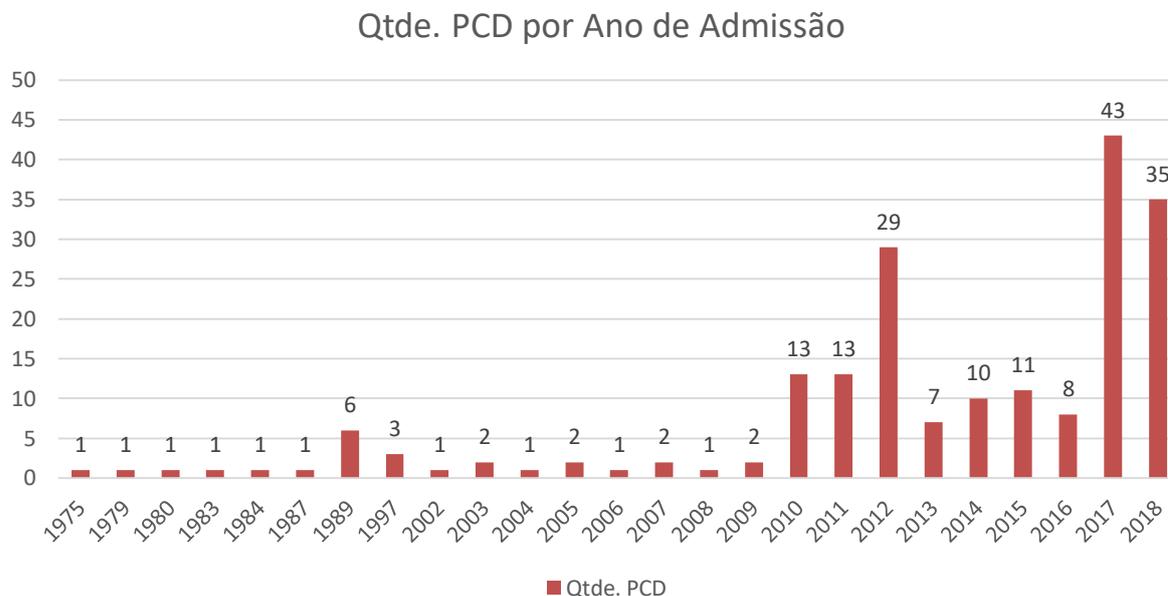
Ainda sobre cursos oferecidos, verifica-se que, após a entrada do PCD na organização, são oferecidos outros tipos de cursos de capacitação para este profissional, voltados para suas atividades dentro da organização. Exemplos de treinamentos oferecidos incluem desde aprimoramento na utilização do pacote Microsoft Office até cursos voltados a relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Estes cursos trazem conhecimentos que podem facilitar a realização das atividades destinadas ao profissional quando de sua entrada na organização, porém pensando no processo da inclusão da pessoa com deficiência, poderiam haver cursos voltados também aos demais participantes da organização sobre como lidar com este público no dia a dia, pois muitos não estão acostumados com a presença de um PCD em sua rotina diária.

Hoje, este trabalho de sensibilização e treinamento sobre como tratar um profissional PCD dentro da empresa ainda está muito direcionado aos cargos de gestão, apesar de já haver movimentos para levar o tema aos demais integrantes das equipes de trabalho. Como oportunidade de melhoria, este assunto pode ser visto com maior atenção no futuro, pois quanto maior o número de pessoas dentro da empresa sensibilizadas com a importância do tema inclusão, mais fácil o processo de adaptação das PCD e, conseqüentemente, maior o poder de retenção destas.

Como já exemplificado por Ribeiro e Carneiro (2009), esta empresa também chegou ao ponto de ter que celebrar um TAC (Termo de Ajuste de Conduta) com o Ministério Público do Trabalho para garantir o cumprimento da lei em um futuro próximo. Porém, mesmo esta sendo uma atitude extrema para exigir que a Lei 8.213/91 se cumpra e que poderia ser evitada dado o tempo em que a lei já está em vigor para sua adaptação, percebe-se que o TAC não é o motivo que levou a empresa a se preocupar com o tema inclusão de PCD, dado que o documento só foi celebrado em 2016 e já podem ser observadas práticas que vêm de antes deste período, como esta de formação e capacitação de aprendizes PCD, que data de 2010.

Quando analisamos as datas de admissão das PCD hoje presente na organização, verifica-se este comportamento:

Gráfico 1 – Ano de Ingresso dos Atuais PCD da EFB:



Fonte: Elaborado pelo pesquisador, 2018.

O comportamento sinalizado pelo gráfico mostra que os atuais PCD na organização possuem data de admissão em sua maioria após o ano de 2010, como possível consequência do processo de formação de aprendizes PCD no programa descrito anteriormente. Porém, após este período, há a sinalização de uma redução no número de PCD contratados nos anos de 2013 a 2016, o que pode indicar que houve uma redução no número de admitidos nestes anos ou os colaboradores contratados não permaneceram até os dias atuais. A análise dos documentos disponibilizados pela EBF aponta que a redução foi ocasionada por uma estagnação de políticas voltadas ao cumprimento da cota de PCD e solucionada com mudanças na gestão interna do processo e assinatura do TAC. Este termo, assinado no ano de 2016, pode nos levar a conclusão de que, mesmo que não tenha sido o fator inicial que levou a empresa a se preocupar com o tema da inclusão de PCD na organização, está se mostrando um impulsionador deste processo dentro da organização, dados os grandes números de PCD atualmente na organização admitidos nos anos de 2017 e 2018.

Também não se percebe um processo de inclusão “excludente” como citado por Ribeiro e Carneiro (2009), onde os tipos de deficiência seriam selecionados para posterior admissão, pois a empresa tem se preocupado com a adaptação de suas instalações físicas para oportunizar a maior quantidade possível de novos colaboradores PCD. Exemplos deste processo vão desde adequação de parte de suas instalações para receber cadeirantes até compra de computadores

adaptados para deficientes visuais e adaptações de pisos para os mesmos (para facilitar o deslocamento de colaboradores que fazem uso de bengala para sentir o caminho percorrido).

Hoje, todo o processo de inclusão de PCDs encontra-se concentrado na área de Recursos Humanos da organização, estando toda a rotina de recrutamento e seleção, admissão e posteriores treinamentos de capacitação e acompanhamento dos novos profissionais vinculados à um mesmo departamento, contando com o apoio dos demais gestores da organização, mesmo que de outros setores. Esta prática vai de encontro com o que foi sinalizado por Manhães (2010), onde o acompanhamento sistematizado após a admissão do PCD garante uma maior facilidade de adaptação dentro da cultura e do ambiente da organização.

Depois de incluído na organização, o PCD passa a ser avaliado de acordo com o processo natural da companhia, como ocorre com os demais colaboradores, tendo seu desempenho avaliado por seus conhecimentos, habilidades e atitudes dentro da rotina de trabalho e como estes geram contribuições para o bom andamento das atividades e agregação de valor para a organização, porém visando sempre garantir a oportunidade de realizar carreira dentro da mesma.

Verificando-se se esta oportunidade de carreira existe na prática, percebe-se que, analisando os anos posteriores ao TAC, 6% dos PCD presentes na organização em 2017 e 7% dos presentes em 2018 tiveram alguma promoção de cargo. Esta oportunidade pode ser um dos motivos que garantem a retenção do profissional na organização, visto que o gráfico sugere que, ao apresentar muitos colaboradores PCD com tempo de empresa superior a 2 anos, esta retenção do PCD não é um problema para garantir o cumprimento da cota legal, mas que o recrutamento de novos profissionais PCD tem sido o grande problema.

Como abordado no estudo de Martinez (2008), os líderes de uma organização possuem papel importante na gestão da diversidade. Observa-se nos documentos disponibilizados pela empresa papéis bem definidos para os gestores para que eles possam auxiliar não só o PCD como qualquer outro colaborador de sua equipe:

- abertura para ouvir as necessidades do colaborador;
- orientação sobre os caminhos dentro da organização;
- calibrar desafios de cada posição;
- definir metas e cobrar resultados;
- promover *feedback* coerente;
- avaliar as condições oferecidas para o trabalho.

Esta atuação sem distinção entre pessoas com deficiência e aquelas consideradas sem deficiência pode ser vista como positiva para uma comunidade sem discriminação, porém

podem ser negativas para o próprio PCD, pois conforme Martinez (2008), a empresa pode estar lidando com um profissional que teve menos oportunidades até aquele momento da vida, com baixa escolaridade ou sem oferta de oportunidades anteriores, carecendo de um cuidado específico para suas necessidades e não um tratamento generalizado. Como já abordado por Carvalho-Freitas et al. (2003), é a imagem que o próprio PCD tem de si mesmo que muitas vezes molda seu relacionamento com a organização e com seus demais integrantes.

Profissionais PCD que possuam uma imagem negativa de si mesmos podem ter dificuldades de atender alguns papéis esperados do colaborador desta organização, como por exemplo a constante atualização de seus conhecimentos, por meio de cursos, idiomas, graduações ou especializações, pois sua realidade de vida até aquele momento de inclusão na empresa não permitiu estas realizações em um momento passado e a organização da vida pessoal e profissional daquele indivíduo no presente ainda não permite esta conclusão.

Isto posto, ao mesmo tempo que a empresa pode ter uma visão positiva de si mesma ao oferecer oportunidade de carreira para o profissional com deficiência da mesma forma que oferece para um sem deficiência pode se mostrar de uma forma negativa para o indivíduo, pois este pode se sentir incapaz de cumprir as exigências para uma futura promoção e, ao se sentir incapaz, pensar que ficará estagnado na mesma posição por bastante tempo.

Apesar disso e com todo o apresentado, percebe-se que mesmo a empresa não tendo cumprido ainda o percentual exigido pela legislação, esta caminha em direção a este compromisso, com suas particularidades e buscas por soluções para os problemas enfrentados. Porém, como a literatura sugere, o processo não é simples e esta preocupação ainda é recente em nossa sociedade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de políticas de inclusão de pessoas com deficiência (PCD) em empresas enriquece a discussão sobre o tema em nosso país, ainda carente de pesquisas deste tipo. Ao analisar o exemplo da EFB, verifica-se o quão recente é a preocupação com o tema no Brasil e as dificuldades enfrentadas pelas organizações nacionais para o cumprimento da Lei de Cotas existente desde a década de 1990.

Concorda-se com o fato de que o cumprimento da lei deve ser feito por meio de ações bem estabelecidas e práticas que visem uma integração completa do PCD no ambiente de trabalho, pois, como citado por Carvalho-Freitas et al. (2003), uma falsa integração deste público pode trazer danos à saúde mental da mesma.

A empresa estudada, diante das suas políticas apresentadas, mostra-se preocupada em reverter o cenário de não cumprimento da cota mínima exigida pela legislação. Como proposta de melhoria de processo, poderia expandir a todos os colaboradores esta sensibilização sobre a importância do tema inclusão de PCD no ambiente de trabalho, não só pensando neles como facilitadores do processo de adaptação do profissional PCD no dia a dia da organização, mas fazendo com que todos na organização pensem sobre a dificuldade do cumprimento da Lei 8.213 e podendo até ter indicações deles de novas pessoas que consigam se encaixar nesse critério e que possam ser contratadas pela companhia, aumentando seu quadro.

A observação das políticas adotadas pela empresa mostra que a empresa busca se adequar ao paradigma da inclusão, buscando não só a contratação das PCD para o cumprimento da cota mínima, mas preocupa-se com o processo de integração e adaptação do colaborador às rotinas da empresa, visando também garantir a capacitação necessária para o cumprimento das atividades designadas a este público.

Apesar de contribuir para a discussão do tema no país, a análise de apenas uma empresa faz com que os resultados obtidos e as práticas identificadas neste trabalho não possam ser generalizados para as demais organizações nacionais, que podem enfrentar dificuldades diferentes da realidade da EFB. Como o estudo de Batista (2003) citado por Martinez (2008) já mostra, existem outros tipos de motivos abordados pelas empresas para a não contratação deste público e o conseqüente não cumprimento do percentual mínimo esperado para este público.

Além disso, a pesquisa considera apenas a realidade das empresas brasileiras, submetidas a Lei 8.213/91. Porém, esta realidade não é exclusiva do Brasil, tendo outros países aprovado leis que obrigam a suas empresas a contratarem PCD em seu quadro de funcionários. Exemplos de países que adotaram leis neste sentido são Portugal, que, através do Art. 28 da Lei

nº 38/2004, estabeleceu uma cota de até 2% de trabalhadores com deficiência na iniciativa privada e de no mínimo 5% na administração pública, e a Alemanha, que determina uma cota de 6% para empresas com mais de 16 funcionários e incentiva contribuições empresariais para fundos de formação profissional de PCD (I.SOCIAL, 2018). Novas pesquisas podem comparar a realidade brasileira com a realidade destes outros países e trazer novas ideias para as empresas nacionais.

Outra limitação é de que o objeto de pesquisa estudado encontra-se ainda no processo de cumprimento da lei, podendo ser estudado novamente no futuro, para ver se o processo atual mostrou-se realmente efetivo para o encerramento do TAC assinado pela mesma e como se dará o processo de manutenção da cota após o atingimento do mínimo legal. Por ora, já podemos identificar algumas ações de inclusão que podem ser experimentadas por outras organizações para verificação de efetividade em outras realidades.

Além disso, a pesquisa contou apenas com a análise de documentos oficiais da EFB, mostrando apenas a visão oficial da companhia sobre suas ações, podendo ser analisado por outros pesquisadores a percepção dos acerca das ações adotadas através de entrevistas com estes colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, 2010.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Deficiência e trabalho: literatura científica internacional. **Pesqui. prá. psicossociais**, v. 6, n. 1, p. 128-137, 2011.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; FREITAS, A. T.; MEIRA, F. C. F.; OLIVEIRA, F. G.. A Inclusão como Paradigma para a Saúde do Trabalhador Portador de Deficiência. In: Celso Amorim Salim; Luiz Fernando de Carvalho; Maria Nivalda de Carvalho Freitas; Marta de Freitas. (Org.). **Saúde e Segurança no Trabalho: novos olhares e saberes**. Belo Horizonte: Fundacentro/Universidade Federal de São João del-Rei, 2003, p. 145-157.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 40, n. 3, p. 18-25, Sept. 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000300003&lng=en&nrm=iso)>. [Data de consulta: 22 de outubro de 2018].
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, 4ª Ed., São Paulo, 2002.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G., DIVERSIDADE CULTURAL: PANORAMA ATUAL E REFLEXÕES PARA A REALIDADE BRASILEIRA. **REAd - Revista Eletrônica de Administração** 2005, 11 (Setembro-Outubro). [Data de consulta: 22 de outubro de 2018].
- I.SOCIAL. **A Cota em outros Países, 2018**. Disponível em <<https://isocial.com.br/legislacao-cota-em-outros-paises.php>>. [Data de consulta: 28 de novembro de 2018]
- MANHÃES, V. S. Breve análise da legislação das políticas públicas de empregabilidade para pessoas com deficiência. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 15, n. 57, 2010.
- MARTINEZ, V. L. P. R.. Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2008.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social - Teoria, método e criatividade**. Editora Vozes, p. 21, 25-27, 2009.
- PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.
- RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R.. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, 2009.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, v. 1, n.1, 2009.