

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO PROFISSIONAL PORTADOR DE DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES: INTEGRAÇÃO OU INCLUSÃO ?

RECRUITMENT AND SELECTION OF DISABLED WORKERS IN THE ORGANIZATIONS:
INTEGRATION OR INCLUSION?

Adriana Lopes **FERNANDES**
Mestre em Administração pela PUC Minas
drialf@yahoo.com.br

Sandro Márcio da **SILVA**
Doutor em Administração pela FEA USP
sandromarcio@pucminas.br

Resumo

O objetivo deste artigo é discutir a diferença entre os conceitos de integração e inclusão do trabalhador portador de deficiência nas organizações tendo como objeto de análise o processo de recrutamento e seleção desses profissionais. Para elucidar a discussão, utiliza-se, como exemplo, o caso de uma organização prestadora de serviços na gestão de fundos. Os dados foram coletados em documentos fornecidos pela empresa, no *site* e por meio de entrevistas semi-estruturadas. O caso, aqui, apresentado mostra uma organização que adota procedimentos ainda pouco estruturados e uma noção equivocada do conceito de inclusão. Apesar do cuidado e carinho pelas Pessoas Portadoras de Deficiência - PPDs - ainda se observa uma clara predominância do cumprimento das cotas de portadores como principal motivo da contratação de profissionais PPDs. Todavia, apesar de suas fragilidades, o caso oferece ricas possibilidades de reflexão sobre o processo de inclusão de PPDs nas organizações.

Palavras-chave: Inclusão – Recrutamento e Seleção – Gestão de Pessoas – PPDs.

Abstract

The aim of this paper is to discuss the difference between the concepts of integration and inclusion of the disabled worker in the organizations by analyzing the recruitment and selection process of these professionals. To illustrate the discussion, the case of an organization that provides services in funds management is used. Data were collected in documents provided by the company, in the company's website and by means of semi-structured interviews. The case presented here shows an organization that adopts procedures that are not well structured yet and an inadequate notion of the concept of inclusion. Despite the care and affection towards disabled individuals, there still is a clear predominance of the compliance to the employment quotas of disabled workers as the main reason for hiring these professionals. However, in spite of its weaknesses, the case offers rich possibilities of reflection on the process of inclusion of disabled individuals in the organizations.

Keywords: Inclusion – Recruitment and Selection – People Management – Disabled Individuals.

Introdução

A intensificação da concorrência entre empresas brasileiras no final da década de 90, fruto da abertura de mercado, dos processos de fusão e aquisições de novos negócios, entre outros, tem demandado das empresas grandes esforços no sentido de manter, de forma sustentável, sua posição no mercado.

Um desses esforços é o de conseguir captar e reter pessoas qualificadas e capazes de inovar. Segundo Hanashiro e Godoy (2004), as pessoas, também, sofreram mudanças resultantes da globalização do mercado, das mudanças culturais e demográficas da sociedade.

As mudanças sofridas, tanto pelas organizações como pelas pessoas, levaram as últimas a conviver, de forma mais acentuada, com estilos de gestão diferentes, ampliando a possibilidade de trabalhar com equipes mais heterogêneas quanto à nacionalidade, raça, hábitos e valores.

A heterogeneidade da mão-de-obra passou a ser discutida nas empresas sob o nome de *diversidade*, conceito ainda pouco amadurecido pelas organizações e com um tímido crescimento em pesquisas acadêmicas, observada à luz das publicações em periódicos e congressos em administração.

Subbarão¹, *apud* Fleury (2000) explica que há diversos aspectos a serem considerados quando se pensa no que significa diversidade: sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua. Hanashiro e Godoy (2004) afirmam que o conceito se expandiu para uma noção multidimensional. Além de considerar os aspectos acima, incluiu, também, as diferenças que caracterizam os grupos sociais.

Já Nkomo e Cox (1999) concebem a diversidade passando o conceito do nível do indivíduo para o nível grupal, como um misto de pessoas com identidades de grupo diferentes dentro de um mesmo sistema social.

Fleury (2000) define a diversidade como um “[...] *mix* de pessoas com identidades diferentes

interagindo no mesmo sistema social.” A autora considera que, dentro desse sistema social, grupos de maioria, ou seja, aqueles cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros convivem com grupos de minoria, que foram marginalizados, desfavorecidos pela postura e decisões de sua comunidade e, recentemente, vêm conseguindo construir seu espaço.

A diversidade é decorrência do reconhecimento, cada vez maior, da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência baseados em relações socialmente mais justas. As organizações, ao reconhecerem a diversidade humana e adotar uma força de trabalho composta por negros, mulheres, homossexuais e Pessoas Portadoras de Deficiência - PPDs - estão assumindo seu compromisso ético com a sociedade.

Além de cumprir seu dever social, as organizações, ao investirem em mão-de-obra cada vez mais diversificada, estão caminhando rumo à competitividade, pois o capital humano ocupa papel central nas estratégias organizacionais e, com o desafio de haver mais tarefas e poucas pessoas capacitadas para desempenhá-las, está o desafio do aumento da diversidade de pessoas aplicando seus diferentes pontos de vista na solução dos desafios organizacionais.

Infelizmente, diversificar a mão-de-obra organizacional com PPD não é o desejo de muitas organizações. O preconceito e a falta de conhecimento são fatores que impedem as empresas de caminhar a favor de um ambiente mais humanizado e democrático.

Além dos fatores citados, autores como Carreira (1997) afirmam que as organizações são entidades que visam ao lucro e, não, entidades filantrópicas ou de assistência social e não têm por finalidade criar programas para readaptação da PPD. Além da afirmação do autor, Bittencourt e Carrieri (2005), citando Levitt (1958), salientam que as empresas deveriam deixar o Estado realizar o seu papel – de acolher a PPD – e cuidar do seu lucro.

Na contramão desses discursos, Grayson e Hodges (2002) afirmam que, nas últimas décadas, esse conceito vem mudando. A empresa passou a ser vista como um ator social, que deve ter uma atuação ética e respeitosa com relação a todos os grupos com os quais interage e, não apenas, cumprir a finalidade de gerar lucros para os acionistas. Nesse sentido, a empresa deve desenvolver o seu papel na inclusão da pessoa portadora de deficiência, não como uma organização filantrópica, mas assumindo a postura de uma organização que se preocupa com o ambiente em que está inserida e com o futuro da própria organização.

O trabalho pretende, contrabalanceando os dois pontos de vista, visa entender como tem se dado o processo de recrutamento e seleção das pessoas portadoras de deficiência, focando as mudanças nas práticas organizacionais necessárias à inclusão dessas pessoas. Para isso, estudou-se o caso da empresa *ALFA*, utilizando-se entrevistas semi-estruturadas como forma de coleta de dados, além de documentos e informações presentes no *site* da empresa.

Para apresentar a pesquisa realizada, o artigo está organizado em seis partes, além da presente introdução. As segunda, terceira e quarta partes apresentam a revisão da literatura. A metodologia utilizada está descrita na quinta parte. A sexta contém as revelações do campo, seguida da análise e, finalmente, são apresentadas, na última parte, as considerações finais e sugestões para futuras agendas de pesquisa.

1 A pessoa portadora de deficiência

A nomenclatura *Pessoa Portadora de Deficiência* é adotada pela Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – CORDE - (órgão da Secretaria Nacional dos Direitos Humanos, do Ministério da Justiça), sendo a terminologia utilizada em documentos e artigos dos órgãos oficiais e, por esse motivo, é adotada neste trabalho.

A Convenção 159 da Organização Internacional do Trabalho – OIT-, de 1983, define pessoa com

deficiência como aquela “[...] cujas possibilidades de obter e conservar um emprego adequado e de progredir no mesmo fiquem substancialmente reduzidas devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada.” (BRASIL, 1991a). Esse conceito abrange um conjunto amplo de características, podendo as deficiências ser físicas, sensoriais (da visão ou audição), ou intelectuais. Podem ser de nascença ou terem surgido em outra época da vida, em função de doença ou acidente. Apresentam um impacto brando na capacidade de trabalho e de interação com o meio físico e social ou conseqüências maiores, que requerem apoio e assistência proporcionais.

O Decreto n. 3.298, de 1999, com as alterações previstas pelo Decreto n. 5.296, de 02 de dezembro 2004, estabeleceu as diversas categorias em que a pessoa portadora de deficiência se enquadra, sendo elas:

1. **Deficiência Física (DF):** alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento de função física;
2. **Deficiência Auditiva (DA):** perda bilateral, parcial ou total das possibilidades auditivas sonoras;
3. **Deficiência Visual (DV):** perda parcial ou total da visão;
4. **Deficiência Mental (DM):** funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas;
5. **Deficiência Múltipla (DMu):** associação de duas ou mais deficiências.

Estimativas da Organização Mundial de Saúde (OMS) calculam em cerca de 610 milhões o número de pessoas com deficiência no mundo, das quais 386 milhões fazem parte da população economicamente ativa. Avalia-se que 80% do total vivam em países em desenvolvimento (INSTITUTO ETHOS, 2002). Lima (2001) advoga que, em

países em desenvolvimento, o número de deficientes é maior devido à falta de informação e acesso ao sistema de saúde e aos conflitos armados, como é o caso da África, onde existem muitos mutilados por causa das minas. A autora destaca, também, os acidentes de trânsito e a violência armada no meio urbano como causas da deficiência.

No Brasil, segundo Censo realizado em 2000 e divulgado em 2002 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2000), existem 24,5 milhões de brasileiros portadores de algum tipo de deficiência. Para essa definição, utilizou-se a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde – CIF -, que, segundo Nambu (2003), tem por objetivo geral proporcionar uma linguagem unificada e padronizada como um sistema de descrição da saúde e de estados relacionados à saúde.

Utilizando como referência essa definição, a pesquisa do IBGE (2000) informa que 14% da população brasileira apresenta alguma deficiência física, mental, ou dificuldade para enxergar, ouvir ou locomover-se. Tal proporção é demasiadamente superior a dos levantamentos anteriores que não chegavam a 2% da população. Segundo Neri e Soares (2004), essa mudança não se deve ao aumento de PPD na população, mas à forma diferente de coletar os dados – que incluiu como PPD qualquer pessoa que reportou ter grande ou alguma dificuldade de ouvir, enxergar ou caminhar – e ao envelhecimento da população brasileira – visto que o Brasil de hoje está mais velho do que o de uma década atrás.

Com relação ao trabalho, a OIT estima que as pessoas com deficiência representam 8% da população economicamente ativa no planeta (INSTITUTO ETHOS, 2002). No Brasil, nove milhões de pessoas com deficiência estão em idade de trabalhar, mas somente um milhão (11,1%) exerce alguma atividade remunerada e 200 mil (2,2%) são empregados com registro em Carteira de Trabalho.

É perceptível o crescimento da presença de pessoas portadoras de deficiência nas ruas e nos espaços

públicos. Graças ao maior número de equipamentos urbanos acessíveis, avanços tecnológicos e maior acesso à educação, o acesso ao trabalho também está sendo ampliado. Afinal, grande parte dessas pessoas tem limitações que podem ser superadas em um ambiente adequado.

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2008), 19,7 mil pessoas com algum tipo de deficiência foram contratadas em empresas em todo o País no ano de 2007. Número 12% superior ao que foi registrado no mesmo período de 2006.

Contudo, essa demanda não se deve apenas à capacidade para o trabalho das PPDs ou à conscientização das empresas em promover a igualdade de chances para que todos possam desenvolver seus potenciais. A demanda também se deve à obrigatoriedade imposta pela Lei n. 8.213 de 1991 (BRASIL, 1991b), conhecida como Lei de Cotas, que estabeleceu para empresas privadas com mais de cem funcionários a reserva de vagas, sob pena de multa, sendo:

- de 100 a 200 empregados, 2%;
- de 201 a 500 empregados, 3%;
- de 501 a 1.000, 4%, e
- acima de 1.000 funcionários, 5%. (BRASIL, 1991b)

A citada legislação somente passou a ter eficácia em 1999 com a criação do Decreto n. 3.298 (BRASIL, 1999), que a regulamentou.

Segundo Gugel *et al.* (2001), após a promulgação das citadas legislações, com a consciência social e com a ação fiscalizadora do Ministério Público do Trabalho – MPT - determinada pela Portaria n. 1.199 de 2003 do Ministério do Trabalho e Emprego, ampliou-se o número de empresas dentro da legalidade, mantendo o número de vagas destinadas a pessoas com deficiência previsto na lei.

No entanto, os direitos definidos em lei não são suficientes. Gugel *et al.* (2001) apontam como uma das ações fiscalizadoras do MPT a expedição de

ofícios às empresas, requisitando informações (inciso IV, do art. 8º da Lei Complementar n. 75/93) sobre o número atual de empregados e documentação comprobatória do cumprimento da reserva legal. Após a análise dos documentos, são instaurados inquéritos civis contra as empresas que não mantêm o número legal de vagas reservadas.

Segundo Rodrigues (2007), as multas pelo não cumprimento da lei variam entre R\$ 1.156,83 a R\$ 1.388,19, no caso das empresas que têm entre 100 e 200 empregados e, para aquelas com mais de 1.000 empregados, o valor está entre R\$ 1.619,00 a R\$ 1.735,24 por funcionário portador de deficiência que deveria estar trabalhando na empresa, sendo o valor máximo R\$ 115.683,40.

Para algumas empresas, a criação da Lei de Cotas combinada com a fiscalização do MPT tornou-se um problema. Rodrigues (2007) aponta que, no Rio de Janeiro, das 60 empresas que se candidataram à obtenção do Selo Balanço Social Ibase/Betinho 2007², 60% foram descartadas por não atenderem o requisito legal que fixa cotas para a contratação de PPD.

Dados do Instituto Ester Assumpção – IEA (2006) – mostram que empresas de médio e grande portes, autuadas pelo citado órgão, solicitam assessoria na contratação de profissionais com deficiência por não conhecerem a capacidade de trabalho de uma PPD e não saberem como recrutar e selecionar essas pessoas.

A Pessoa Portadora de Deficiência passou a ser vista, por algumas empresas, como um *objeto* que precisa ser adquirido com rapidez, mesmo que, muitas vezes, a empresa não tenha as competências necessárias para realizar, com o devido cuidado, a sua inclusão. A contratação de deficientes tornou-se uma das obrigações perante o Estado, tanto quanto o pagamento de impostos.

Alguns aspectos, tais como: a ausência de qualificação adequada das Pessoas Portadoras de Deficiência, a inexistência de conhecimento sobre a capacidade de trabalho, a falta de comprometimento da alta administração, as dificuldades de

acessibilidade³ e de adequação das condições de trabalho e o preconceito, também, se tornaram um empecilho. Segundo o estudo realizado por Carreira (1997), muitas empresas deixam de contratar essas pessoas pelo fato de elas não serem habilitadas⁴ para o trabalho no mercado. Segundo Garçon (2007), metade de um milhão de vagas criadas com a lei permanecem desocupadas por falta de candidatos qualificados.

Outro fato, que também dificulta a contratação dessas pessoas, é a garantia de 1 (um) salário mínimo de benefício mensal previsto no parágrafo V, do artigo 2º da Lei n. 8.742/93 (BRASIL, 1993).

V - a garantia de 1 (um) salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família. (BRASIL, 1993).

Tal condicionamento legal desestimula, segundo o IEA (2006), o deficiente a trabalhar, pois, após ser contratado por uma empresa, o deficiente perde o benefício e, caso seja demitido, a PPD não consegue reaver o benefício, ficando desamparada. Fonseca (2001) aponta que essa forma de assistencialismo acaba por tolher ou retirar o direito de cidadania plena, como constituir família e exercer suas vocações, inibindo o desejo e mesmo a necessidade de entrar no mercado de trabalho.

Por outro lado, algumas empresas se conscientizaram de que há, além da motivação ética e da determinação legal, outros motivos relevantes para adotar uma política inclusiva em relação à PPD. O Instituto Ethos (2002) destaca ganhos de imagem, ganhos no ambiente de trabalho (reforço do espírito de equipe, ambiente mais humanizado), oportunidade de obter ganhos de produtividade com um bom clima organizacional e a possibilidade de novas oportunidades de negócios gerados por atendimento a demandas específicas de universos diferentes.

Algumas das vantagens propostas pelo citado Instituto foram ratificadas por Carvalho-Freitas e

Marques (2007) que, ao pesquisarem 18 empresas nacionais, que divulgam seu balanço social no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas – IBASE –, verificaram que 90% dos respondentes têm uma percepção positiva dos benefícios da contratação para a imagem e o clima organizacional da empresa. Além disso, constataram que 94% dos respondentes concordaram que o desempenho das PPDs é similar ao das demais pessoas.

É importante salientar que o simples ato de contratar uma Pessoa Portadora de Deficiência não significa desenvolver uma política inclusiva na organização. Adotar uma política inclusiva é fazer além do esperado, é derrubar barreiras e construir um ambiente mais humanizado. Para que se possa compreender amplamente o sentido da inclusão, o tópico seguinte irá apresentar e discutir o tema que, posteriormente, será utilizado para análise e discussão dos resultados.

2 Inclusão ou integração: o que as empresas têm feito?

A inserção da Pessoa Portadora de Deficiência em um determinado ambiente, ou determinada empresa, não significa que ela esteja sendo incluída. A inclusão “[...] é o processo de um movimento dinâmico e permanente que reconhece a diversidade humana e tem como fundamento a igualdade na participação e na construção do espaço social, compreendida como direito” (KAUCHAKJE, 2000, p. 204). Segundo Sasaki (2003), o movimento de inclusão social começou na segunda metade dos anos 80 nos países mais desenvolvidos, com o surgimento da luta pelos direitos das pessoas portadoras de deficiência e tomou impulso na década de 90, também em países em desenvolvimento, com o objetivo de construir uma sociedade realmente para todas as pessoas.

A inclusão social pode ser definida, ainda, como

“[...] o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas

sociais gerais, pessoas com deficiência e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade. A inclusão social constitui, então, um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam em parceria equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos” (SASSAKI, 2003, p.41).

Werneck (1997) completa o pensamento do autor quando afirma que, consciente da diversidade humana, a sociedade inclusiva estaria estruturada para atender as necessidades de cada cidadão. Jovens e adultos com deficiência, pessoas idosas e gestantes seriam naturalmente incorporados à sociedade, trabalhariam juntas, com papéis diferenciados, dividindo igual responsabilidade por mudanças desejadas para atingir um bem comum. Entende-se que o processo de inclusão é para todos. A sociedade inclusiva tem compromisso com as minorias e, não apenas, com a PPD.

No mercado de trabalho, a inclusão de PPD, foco deste trabalho, é muito mais que contratar um deficiente. Implica questionar padrões preestabelecidos geradores de exclusão e se modificar. Está fortemente relacionado a uma nova forma de se organizar para atender as necessidades de seus membros, principalmente do portador de deficiência.

Algumas empresas acreditam, erroneamente, serem inclusivas pelo simples fato de contratar uma PPD. Na realidade, tal ato é denominado integração. Segundo Sasaki (2003), integrar consiste no esforço de inserir na sociedade pessoas com deficiência que alcançaram um nível de competência compatível com os padrões sociais vigentes.

Ao comparar, tem-se que a *inclusão* seria “[...] uma modificação da sociedade como pré-requisito para que a pessoa com deficiência possa buscar seu desenvolvimento e exercer a cidadania, [diferentemente da *integração* que significa] inserção da pessoa deficiente preparada para conviver na sociedade” (SASSAKI, 2003, p.43).



Segundo Guimarães (2001), na integração, a adaptação é sempre pontual e não exige uma mudança estrutural, trazendo toda carga para a PPD, que passa a ter de se adaptar a uma situação não muito bem planejada.

Ao entender os conceitos expostos acima, pode-se perceber que incluir não é simplesmente estar fisicamente presente, ou compartilhar do mesmo local de uma PPD ou, ainda, tolerar a presença dessas pessoas no local de trabalho. A inclusão não permite que somente a PPD se esforce para ingressar na sociedade, mas que as demais pessoas se dediquem para que esse ingresso aconteça, removendo barreiras arquitetônicas e, principalmente, psicológicas.

Mata (2004) destaca que, para a criação de uma sociedade inclusiva, seria importante, sobretudo, uma educação voltada para o esclarecimento da diferença – tanto nas escolas quanto nas empresas – e um preparo do profissional com a qual a PPD irá trabalhar, pois, a partir desse processo educativo, as diferenças serão minimizadas por fazerem parte do espaço social.

É importante destacar que a inclusão é um processo gradualmente implementado, não sendo possível sua assimilação instantaneamente, tanto pela sociedade como pelas empresas. Entretanto, os benefícios ocasionados pela sua incorporação e aceitação vêm para todos os membros.

Quando as organizações negam o conceito de inclusão, não acreditando que a Pessoa Portadora de Deficiência possa, de alguma forma, contribuir para o crescimento da organização, elas não se empenham em compreender as possíveis diferenças no tratamento dessas pessoas no processo de recrutamento e seleção. Pretende-se discutir os diferentes pontos de vista sobre esse processo como base para a análise dos resultados no tópico seguinte.

3 O Processo de recrutamento e seleção e a pessoa portadora de deficiência

As organizações estão sendo levadas a rever preceitos construídos em um contexto anterior. Tal ação se deve às pressões externas (competição intensificada, exigência do consumidor, expectativa dos acionistas) e internas (conflitos de poder, introdução da tecnologia da informação, melhoria da formação geral do funcionário) por elas sofridas. A área de Recursos Humanos – RH – é uma das que tem sofrido com as referidas pressões.

Wood e Picarelli Filho (2004) afirmam que, à medida que as condições mudam, quer seja de uma organização para outra, quer seja de um tempo para outro, as empresas precisam, também, modificar as formas pelas quais procuram justamente atrair, reter e desenvolver seu pessoal. Ulrich (2004) destaca que a obtenção e retenção de talentos são as *armas* no campo de batalha competitiva.

As atividades de recrutamento e seleção de pessoal eram, até pouco tempo, tarefas de responsabilidade exclusiva do RH. Segundo Stralio (2003), cabia a essa área buscar no mercado de trabalho os profissionais mais adequados para as vagas em aberto na empresa. Apesar de simples a um primeiro olhar, os processos de recrutamento e principalmente de seleção revelam-se atividades bastante complexas.

Franco (2002) afirma que o processo de recrutamento e seleção passou a ser estratégico dentro das empresas, deixando de ser uma função exclusiva da área de RH, para abranger as principais áreas interessadas. Essa mudança ocorreu devido ao fato de que as pessoas têm sido crescentemente reconhecidas como diferenciadas e dinâmicas fontes de competitividade dentro das organizações e, para conseguir atraí-las, é necessário entender que, ao contrário do que sempre aconteceu, elas não estão mais na dependência das decisões empresariais. Estão, no mínimo, no mesmo plano.

No processo de recrutamento e seleção de uma PPD, há uma divergência de opiniões entre um grupo de autores, a exemplo de Carreira (1997), que defendem o pressuposto de que o processo deve ser igual ao de uma pessoa considerada *normal*, e outro grupo, aqui representados por Nambu (2003) e o de Responsabilidade Social Empresarial (2002), que defendem que deve haver uma adaptação tanto no processo como na organização, atendendo, assim, o paradigma da inclusão.

O primeiro passo, quando uma empresa deseja recrutar e selecionar pessoas – principalmente quando essas pessoas são portadores de deficiência –, é analisar e prever alguns fatores como quantas pessoas devem ser contratadas, quais habilidades necessárias, como e quando devem ser recrutadas, decidir a natureza das vagas e as qualificações necessárias para preenchê-las. Esse planejamento do emprego ajudará a identificar o número e o tipo de trabalhadores que serão necessários.

Segundo Carreira (1997), um dos autores que defendem um processo único, além da análise e previsão de fatores citados, para que se possa

contratar uma PPD, é necessário considerar o sistema de saúde, de educação, de transporte e tecnológico, pois são fatores que interferem com maior ou menor intensidade na colocação dessas pessoas no mercado e que não são responsabilidade exclusiva da empresa.

Mattos¹, *apud* Garçon (2007), reafirma o pensamento de Carreira (1997) ao dizer que não basta incluir o deficiente, como exige a legislação. Essas pessoas precisam de educação, capacitação, transporte, infra-estrutura para circular e atendimento médico especializado, o que não é tarefa única da empresa privada, mas, também, responsabilidade do governo.

Carreira (1997) aponta ainda que, assim como em qualquer outro processo de R&S, a descrição específica do cargo pode influenciar a contratação de uma pessoa. Na visão do autor, se o recrutador não conhecer o perfil do cargo nem a formação profissional do candidato portador de deficiência, poderá cometer erros na admissão desse profissional, alocando-o em funções que o tornem incapaz de realizar o trabalho.

Um outro fator que influencia o processo de R&S da PPD e que deve ser discutido antes que ele se inicie, é a estrutura física da empresa. Segundo a Norma Brasileira 9050 (ABNT, 2004), para que haja inclusão, é necessária a adaptação do local de trabalho, permitindo a acessibilidade e conforto dessas pessoas.

A adaptação do local de trabalho não deve ser somente da estrutura física da empresa. A empresa deve sensibilizar seus funcionários, procurando estabelecer uma integração por meio de conversas em grupo, palestras e depoimentos de pessoas que trabalham com portadores de deficiência e da própria PPD. Essa atitude irá estimular o respeito à diferença, esclarecer as dúvidas quanto ao tratamento da PPD e ajudar no processo de inclusão.

Após adaptar a empresa aos novos funcionários, é necessário discutir o processo de recrutamento e seleção em si. Segundo Carreira (1997), um dos problemas no recrutamento da PPD é a dificuldade

de encontrar essas pessoas habilitadas no mercado de trabalho. Comparando a dificuldade de achar uma pessoa não-deficiente para um determinado cargo e uma PPD para o mesmo cargo, a última é imensamente maior. Isso ocorre porque os empresários e, principalmente, os administradores de RH não sabem onde e nem como encontrá-las.

Rodrigues (2007) afirma que os departamentos de RH não estão preparados para a questão e, além da falta de preparo, há também a questão do preconceito, ou seja, a idéia de que o portador de deficiência não conseguirá realizar as tarefas a ele delegadas.

Silva², *apud* Garçon (2007), acredita que uma boa forma de contornar as dificuldades que envolvem o recrutamento e seleção de PPDs é contratar deficientes para trabalhar nos programas de diversidade e recrutamento de deficientes, pois quem vive o problema sabe onde buscar profissionais e as dificuldades que serão enfrentadas.

Para que um processo de recrutamento seja eficaz, Araújo (2006) destaca que o recrutamento deve ser um processo de comunicação bilateral. Considera-se que os candidatos desejam informações precisas sobre como será trabalhar na empresa e, por outro lado, a empresa precisa saber que tipo de empregado será o candidato, caso seja contratado. No caso da PPD, a comunicação bilateral é extremamente importante, pois é por meio dela que o portador de deficiência se sentirá seguro para aceitar as funções a ele oferecidas.

Carreira (1997) afirma que, apesar de haver um maior número de fatores que influenciam a contratação de uma PPD, o processo de recrutamento deve ser o mesmo adotado para as pessoas não-portadoras de deficiência, pois a eficiência do processo vai depender da seleção de veículos adequados de comunicação para divulgação por parte das empresas. Segundo o autor, não é obrigação da empresa procurar as PPDs para recrutar, mas, sim, as PPDs procurarem a empresa que está oferecendo a vaga à semelhança das pessoas não-portadoras de deficiência.

O ponto de vista de Carreira (1997) é legítimo, mas insuficiente para desenvolver a atuação socialmente

responsável das empresas, pois, se ela reconhece a necessidade de um espaço de trabalho cada vez mais inclusivo, passa a ser obrigação a adoção de procedimentos e apoios especiais para a concretização do ato. Além disso, algumas das técnicas utilizadas para recrutar pessoas *normais*, como anúncios em jornais, podem ser ineficazes no caso da PPD. Ao contrário do que pensa Carreira (1997) sobre o processo de recrutamento, o número de deficientes que entra em contato com as empresas é mínimo (IEA, 2006).

Segundo o Instituto Ethos (2002), uma das técnicas de recrutamento muito utilizada por empresas que *desejam* contratar Pessoas Portadoras de Deficiência é a terceirização do serviço. Algumas organizações e entidades fornecem consultoria auxiliando e orientando as empresas no processo de recrutamento e seleção. Na maioria dos casos, essas entidades são o primeiro ponto de contato dessas pessoas com o mercado de trabalho.

Além disso, Nambu (2003) ressalta que as organizações que *desejam* recrutar uma PPD, por si próprias, têm que buscá-las em instituições como Sistema Nacional de Emprego – SINE –, Organizações não Governamentais – ONGs –, *sites*, agências de emprego e núcleos regionais de informações sobre deficiência do Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência.

No processo de seleção de uma Pessoa Portadora de Deficiência, assim como em um processo de seleção de uma pessoa *normal*, é necessária uma análise satisfatória dos cargos para os quais a empresa pretende contratar, pois é por meio dela que se fará possível a alocação correta da PPD. Carreira (1997) afirma que, com o conhecimento do cargo/função, o administrador de RH poderia incluir, no perfil de cada cargo da empresa em que atua, uma descrição de função que permitisse a atuação da PPD ressaltando aqueles cargos que impõem restrições ao trabalho de determinadas deficiências.

Um bom exemplo dessa técnica é o de Ford (1926) que, após estudar as diversas funções que havia em sua fábrica, segundo a espécie de máquina e do

trabalho, classificou 9.882 espécies distintas de operações. Por meio desse estudo, Ford conseguiu adaptar em sua fábrica 9.563 homens em condições físicas abaixo do normal, entre mutilados, cegos, surdos-mudos, epiléticos.

“Os trabalhos mais fáceis foram por sua vez classificados, a fim de verificarmos quais exigiam o uso completo das faculdades; comprovou-se que 670 podiam ser feitos por homens privados das duas pernas; 2.637 por homens de uma só perna; em 2 prescindiam-se os dois braços; em 715 casos, de um braço; e em 10 casos, a operação podia ser feita por cegos. Das 7.882 espécies de trabalho, portanto, embora algumas exigissem força corporal, 4.034 não exigiam o uso completo das faculdades físicas. Isto quer dizer que uma indústria aperfeiçoada pode proporcionar trabalho, normalmente remunerado, ao grande número de criaturas de validez abaixo da média” (FORD, 1926, p. 103;104).

A atitude de Ford, há 80 anos, demonstra que as empresas não utilizam o potencial das pessoas integralmente, mas parte dele. Sendo assim, ter uma classificação satisfatória dos cargos/funções da empresa ajudaria a incluir PPDs. Um outro ponto que pode ser observado e de fundamental importância no processo, é o apoio e o desejo da alta administração em contratar PPD.

Sobre as técnicas de seleção, Carreira (1997) afirma que, assim como em uma entrevista com uma pessoa *normal*, a entrevista com a PPD deve focar o que ela tem a oferecer para a empresa. O entrevistador não deve destacar a deficiência e nem as dificuldades que possa ter em razão dela, mas, sim, a capacidade para o trabalho que a Pessoa Portadora de Deficiência tem para oferecer.

Para o autor, a pessoa com deficiência deve se apresentar como uma PPD com capacidade para o trabalho em virtude de um treinamento especializado, respeitadas as limitações físicas, visuais, auditivas, mentais ou múltiplas, com isso passando uma mensagem ao entrevistador de que pode realizar um trabalho no nível da pessoa não-portadora de deficiência, desde que respeitadas as suas limitações.

Na contramão desse discurso, Nambu (2003) acredita que o processo deve acontecer de forma similar ao realizado com pessoas não deficientes, mas não igual. O IEA (2006) completa a visão da autora, ao sinalizar que o processo não deve acontecer em espaços exclusivos ou segregados.

Nambu (2003) destaca que o bom senso é a ferramenta principal para agir, adequadamente, na escolha e aplicação de testes como o teste psicológico. A autora explica que, para pessoas com paralisia cerebral que apresentam dificuldades no controle dos movimentos, a utilização de testes de personalidade que avaliam o traço gráfico do candidato não será o mais indicado. No caso do candidato surdo, é muito importante a forma como se apresentam as instruções para a realização de um teste. Para deficientes visuais, a entrevista será o instrumento mais adequado ou o Teste Psicodiagnóstico Miocinético – PMK³ - que apresenta adaptação para deficientes visuais.

Em entrevistas de seleção, dinâmicas e formulários para preenchimento, Nambu (2003) afirma que é muito importante que a empresa ressalte as competências, habilidades e atitudes do candidato e não o discrimine por ser um deficiente. Deve-se abordar, sim, a questão da deficiência, mas com naturalidade, de modo a esclarecer as possíveis dificuldades no desempenho da função e ajudar na adaptação da pessoa no ambiente de trabalho.

Após discorrer sobre o processo de recrutamento e seleção e suas possíveis adaptações para a inclusão no mercado de trabalho da Pessoa Portadora de Deficiência, faz-se necessário serem esclarecidos os procedimentos utilizados nesta pesquisa.

3.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa teve por objetivo discutir a forma como a organização percebe a PPD, privilegiando a análise do processo de Recrutamento e Seleção, focando as mudanças nas práticas organizacionais necessárias à incorporação dessas pessoas.

Para a realização do estudo, optou-se por uma

pesquisa qualitativa exploratória utilizada quando há poucos estudos e conceitos sobre determinado assunto e quando não há métodos de coleta de dados previamente definidos. Essa abordagem não prioriza o número de pessoas pesquisadas, mas as diferentes representações sobre o assunto. Dentro do tipo de pesquisa exploratória, utilizou-se o estudo de caso que, segundo Eisenhardt (1989), é uma estratégia de pesquisa que enfoca a compreensão de dinâmicas presentes dentro de um quadro simples, podendo ser usado para satisfazer várias metas tais como fornecer descrição, teoria de teste ou gerar teorias.

O estudo foi realizado na empresa *Alfa*, assim denominada para assegurar o anonimato, que passou pelo processo de recrutamento e seleção da Pessoa Portadora de Deficiência, sendo, durante o processo, assessorada pelo Programa Mercado de Trabalho Inclusivo – PROMETI –, da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. A organização pesquisada foi escolhida de forma intencional e com base na aceitação em participar da pesquisa.

Como estratégia de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com sete respondentes, sendo: (A) dois deficientes contratados; (B) um Gerente/Diretor de RH; (C) um responsável pelo Recrutamento e Seleção da PPD/ Gerente Imediato e (D) dois colegas de trabalho do portador de deficiência, ou seja, atores organizacionais que participaram do processo de recrutamento e seleção ou foram por ele afetados.

Nas entrevistas, foram levados em consideração os seguintes tópicos:

- sentido e objetivo do processo de recrutamento e seleção da PPD;
- preparação, adaptação e mudanças necessárias;
- processo de recrutamento e seleção;
- impactos da contratação;
- avaliação do processo de recrutamento e seleção.

As entrevistas tiveram níveis diferenciados de aprofundamento, em função do maior ou menor

envolvimento direto do entrevistado na questão do R&S da Pessoa Portadora de Deficiência.

Para complementar as informações obtidas nas entrevistas, utilizaram-se documentos fornecidos pela empresa e *site* institucional, o que possibilitou analisar o fenômeno de uma perspectiva comparativa, identificando pontos em comum e divergentes.

O método escolhido para tratamento dos dados foi a análise do discurso, que tem a intenção não só de apreender a mensagem, como também explorar o seu sentido e seus significados.

A empresa escolhida é uma entidade sem fins lucrativos, que se dedica à instituição e manutenção de planos privados de previdência complementar, à promoção do bem-estar social de seus participantes e à concessão de benefícios previdenciais aos seus participantes e grupos familiares vinculados às patrocinadoras.

A empresa Alfa tem 25 anos de mercado e conta em seu quadro de pessoal com aproximadamente 130 pessoas, dentre elas, dois portadores de deficiência mental, que trabalham na empresa há quatro anos, desde o início do projeto de contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência.

A empresa considera como valor essencial o comportamento ético e o respeito no trato das relações. Esses devem constituir ponto de honra do ambiente interno da empresa e padrão para o relacionamento com o seu público externo.

Em seu Código de Conduta e Ética, a empresa propõe respeitar o ser humano e suas características individuais; desenvolver, no ambiente de trabalho, um relacionamento de qualidade entre todos os integrantes do quadro funcional; manter uma conduta de total imparcialidade nos relacionamentos com a sua equipe de trabalho e veta qualquer tipo de humilhação, perseguição ou assédio moral, entendido como ato de desqualificar repetidamente, por meio de palavras, gestos ou atitudes, a auto-estima, a segurança ou a imagem de qualquer integrante do quadro funcional em função do vínculo hierárquico.

3.2 Apresentação dos dados coletados

No que diz respeito ao *sentido e objetivo do processo de recrutamento e seleção da PPD*, a empresa declarou contratar pessoas portadoras de deficiência desde 2003, única e exclusivamente pelas exigências da Lei de Cotas (Lei n. 8.213/91) e sua regulamentação pelo Decreto n. 3.298/99, que concedeu ao Ministério Público do Trabalho o direito de fiscalizar e multar empresas que não cumprem a lei.

A diretora da área de RH declarou que, no início, a empresa tentou realizar o processo por si mesma, mas não conseguiu, pois ela não detinha conhecimento suficiente sobre essa mão-de-obra, as pessoas que trabalhavam na empresa não estavam acostumadas ao *diferente* e os profissionais da área de RH não estavam preparados para recrutar e selecionar essas pessoas. Essas questões levaram a empresa a solicitar uma ajuda especializada. A empresa decidiu procurar órgãos especializados como a Coordenadoria de Apoio e Assistência à Pessoa Deficiente – CAADE. O CAADE encaminhou a empresa ao Programa Mercado de Trabalho Inclusivo – PROMETI – da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, programa especializado em assessorar as empresas na contratação de pessoas portadoras de deficiência. Os dois portadores de deficiência confirmaram o contato com a empresa por meio do PROMETI.

Segundo a responsável pelo processo de recrutamento e seleção da PPD, a decisão de contratar portadores de deficiência da categoria mental partiu da própria empresa. Primeiramente, devido à experiência prévia de alguns funcionários que lidavam com esse tipo de deficiência dentro de casa e já sabiam como tratá-los. Segundo, pela pouca oportunidade que os mesmos têm no mercado de trabalho. E, por último, pela facilidade e comodidade, já que a empresa não necessitaria de adaptações em sua estrutura física.

Os dois deficientes contratados trabalham realizando serviços operacionais como carregar garrafas de café e papéis de um setor ao outro em

25 setores, passar fax, realizar serviços de reprografia e outros referentes à área administrativa. Segundo a responsável pelo recrutamento e seleção da PPD, a colocação dos portadores de deficiência nessa atividade se deu devido ao baixo grau de escolaridade e pelo fato de a deficiência ser mental.

Quanto à *preparação, adaptação e mudanças necessárias*, surgiram as primeiras contradições nas respostas dos entrevistados. De acordo com a diretora de RH, não foram necessárias adaptações na estrutura física da empresa como reformas de banheiros, corredores, rampas e outros, mas foram realizadas palestras para o esclarecimento de dúvidas quanto ao tratamento, à convivência e para esclarecer os aspectos legais e, principalmente, para *acalmar* as pessoas. A responsável pelo processo de recrutamento e seleção confirmou a necessidade de realização de palestras educativas antes que os deficientes fossem contratados, pois o clima estava tenso, os funcionários não entendiam a decisão da empresa de contratar pessoas portadoras de deficiência, havia o medo pelo fato de não saberem como lidar, mas também havia a vontade de conhecer e interagir.

O interessante foi que os dois colegas de trabalho dos portadores de deficiência, com mais de quatro anos de empresa, não se lembravam de palestras sobre o assunto, nem de nenhum comunicado sobre a contratação de pessoas portadoras de deficiência.

Em relação às características necessárias para preencher o cargo, segundo a responsável pelo processo de recrutamento e seleção, foram elaboradas para pessoas portadoras de deficiência, ou seja, quando a empresa decidiu contratar uma PPD, ela não considerou as vagas em aberto na empresa, criou cargos específicos para deficientes de acordo com as competências que eles tinham.

Ao indagar se a pessoa que seria o gerente imediato dos deficientes participou do processo de recrutamento e seleção, a responsável pelo processo respondeu que sim, que ela era a gerente imediata dos deficientes, que eles trabalhavam diretamente com ela, na área de RH, na mesma sala, dividindo o mesmo espaço, apesar de realizarem

atividades operacionais, características da área de Serviços Gerais da empresa.

No tópico *Processo de Recrutamento e Seleção* da empresa ALFA, faz-se necessário esclarecer que, quando se trata de pessoas *normais*, o processo de recrutamento e seleção é todo realizado externamente. Somente no caso de cargos de alto nível a seleção é realizada pela empresa por meio de uma entrevista técnica.

No caso dos dois portadores de deficiência contratados, a diretora de RH e a responsável pelo processo de recrutamento e seleção afirmaram que o recrutamento foi todo realizado pelo PROMETI, sem a menor intervenção da empresa. A única exigência foi que os encaminhados deveriam ser deficientes da categoria mental, para os quais os cargos foram descritos.

Em um primeiro momento, o PROMETI analisou a função que a empresa estava oferecendo, as condições do local de trabalho e as tarefas a serem exercidas, ou seja, o PROMETI fez um diagnóstico funcional do local de trabalho. Posteriormente, selecionou, em seu banco de dados, dez candidatos que se encaixariam no perfil desejado para a contratação e os enviou para a empresa.

A empresa ALFA recebeu os dez portadores de deficiência mental e, somente a partir daí, iniciou sua participação no processo de recrutamento e seleção. O primeiro passo foi entrar em contato com as famílias dos deficientes para conhecer a estrutura familiar, saber qual a relação do deficiente em casa e por que a família desejava que o deficiente trabalhasse.

Após entender as questões citadas, a empresa iniciou seu processo de seleção convocando a PPD para uma entrevista e, no caso em questão, também a família. A entrevista foi feita, principalmente, para esclarecer pontos sobre a deficiência como, por exemplo, como foi o desenvolvimento do deficiente na infância e adolescência, o nível de desenvolvimento e maturidade em que o deficiente se encontra, se o deficiente seria capaz de conviver em um ambiente sem a família, se ele seria capaz de

andar sozinho pela cidade e a questão da escolaridade entre outros.

Após as entrevistas, foram realizados alguns testes, não muito comuns em uma seleção, como jogo da memória, leitura (para testar a dicção) e redação (para ver se eles conseguiam interpretar o que estava sendo pedido). Esses testes não tiveram a intenção de medir o Quociente de Inteligência – QI - dos portadores de deficiência; foram escolhidos pelo fato de a função a ser exercida exigir que eles memorizem siglas, ramais e nomes dentre outros.

A responsável pelo recrutamento e seleção declarou que os dois portadores de deficiência que a empresa tem hoje se destacaram entre todos os outros, pois havia deficientes que não conseguiam nem falar direito, não tinham atitudes maduras e as famílias os tratavam como bebês.

O processo de recrutamento e seleção dos portadores de deficiência foi realizado por um psicólogo e dois auxiliares estudantes de psicologia, sendo esses os mesmos profissionais que realizam o processo em pessoas consideradas *normais*, quando é realizado na empresa.

Os portadores de deficiência não puderam confirmar as informações sobre o processo de recrutamento e seleção, por não se lembrarem ou não estarem aptos a responder as perguntas em função do distúrbio mental. Quando foram indagados sobre *como foi o processo de seleção*, não se lembravam. Só se recordavam de uma entrevista com eles e com a família. Em relação ao sentimento de inibição ou desrespeito durante o processo, se houve dificuldades no acesso à empresa, como foram recebidos e se tinham preferências por alguma área, não conseguiram responder de forma crítica. Os dois deficientes se sentiam demasiadamente amados e felizes por estarem trabalhando.

A inserção dos portadores de deficiente na organização se deu da seguinte forma: no primeiro mês, os dois foram apresentados a todas as áreas da empresa, e a família permaneceu dentro da empresa até que os dois tivessem segurança para lá permanecer sozinhos e a empresa tivesse

segurança para geri-los sozinha. O PROMETI também foi contatado algumas vezes, principalmente quando surgiam algumas dificuldades em relação ao tratamento dessas pessoas. Posteriormente, os portadores de deficiência tiveram que se posicionar como qualquer outro funcionário da empresa, assumindo seus deveres e obrigações. Mas a família permanece como aliada da empresa e, sempre que há algum problema com eles, a empresa entra em contato, primeiramente, com os familiares.

Em relação aos *impactos da contratação* das PPD, a diretora de RH afirmou que não houve rejeição dos funcionários em relação aos portadores de deficiência, mas vontade de conhecer os novos integrantes e com eles conviver. Entretanto, ao longo da entrevista, pôde-se perceber no discurso da dirigente que, infelizmente, algumas pessoas preferiram não se envolver e nem trabalhar com as PPDs, ou seja, não houve rejeição explícita, mas também não houve aceitação por parte de alguns funcionários.

Quando indagados sobre a convivência com as PPDs, os colegas de trabalho expressaram muito carinho, e um deles disse ver os dois como filhos e fazer tudo que pode para ajudá-los. Os portadores de deficiência confirmaram essa relação de afeto, carinho e respeito com os colegas de trabalho. Pôde-se perceber, na fala dos dois portadores de deficiência, que eles se sentem muito amados na empresa. Um deles chegou a chorar durante a entrevista ao falar do carinho e consideração que os funcionários da empresa têm com ele.

A diretora de RH sinalizou que houve uma mudança significativa no ambiente de trabalho após a contratação das PPDs. Todos estão mais alegres e prestativos. Segundo a diretora, *os meninos* são muito alegres, ingênuos e comprometidos e passam isso para as pessoas que trabalham com eles. Conhecem a todos dentro da empresa e são convidados para todos os eventos e até o presidente da empresa os visita. Eles ligam para o presidente, conversam com ele e marcam horário para serem recebidos. Esse aspecto foi confirmado pelos

colegas de trabalho dos portadores de deficiência que consideraram que, após a entrada dos *meninos* na empresa, as pessoas ficaram mais tolerantes e alegres, pois os dois descontraem o ambiente.

Dentre os impactos da contratação da PPD para a empresa, um outro aspecto analisado buscou esclarecer se a função exercida pelo portador de deficiência havia mudado com o tempo. A diretora de RH afirmou que a função de um deles havia se modificado, mas pelo fato de o portador de deficiência não conseguir realizar a atividade. Esse ponto foi confirmado pelo portador de deficiência. Segundo ele, quando entrou para a empresa, tinha que levar garrafas de café de um andar para o outro, mas não conseguia devido a um problema motor. Ele se desequilibrava e as garrafas caíam. Ele disse que se sentia mal por não conseguir e, então, solicitou que à gerente deixasse de exercer aquela função. Essa passagem ilustra como a empresa mudou as atribuições do cargo, adaptando-as às competências do indivíduo.

Quanto à *avaliação do processo de recrutamento e seleção*, a maior dificuldade no processo foi a falta de conhecimento de onde encontrar a PPD decorrente da falta de informação e preparo dos profissionais da área de RH para lidar com a questão da inclusão. Segundo a responsável pelo processo de recrutamento e seleção, não existia, na época da contratação, essa quantidade de empresas especializadas que se tem hoje. O assunto começou a ser mais divulgado, as pessoas estão mais interessadas e, hoje, a própria empresa ALFA está ajudando outras empresas nessa tarefa.

Em relação aos custos adicionais no processo de recrutamento e seleção de PPD, a diretora de RH e a responsável pelo processo de recrutamento e seleção afirmaram que não há nenhum dispêndio a mais quando comparado ao processo de uma pessoa *normal*. Não foi necessário reestruturar a organização fisicamente e o PROMETI não cobrou pelos serviços prestados. O único gasto a mais foi de tempo, pois os profissionais da área não tinham conhecimento suficiente sobre o assunto e tiveram que pesquisar e estudar como seria realizado o processo.

Um outro aspecto relacionado ao processo de contratação de uma PPD foi determinar se o critério que prevalece como solução na resolução de problemas seria a questão social (tentar ajudar a PPD) ou a eficiência da empresa. A resposta da diretora de RH foi conflitante. Ela afirmou que prevalece a eficiência da empresa, mas que não se descarta a questão social. Segundo ela, a empresa sempre tenta ajudar a PPD, entra em contato com a família, encaminha para tratamentos e nunca pensa em mandá-los embora. O fato de não pensar em mandá-los embora não significa que a empresa esteja pensando na questão social, mas, sim, na dificuldade de conseguir outras PPD, com a habilidade que os dois têm, no mercado de trabalho, e pelo fato de que as pessoas já se acostumaram com os dois portadores de deficiência e fica difícil demiti-los.

Quanto às expectativas em relação à PPD, os dois colegas de trabalho se mostraram surpresos com a capacidade demonstrada pelos portadores de deficiência. Eles estavam além do esperado. Um dos colegas chegou a dizer que não sabia que eles conseguiam trabalhar e que eram tão *inteligentes* e capazes. A responsável pelo processo de recrutamento e seleção/gerente imediata dos portadores de deficiência também se mostrou satisfeita com o desempenho deles. Em nenhum momento, entretanto, foi mencionado o desejo de contratar mais PPDs para a empresa.

4 Análise dos resultados

A empresa ALFA, ao declarar que somente contratou pessoas portadoras de deficiência devido às exigências da Lei de Cotas, permite abrir o questionamento sobre os reais motivos que levam à contratação da PPD, sendo o principal a obrigatoriedade da lei.

No primeiro momento, ficou claro que não houve o desejo de promover a igualdade de oportunidades para que todos desenvolvessem seu potencial, como é proposto pelo governo e pelo princípio da sociedade inclusiva (SASSAKI, 2003). A empresa buscou, única e exclusivamente, resolver seu *problema*.

A empresa estava sendo pressionada pelo Ministério Público do Trabalho e precisava, com urgência, *adquirir* profissionais com algum tipo de deficiência. Para isso, contratou uma entidade especializada no assunto e solicitou a ela que recrutasse deficientes da categoria mental. Ao observar os motivos da escolha por portadores de deficiência dessa categoria, pôde-se confirmar o desejo de somente solucionar um *problema*.

No entanto, a assessoria do PROMETI ocorreu não somente para realizar o processo de recrutamento, mas para preparar a empresa para receber os novos funcionários, possibilitando a compreensão da contratação como uma ação que superasse as imposições meramente legais.

Tal fato levou a empresa a um segundo momento, quando houve o entendimento dos princípios da inclusão, principalmente por parte da área de RH, ficando mais fácil lidar com a pessoa portadora de deficiência e reconhecê-la como uma pessoa capaz. O processo de inclusão foi iniciado e começou, aos poucos, a ser absorvido pelos membros da empresa (SASSAKI, 2003; MATA, 2004; WERNEK, 1997).

Nessa fase, o apoio do presidente da empresa foi de fundamental importância para que os funcionários se envolvessem no processo, pois, ao construir uma política inclusiva e traçar uma estratégia empresarial levando em conta esses valores, fez com que as pessoas aceitassem o processo com mais facilidade.

A primeira atitude em prol do processo inclusivo foi preparar psicologicamente a empresa para o processo de recrutamento e seleção, já que fisicamente não seriam necessárias mudanças. Esse ato foi um elemento facilitador para o relacionamento, diminuindo o impacto e a discriminação. Entretanto, houve uma contradição entre o discurso da diretora de RH e o dos funcionários, o que colocou em dúvida a forma como se deu a implementação da política de inclusão na empresa. A não confirmação dos funcionários pode estar sinalizando que a estratégia de implementação não foi tão bem elaborada e, por esse motivo, a empresa ainda conta com pessoas que preferem não se envolver com os deficientes.

Um segundo ponto analisado para inserção da PPD de forma inclusiva na empresa diz respeito à descrição do cargo e elaboração das funções, fator considerado de grande importância no processo de recrutamento e seleção (CARREIRA, 1997), no qual foram obtidos entendimentos diferenciados.

Se se levar em consideração o paradigma da inclusão discutido por Sassaki (2003), a empresa questionou seus padrões preestabelecidos e se modificou para atender as necessidades das PPDs que viriam a fazer parte de seu quadro funcional. A empresa criou cargos específicos, adequando as competências do portador de deficiência às competências necessárias ao cumprimento da função.

Se se pensar por outro lado, o não aproveitamento das vagas existentes na empresa para a contratação de uma PPD, preferindo criar cargos específicos para elas, poderia ser percebida como uma forma de discriminação, preconceito, falta de confiança no serviço prestado por essas pessoas, ou seja, significaria que a empresa não acredita que o deficiente será capaz de exercer uma determinada função, não crê que uma pessoa com deficiência tenha as competências necessárias pelo simples fato de ser deficiente.

Portanto, adequar o cargo às competências do funcionário é uma atitude bastante inclusiva, que deveria ser praticada pelas empresas não só com PPD, mas com os demais funcionários, principalmente, quando o cargo criado é um estágio para que pessoa aprenda uma função e assimile a cultura organizacional. Esse tipo de atitude leva à humanização da empresa. As pessoas são ouvidas, entendidas e estimuladas. A capacidade de agir e de aprender está em destaque e gerir e aplicar as competências de cada indivíduo é o que sustentará a competitividade organizacional.

Em contrapartida, se o cargo criado é um fim em si mesmo e o deficiente não tem possibilidade de crescimento dentro da empresa, pode-se considerar que a empresa está tendo uma atitude segregativa, ou seja, a empresa coloca o deficiente em uma redoma e impede que ele interaja de forma construtiva com o restante da empresa e que ele cresça profissionalmente.

Quando se fala do processo de recrutamento em si, o questionamento é em relação a ele ter sido totalmente realizado pelo PROMETI. Essa atitude da empresa confirma a proposição de que as empresas ainda não estão preparadas para questão da inclusão (CARREIRA, 1997; RODRIGUES, 2007), e que é imensamente mais difícil encontrar pessoas portadoras de deficiência que se enquadrem ao perfil desejado (CARREIRA, 1997) do que encontrar pessoas *normais* para o mesmo cargo. Ocorre que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, e preencher as vagas com pessoas normais já é difícil, com o déficit de qualificação dos deficientes, essa dificuldade aumenta.

Na etapa da seleção, o fato de a empresa utilizar-se de testes e entrevistas diferenciadas não caracteriza uma forma de segregação. A empresa somente realiza a seleção de cargos de nível alto, sendo o processo realizado externamente. Sendo assim, não se pode dizer que o processo de seleção seja diferente do de uma pessoa não deficiente. O que se observou foi uma flexibilização e adaptação do processo para que o deficiente pudesse ser contratado em uma função que ele tivesse condições de desempenhar, ou seja, quando o processo de seleção consegue, por meio de seus testes, avaliar se o deficiente tem as competências necessárias para desenvolver uma determinada função, mesmo que esse teste seja diferente dos testes convencionais, esse processo será inclusivo.

Um outro fator que demonstra que a empresa tem práticas inclusivas é a utilização dos mesmos profissionais no processo de seleção das pessoas portadoras de deficiência e das pessoas não deficientes.

Quanto à adaptação dos profissionais portadores de deficiência na empresa, o fato de os dois contratados serem da categoria mental, tornou o processo mais complexo do que seria com deficientes de outras categorias como a física e/ou sensorial. Com esse tipo de deficiente, a família se torna imprescindível para que o processo obtenha êxito. É ela que mostrará ao deficiente que o ambiente é *seguro* e, de certa forma, *ensinará* a empresa como tratá-los.

Entendeu-se que, apesar de a família não estar mais na empresa, ela ainda está em estágio de adaptação, pois os deficientes foram cadastrados como membros do RH mesmo tendo funções características da área de Serviços Gerais. Tal fato demonstra que a empresa ainda não *aprendeu* a lidar com os deficientes e que colocá-los no RH é uma forma de protegê-los dos olhares discriminatórios e, ao mesmo tempo, uma forma de vigiá-los pelo medo que outras áreas não dêem conta de geri-los.

Em relação aos impactos da contratação das PPDs, fica claro que o processo de inclusão ainda está no início na empresa ALFA. A indiferença e rejeição de alguns funcionários e os motivos que levaram a contratar deficientes da categoria mental, como a não reestruturação física da empresa, demonstram que a organização ainda está em processo de assimilação do que é ser uma empresa inclusiva. As adaptações realizadas ainda são pontuais e não houve uma mudança significativa nas políticas de RH da empresa. Os colegas de trabalho dos portadores de deficiência ainda os tratam como *coitados* e, não, como pessoas capazes de cumprir uma função. Em contrapartida, a diretora de RH afirma que já é possível observar uma mudança significativa, para melhor, no ambiente de trabalho após a contratação das PPDs, confirmando o pressuposto de que uma empresa boa para trabalhadores com deficiência será boa para todos os trabalhadores (INSTITUTO ETHOS, 2002).

Quanto à avaliação do processo de recrutamento e seleção, foram considerados três pontos. Primeiro, a empresa entendeu ser sua maior dificuldade a falta de conhecimento de onde encontrar a PPD, ou seja, apesar dos diversos problemas considerados neste trabalho (CARREIRA, 1997; IEA, 2006; GARÇON, 2007) como o preconceito, a falta de PPD qualificada, a garantia de um salário dentre outros, acredita-se que a falta de informação ainda é um grande empecilho para as organizações.

Segundo, a empresa considerou não haver custos adicionais no processo de recrutamento e seleção da PPD, o que pode ser explicado pela categoria

da deficiência ser mental e pelo fato de a empresa agir pontualmente. E o último diz respeito aos problemas advindos da contratação de uma PPD. A empresa afirmou prevalecer a sua eficiência, mas ficou claro que há uma preocupação com o deficiente, não tão pela questão social, mas pela dificuldade de encontrar PPD com o perfil desejado pela empresa no mercado. Essa questão pode ser considerada polêmica, pois, se não existisse a obrigação prevista em lei, provavelmente essa empresa não se preocuparia com o deficiente e nem em mantê-lo na organização. Simplesmente o demitiria e não contrataria outro.

Por fim, observou-se que, apesar de a empresa cumprir a Lei das Cotas, contratando exatamente os 2% previstos no Decreto n. 8.213, e declarar que hoje ajuda outras empresas na contratação de PPD, ela não tem a pretensão de contratar outros portadores de deficiência, ou seja, ainda não conseguiu incorporar às políticas organizacionais a questão da inclusão, de forma a concebê-la como um valor institucional.

5 Conclusão

Faz-se necessário ressaltar a importância da elaboração deste estudo já que pesquisas científicas com essa temática encontram-se, ainda, em fase incipiente, principalmente na literatura brasileira, o que pode ser notado pela escassez de publicações em periódicos e congressos em administração.

Para realizar algumas considerações, é necessário retomar algumas questões como o objetivo deste trabalho que foi discutir como a empresa realiza o processo de recrutamento e seleção da PPD para inclusão no mercado de trabalho. A pesquisa permitiu constatar que não há um modelo para contratar PPD e que o ponto principal é não se restringir a ações pontuais de correção para adaptação do processo.

É provável que, em muitos casos, a empresa tenha que criar cargos específicos da mesma forma que adapta sua estrutura física e administrativa. A diferença entre a mera integração e a desejável

inclusão passa pelas mudanças de mentalidade com impactos na cultura organizacional e nos sistemas e processos administrativos de forma que *qualquer* indivíduo possa manifestar e desenvolver suas competências, motivo principal da vida humana.

Constatou-se, também, que a empresa em questão apresentou um discurso inclusivo durante todo o percurso – apesar de, em alguns momentos, cair em contradição – mas ficou clara a dificuldade da empresa em reajustar seus padrões e se tornar efetivamente inclusiva. O que se pode considerar é que a ALFA é inclusiva em alguns processos como a flexibilização da seleção ou em algumas áreas como a de RH, mas dificilmente será inclusiva em sua totalidade, pois há fatores que estão fora do seu domínio, como a rejeição por parte de alguns funcionários. A empresa pode incentivar seus funcionários a conviver com os deficientes, mas não pode obrigá-los a aceitá-los. Dificilmente será encontrada uma empresa que os inclua de acordo com o paradigma da inclusão proposto por Sasaki (2003). O que se observa é o início da transição entre o processo de integração para o de inclusão.

Outro ponto importante a ser discutido é a utilização de entrevistas semi-estruturadas como forma de coleta de dados. Constatou-se que os portadores de deficiência mental contratados pela empresa, durante as entrevistas, não foram capazes de responder grande parte das perguntas por falta de discernimento e incapacidade de interpretar e entender o que estava sendo questionado. Sendo assim, alguns pontos da pesquisa não puderam ser esclarecidos.

Por fim, apesar das contribuições da pesquisa, não se pode deixar de registrar que, durante esse percurso, o aprofundamento sobre a questão da inclusão e a aproximação com campo de pesquisa levaram a novos questionamentos sobre o tema.

O primeiro é o papel do governo nesse processo. Ao propor uma sociedade inclusiva, em que todas as pessoas tenham a oportunidade de participar, o próprio governo não consegue cumprir a sua parte. Há falhas na educação, na saúde, nos meios de transporte, nas

ruas e calçadas entre outros, que dificultam e até impedem a participação da PPD no sistema.

Ao criar a Lei de Cotas, que obriga as organizações a contratarem pessoas portadoras de deficiência, pode-se pensar que o governo está estimulando as empresas a terem uma atitude inclusiva, assumindo seu papel de ator social, de uma empresa que se preocupa com a sociedade e, não somente, em gerar lucros. Essa nova postura prevê que as organizações se modifiquem fisicamente, revejam seus conceitos em relação a cargos/funções, criem programas de readaptação e se ajustem à realidade da PPD apoiando quanto ao transporte, educação e saúde.

Contudo, será que o governo, ao propor esse tipo de política, não está transferindo sua responsabilidade de amparar essas pessoas para as empresas? Será que o governo tem o direito de cobrar das empresas uma atitude inclusiva, se o próprio governo não consegue se adaptar à política de inclusão que propôs? Será que, ao invés de multar as empresas por não contratarem PPD, o governo não deveria incentivar, propondo benefícios às empresas que a incluem?

Um outro fato a ser questionado é a garantia de 1 (um) salário mínimo de benefício mensal. Pode-se perceber que a maneira como a lei foi elaborada permite que a PPD se acomode ao invés de incentivá-la a lutar pela independência e pela autonomia. O fato de o benefício ser *cortado* a partir do momento em que o deficiente começa a trabalhar faz com que o deficiente desista de tentar, ou seja, desista de uma vida independente, de ter autonomia e continuar a ser tratado como um incapaz, reforçando, assim, a massa dos excluídos.

Um último ponto a ser considerado é em relação à evolução do pensamento administrativo. Sabe-se que, para que haja mudança, é necessário que haja conflito, impacto que faça com que a engrenagem se movimente. Sabe-se, também, que esse movimento não é rápido, mas, sim, lento e vagarosamente assimilado pelas organizações. Será que a criação da Lei de Cotas não é o primeiro passo para que haja uma movimentação das

organizações em prol da inclusão social? Será que, admitindo uma forma mais inclusiva de administrar, as organizações não estão caminhando para uma forma de gestão que valorize, na prática, os seres humanos e suas competências?

Encerra-se este artigo sabendo-se que ainda resta muito a ser discutido, não só no âmbito das práticas organizacionais que levem em consideração as PPDs no processo de inclusão, como também na forma como o governo, por meio de leis, lida com esse processo e em relação a ele se posiciona.

Referências

- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- BITTENCOURT, E.; CARRIERI, A. **Responsabilidade Social: ideologia, poder e discurso na lógica empresarial**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 45, Edição Especial Minas Gerais. p. 10-22. nov./dez. 2005.
- BRASIL. Decreto n. 129, de 22 de maio de 1991. Promulga a Convenção nº 159, da Organização Internacional do Trabalho - OIT, sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes.. Brasília: **DOU**, 23 mai. 1991a
- BRASIL. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília: **DOU**, 24 jul. 1991b.
- BRASIL. Lei n. 8.742, de 7 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília: **DOU**, 7 dez. 1993.
- BRASIL. Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei n. 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências., Brasília: **DOU**, 20 dez. 1999.
- BRASIL. **Ministério Do Trabalho E Emprego**. Inserção de deficientes no mercado de trabalho aumenta em 12% durante 2007. Disponível em: < h t t p : / / w w w . m t e . g o v . b r / s g c n o t i c i a . a s p ? I d C o n t e u d o N o t i c i a = 2 0 9 5 & P a l a v r a C h a v e = D E F I C I E N T E S , % 2 0 I N S E R Ç Ã O , % 2 0 A Ç Ã O % 2 0 F I S C A L , > Acesso em: 15 jan. 2008.
- CARREIRA, D. **A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho**. São Paulo: EASP-FGV, 1997.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A.L. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: uma dimensão específica da diversidade nas organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO ENANPAD.....2007. Cidade. **Anais...** Cidade: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management Review**. Standford, n.4, v. 14, 1989.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **REA**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.
- FONSECA, R. T. M. Trabalho e gestão de projetos Inclusivos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE INCLUSIVA 1999, Belo Horizonte, MG **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, 2001, 294p.
- FORD, H. **Minha vida e minha obra**. Rio de Janeiro: Nacional, 1926.
- FRANCO, N. **Recrutamento e seleção: a hora da verdade**. In. BOOG, G. G; BOOG, M. Manual de gestão de pessoas e equipes: v. 2 : operações. São Paulo: Gente, L. 688p.
- GARÇON, J. Setor privado quer mudar lei sobre cotas. **Folha de São Paulo**, Minas Gerais, 27 mar. 2007. Sociais & Cias.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2002. 320p.

- GUGEL, M. A. et al. **A inserção da pessoa portadora de deficiência e do beneficiário reabilitado no mercado de trabalho**. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2001.
- GUIMARÃES, M. P. Acessibilidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: SOCIEDADE INCLUSIVA PUC MINAS, 1999, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, p.117-122, 2001.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática**. Cidade: ENANPAD. 2004. CD-ROM.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo realizado em 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 23 ago. 2006.
- INSTITUTO Ethos De Empresas E Responsabilidade Social. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo, mai. de 2002. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3692&Alias=Uniethos&Lang=pt-BR> Acesso em: 16 mai. 2006.
- INSTITUTO Éster Assumpção (MG). **Relatório de atividades de 2005**. Betim, 31 de jan. 2006. 17p.
- KAUCHAKJE, S. Inclusão: Uma perspectiva social e da conquista de direitos. In: QUEVEDO, A. A. F.; OLIVEIRA, J. R.; MANTOAN, M. T. E. (Orgs.). **Mobilidade, comunicação e educação: desafios à acessibilidade**. Campinas: WVA, 2000, v. 1, p. 203-12.
- LIMA, I. M. Acessibilidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE INCLUSIVA 1999, Belo Horizonte, MG. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, 2001. 294p.
- MATA, M. J. **As pessoas com deficiência nos planos de qualificação profissional em Belo Horizonte: uma avaliação em relação às oportunidades**. 2004. 143f. (Dissertação Mestrado em Ciências Sociais). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.
- NAMBU, T. S. **Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos**. CORDE, São Paulo: SORRI-BRASIL, 2003.
- NERI, M. C.; SOARES, W. L. Idade, incapacidade e o número de pessoas com deficiência. **RBEP**, Campinas, v. 21, n. 2, p. 303-21, jul./dez. 2004
- NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R. et al., **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2003.
- ROJAS BOCCALANDRO, E. **Adaptação do P.M.K. de Mira Y López para cegos**. 1964. (Tese de especialista em Psicologia Clínica). PUC/SP. São Paulo, 1964.
- RODRIGUES, F. Mais uma que não implaca: Lei que fixa cotas para portadores de deficiência está longe de ser cumprida. **O GLOBO**, 24 de jun. 2007. Caderno Boa Chance, p.1 e 3.
- ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos: inovar para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2004.
- WERNECK, C. **Ninguém mais vai ser bonzinho, na sociedade inclusiva**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.
- WOOD, T. Jr.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. Ed. Atlas, São Paulo. 2004.

Notas

¹ SUBBARÃO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? In. WORLD CONGRESS OF INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION, 10., May/June 1995, Washington, DC, USA.

² Selo, lançado em 1998, é conferido anualmente a todas as empresas que publicam o balanço social no modelo sugerido pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE –, dentro da

metodologia e dos critérios propostos. Ele demonstra que a empresa já deu o primeiro passo para tornar-se uma verdadeira empresa-cidadã, comprometida com a qualidade de vida dos funcionários, da comunidade e do meio ambiente.

³ “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.” (BRASIL, 1999).

⁴ “Pessoa Portadora de Deficiência habilitada é aquela que concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificado ou diploma expedido 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. 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” (BRASIL, 1999).

⁵ Eliana Pinheiro Belfort Mattos, coordenadora do Comitê de Responsabilidade Social da Fiesp.

⁶ Tereza Cristina da Silva, contratada da NOVARTIS para trabalhar no programa de inclusão da companhia.

⁷ PMK é um teste de personalidade muito expressivo nas técnicas de seleção criado pelo Dr. Emílio Mira Y López, com o intuito de selecionar pilotos durante a Guerra Civil Espanhola. Ele possibilita conhecer os diferentes aspectos de personalidade dos indivíduos (ROJAS BOCCALANDRO, 1964).