

DIVERSIDADE E INCLUSÃO: UM PROJETO DE PCD'S EM UMA MULTINACIONAL À LUZ DA AGENDA 2030 DA ONU

BEATRIZ TAVARES SILVA
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

IVETE RODRIGUES
FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

GLERIANI TORRES CARBONE FERREIRA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEA/USP)

DIVERSIDADE E INCLUSÃO: UM PROJETO DE PCD'S EM UMA MULTINACIONAL À LUZ DA AGENDA 2030 DA ONU

Diversity and inclusion: a PWD project in a multinational in the light of the UN Agenda 2030

RESUMO

O âmbito empresarial é composto por diferentes indivíduos sendo que 23,9% da população brasileira é formada por Pessoas com Deficiência (IBGE, 2010). Neste contexto, as empresas têm buscado realizar uma gestão capaz de tratar a temática da diversidade de maneira mais efetiva. Este estudo apresenta o caso da empresa Gama, multinacional do setor da saúde, em sua subsidiária brasileira desenvolveu um projeto de diversidade e inclusão para Pessoas com Deficiência (PCD) atrelado aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). O referencial teórico trata de conceitos de diversidade, iniciativas de inclusão, deficiência e suas tipologias, gestão de pessoas com foco no recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento. Nesse cenário, foram consideradas as ações feitas pela organização a fim de instigar e fortalecer a inclusão de PCDs na instituição. Foram aplicados três questionários diferentes para seis entrevistados com a finalidade de realizar uma triangulação, o primeiro para quatro colaboradores PCDs, o segundo para a gestora de Recrutamento e Seleção e o último para a líder do projeto. Espera-se que o resultado desse estudo estimule as empresas a aderirem programas de diversidade voltados aos PCDs com ações de sensibilização, capacitação e desenvolvimento com intuito de incluir de fato esses profissionais no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Pessoas com Deficiência, ODS.

ABSTRACT

The workplace is composed of different individuals being that 23.9% of the Brazilian population is comprised of People with Disabilities (IBGE, 2010). In this context, companies have sought to make a management capable of dealing with diversity more effectively. This study aims to presents the case of Gama, a Brazilian unit of a multinational company in the health sector that developed a project regarding diversity and inclusion for People with Disabilities (PWD) related to the Sustainable Development Goals (SDG). The literature revision goes through concepts of diversity, inclusion initiatives, disability and its typologies, people management focusing on recruitment and selection and training and development process. In this scenario, the actions taken by the organization were considered in order to instigate and strengthen the inclusion of PWDs in the institution. Three different questionnaires were applied to six interviewed with the purpose of triangulation, the first for four PWD employees, the second for the Recruitment and Selection manager and the last one for the project leader. As result, it is expected that this study encourages other companies to add diversity programs regarding PWDs with awareness, training and development actions in order to include these professionals in the corporate environment.

Key words: People Management, People with Disabilities, SDG.

1. INTRODUÇÃO

A Organização das Nações Unidas (ONU), por meio da iniciativa denominada Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabeleceu um plano de ação global que abrange as esferas econômica, social e ambiental. Composta por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), integrados e indivisíveis, e 169 metas, a agenda tem como eixo fundamental

o respeito à dignidade humana e à igualdade de oportunidades que permita a plena realização do potencial humano (ONU, 2015).

Para que os ODS sejam alcançados, além do comprometimento dos países envolvidos, é importante que as instituições e a sociedade civil se engajem no desafio. No tocante às empresas, a ONU incentivou a criação do Pacto Global com o objetivo de mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores fundamentais e internacionalmente aceitos nas áreas de direitos humanos para a construção de um mercado global mais inclusivo e igualitário. Hoje já são mais de 12 mil organizações signatárias articuladas por cerca de 150 redes ao redor do mundo (Pacto Global, 2018). Dessa maneira, surge, no âmbito corporativo, a necessidade de acompanhar e cumprir também esses objetivos, inclusive os que tangem à diversidade e inclusão de todos e todas no mercado de trabalho.

Esse trabalho assenta-se especialmente nos ODS 8 e 10. O ODS 8 - Trabalho Decente e Crescimento Econômico Sustentável e Inclusivo para Todos - tem, como uma de suas metas (meta 8.5), permitir às pessoas a conquista de um emprego pleno e produtivo, com um trabalho decente e de remuneração igual para pessoas com deficiência. O ODS 10- Redução das Desigualdades entre Países - visa à inclusão social, econômica e política de todos. Abrange metas como a 10.2 que prevê proporcionar, até 2030, inclusão social, política e econômica de todos, inclusive de pessoas com deficiência; a 10.3, que busca garantir a igualdade de oportunidades e reduzir as desigualdades de resultados, também por meio de leis e ações; e a meta 10.4, cujo objetivo é a adoção de políticas nas esferas salariais, fiscais para proteção e com enfoque na igualdade. (ONU, 2015).

O tema não é menos relevante no caso brasileiro, pois o Brasil possui uma população com cerca de 208 milhões de pessoas, sendo que 45,6 milhões de indivíduos tem algum tipo de deficiência, equivalente a 23,9% da população. Desse contingente de PCDs, a maioria está presente no meio urbano e é do sexo feminino (IBGE, 2010). A Munic (Pesquisa de Informações Básicas Municipais) verificou que 72,6% das prefeituras do país não realizam políticas de acessibilidade e não possuem incentivos voltados a geração de emprego, renda ou inclusão desse público (AGENCIA, 2012).

A legislação brasileira também contempla a temática da diversidade, igualdade e inclusão de pessoas. O tema está presente na Constituição Brasileira no artigo 5º em que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza” (BRASIL, 1988). Dentre os diversos grupos existentes, as pessoas com deficiência são foco das corporações, pois a inclusão dessas no ambiente corporativo foi reforçada com o apoio e incentivo da Lei de Cotas 8.213/91, que traz para as empresas a responsabilidade e obrigação de destinar uma parte dos cargos para profissionais deficientes de acordo com o número de funcionários existentes. (BRASIL, 1991). A área de recursos humanos das corporações tem papel fundamental nesse processo, uma vez que um de seus objetivos é alinhar a estratégia do negócio com as competências humanas necessárias. Isso envolve a seleção de candidatos, o desenvolvimento das pessoas, a disseminação de valores igualitários e o respeito à qualidade de vida (FAISSAL et al, 2015; DUTRA, 2016).

Diante do cenário apresentado, este estudo de caso tem como questão de pesquisa: **Como atender às necessidades de diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência (PCDs) em empresas, à luz dos ODS e da legislação brasileira?**

A fim de explorar essa discussão, definiu-se como objetivo geral desse trabalho analisar práticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade e inclusão de PCDs.

Em relação aos objetivos específicos o estudo busca:

- Analisar a evolução do projeto de inclusão de PCD's desde o planejamento até os resultados alcançados;

- Verificar as práticas voltadas as PCD's nas áreas de Recrutamento e Seleção e Desenvolvimento Organizacional;
- Verificar a percepção dos gestores e dos profissionais PCDs sobre os resultados das ações específicas da organização voltadas ao desenvolvimento dessas pessoas.

Optou-se por um estudo de caso único junto a uma empresa multinacional do setor da saúde, signatária do Pacto Global, aqui referenciada com o nome fictício de Gama. A organização conta com mais de 120 mil funcionários pelo mundo. No momento, está desenvolvendo um projeto estratégico de gestão de pessoas que visa a melhorar as práticas de recrutamento, seleção e desenvolvimento organizacional da subsidiária brasileira no que tange à diversidade e inclusão de PCDs.

Ao analisar as ações realizadas pela referida organização, espera-se contribuir com outras empresas interessadas no tema, a fim de que práticas de gestão voltadas ao público PCD possam ser divulgadas e disseminadas. Além disso, espera-se colaborar com a ampliação da literatura disponível sobre inclusão desse público específico no mercado de trabalho, especialmente em aspectos como desenvolvimento e crescimento de carreira, facilidades e dificuldades ao longo do processo e alinhamento com os ODS.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os principais conceitos teóricos que embasam a análise do estudo de caso sobre inclusão e diversidade de PCDs na empresa Gama. Dessa forma são abordados: definições conceituais sobre diversidade e inclusão de minorias no mercado de trabalho, PCDs e tipologias; as iniciativas internacionais voltadas aos direitos humanos como Agenda 2030 e Pacto Global; a legislação brasileira; e, por fim, gestão de pessoas voltada à diversidade e inclusão.

2.1 Definições Conceituais

Nesse item são discutidos os principais conceitos relacionados a pessoas com deficiência, a fim de se conhecer a evolução sobre o tema e como tal evolução se relaciona às diferentes formas como as PCDs têm sido vistas pela sociedade.

2.1.1 Diversidade

Segundo o dicionário Michaelis (2018) diversidade significa “Qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade. Um conjunto que apresenta características variadas; multiplicidade”.

Outra definição, dada por Fleury (2000), aponta que:

A diversidade é definida como uma mistura de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Neste sistema coexistem grupos de maioria e minoria. Os grupos de maioria são aqueles cujos membros, historicamente, obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Verifica-se, pelo conceito acima que, no contexto social, as relações de poder e de acesso a recursos econômicos estão no centro da definição de diversidade. O conjunto dos negros é maioria numérica na população brasileira, mas é minoria no que diz respeito ao uso pleno de seus direitos. O mesmo ocorre com as mulheres. Pessoas com deficiências, por sua vez, são minoria numérica e também se constituem numa minoria em termos de acesso aos recursos econômicos e de poder que muitas vezes lhes são negados.

As diferenças entre pessoas e grupos também são vistas nas organizações. Torres e Peres-Nebra (2004) afirmam que há diferentes definições para o tema da diversidade nas organizações, mas o ponto central do conceito se refere às diferentes formas que os indivíduos enxergam o trabalho

e as organizações, bem como as diversas maneiras que lidam com as situações que decorrem de um ambiente diverso.

Ferdman e Sagiv (2012) defendem que o campo da diversidade nas organizações é bastante amplo e incorpora várias vertentes, perspectivas e abordagens. Numa abordagem geral, os autores definem a gestão da diversidade organizacional como a compreensão e a intervenção em grupos heterogêneos e locais de trabalho para reduzir ou eliminar preconceitos e discriminação e beneficiar-se das diferenças, de modo a maximizar a inclusão e as contribuições dos indivíduos, aumentar a justiça social e a equidade e proporcionar um maior sucesso organizacional. Torres e Peres-Nebra (2004) apresentam definição semelhante ao colocar a gestão da diversidade como o planejamento e a implementação de sistemas e práticas para tratar as pessoas de maneira que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas, e suas potenciais desvantagens, minimizadas.

2.1.2 Inclusão

Diversidade e inclusão são temas correlatos, porém, distintos. O primeiro refere-se à existência de pessoas, num dado grupo social, com diferentes atributos exteriores, tais como cor da pele, gênero e deficiência física e atributos perceptíveis ou publicamente assumidos como orientação sexual, religião ou classe social. A inclusão, por sua vez, é o esforço que organizações fazem para proporcionar igualdade de oportunidades para pessoas diferentes. Envolve uma série de ações e políticas a fim de mitigar as assimetrias de oportunidades ocasionadas pela discriminação (SCHWARZ, HABER, 2009).

Da perspectiva do indivíduo, a inclusão se relaciona a como ele percebe que está sendo tratado (na e pela organização) por conta de características que o ligam aos grupos aos quais pertence, como raça, gênero, religião, etc. Garcia (2010) ressalta que, de acordo com esse conceito, o importante é como o indivíduo percebe o efeito que o tratamento inclusivo lhe causou, e não o que o outro gostaria de ter feito. Ou seja, inclusão é uma percepção individual das pessoas quanto à sua aceitação, respeito e valorização de sua identidade.

2.1.3 Pessoas com Deficiência

A nomenclatura para se referir às pessoas com deficiência passou por diferentes momentos. Essas pessoas já foram definidas como “os inválidos”, ou seja, pessoas sem valor para a sociedade. Também foram denominados defeituosos (indivíduos com deformidades), deficientes (indivíduos com algum tipo de deficiência física, intelectual, auditiva, visual ou múltipla) e excepcionais (indivíduos com deficiência intelectual). Os três termos focalizavam as deficiências em si, não as pessoas. Houve também eufemismos como pessoas portadoras de deficiência, pessoas com necessidades especiais e pessoas especiais. Por pressão das organizações de pessoas com deficiência, o substantivo “deficientes” passou a ser utilizado como adjetivo, sendo-lhe acrescentado o substantivo “pessoas”. Foi atribuído o valor “pessoas” àqueles que têm deficiência, igualando-os em direitos e dignidade à maioria dos membros de qualquer sociedade ou país (GARCIA, 2010).

O Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) define deficiência como um impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir a participação plena e efetiva do indivíduo na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas. O mesmo estatuto define que pessoas com deficiência têm direito à inclusão no mercado de trabalho por meio de colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

A definição legal apresentada acima pode, segundo Garcia (2010), ser entendida em duas partes. A primeira refere-se ao reconhecimento da deficiência como impedimento. A segunda defende que são as barreiras colocadas pela sociedade que impõe dificuldades ou obstáculos para que as pessoas com deficiência possam usufruir de uma participação plena e efetiva na sociedade

com as demais. Dessa forma, o debate sai do âmbito estrito do indivíduo ou de sua deficiência para a sociedade como um todo.

A deficiência passou por diferentes abordagens ao longo da história, desde a exclusão e rejeição total das pessoas com deficiência; a segregação em instituições; a integração e preparação do indivíduo com deficiência para a convivência social; até a inclusão social. Segundo Garcia (2010), há aspectos como mecanismos de exclusão, políticas de assistencialismo, caridade e inferioridade que foram construídos culturalmente e que demoram a ser revertidos. O autor coloca que a visão contemporânea baseia-se no paradigma da inclusão, no qual as pessoas com deficiência são entendidas como ativas na conquista da cidadania e direitos e que não dependem, exclusivamente, da tutela institucional e familiar. A sociedade precisa estar preparada para respeitar e acolher as diferenças humanas.

2.2. Iniciativas internacionais e nacionais para inclusão de PCDs

A igualdade entre os seres humanos ganhou expressão internacional quando, em 10 de dezembro de 1958, a Organização das Nações Unidas (ONU) proclamou a Declaração Universal de Direitos Humanos e consagrou o entendimento de que todas as pessoas são livres e iguais em dignidade e direitos. A isonomia passou a ser um aspecto central das relações humanas e qualquer tratamento discriminatório passou a ser condenado. Foi afirmado que todas e todos merecem tratamento igualitário, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, língua, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição.

Em que pese a importância da declaração, pessoas com impedimentos físicos, sensoriais ou intelectuais continuaram a ser discriminadas e alijadas da convivência social, especialmente das escolas e do mundo do trabalho. Numa tentativa de combater esse tipo de discriminação, a ONU escolheu o ano de 1981 como o Ano Internacional da Pessoa Deficiente (AIPD). A partir dali que se formou uma identidade de interesses e aspirações das pessoas com deficiência enquanto grupo social organizado no Brasil. A deficiência deixou de ser entendida apenas como uma condição biomédica para ser entendida como uma questão política, social e econômica (GARCIA, 2010).

Em 2006 a ONU promulgou a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, a qual reconhece a questão da deficiência como um tema de justiça, direitos humanos e promoção da igualdade. A Convenção foi ratificada pelo Brasil em 2008, o que estabeleceu novas bases para a formulação das políticas públicas destinadas à população com deficiência (BRASIL, 2007).

O Brasil verificou diversos avanços na questão da inclusão de PCDs, principalmente em função de aspectos regulatórios. A lei 8213/91 (conhecida como lei de cotas) definiu uma relação entre a quantidade de empregados existentes na empresa e a porcentagem de pessoas com deficiência que devem ser contratadas: até 200 empregados são 2% de colaboradores PCD's, de 201 a 500 são 3%; de 501 a 1.000 são 4% e de 1.001 em diante são 5% (BRASIL, 1991).

O governo brasileiro instituiu, também, a já citada Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência) - Lei 13.146, de 2015, com o foco de mitigar qualquer tipo de discriminação e promover a inclusão social e cidadania. De acordo com a lei, os PCDs têm o direito de trabalhar em um ambiente inclusivo e acessível, receber salários e benefícios de igual valor aos dos demais colaboradores da empresa, condições favoráveis de trabalho, gestão da carreira com direito a ascensão e ter bolsas de estudo para promover a educação e, conseqüentemente, aplicação dos conhecimentos adquiridos no cotidiano do trabalho (BRASIL, 2015).

2.2.1. Agenda 2030 e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Além das preocupações com os direitos humanos, a ONU tem tido papel importante no debate sobre o desenvolvimento sustentável, conceito que busca tratar, de forma sistêmica, as noções de crescimento e desenvolvimento socioeconômico com a preservação da natureza.

Tendo em vista o desenvolvimento sustentável em escala mundial, o esforço mais recente da ONU é a Agenda 2030, lançada em 2015, e que reafirma a importância da Declaração Universal dos Direitos Humanos, bem como de outros instrumentos internacionais relativos aos direitos humanos. São 17 objetivos integrados e 169 metas que envolvem todas as partes da sociedade engajadas na sustentabilidade ambiental, crescimento econômico e justiça social, para que todos tenham a oportunidade de uma vida mais digna (ONU, 2015).

No que tange às PCDs, a entidade defende que a Agenda 2030 tem o propósito de não deixar ninguém para trás e cumpri-la exige a inclusão total e a participação de pessoas com deficiência na sociedade e no desenvolvimento. Em todo o mundo, 20% das pessoas mais pobres têm algum tipo de deficiência e 80% das pessoas com deficiência – 15% da população mundial, no total – vivem em países em desenvolvimento. É necessário remover os obstáculos ambientais e comportamentais que impedem as pessoas com deficiência de exercer seus direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais (ONU, 2015).

As pessoas com deficiência são especificamente mencionadas onze vezes ao longo das metas e/ou indicadores de ODS (dentro dos objetivos 4, 8, 10, 11 e 17). Ressaltam-se tópicos como a eliminação das disparidades e garantia a igualdade de acesso a todos os níveis de formação profissional (ODS 4); emprego pleno e produtivo, com remuneração igual para trabalho de igual valor (ODS 8); empoderamento e inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da deficiência (ODS 10); acesso a sistemas de transporte seguros e a espaços públicos inclusivos (ODS 11); e disponibilidade de dados de alta qualidade, atuais e confiáveis, desagregados por deficiência, a fim de orientar políticas públicas (ODS 17). Além disso, os ODS incluem pessoas com deficiência como pessoas em situação de vulnerabilidade, o que amplia o escopo de referência para pessoas com deficiência para metas relacionadas à pobreza (1.3, 1.4, 1.5), alimentos (2.1), água e saneamento (6.2) e situações de desastre (11.5) (UNGP, OIT, 2018).

Para as empresas, os ODS podem se transformar em um caminho de valor e uma significativa oportunidade de desenvolvimento de estratégias que satisfaçam à nova demanda da sociedade, mas que também potencializem sua rentabilidade e fortaleçam sua imagem e reputação. Essas devem se preparar para planejar cuidadosamente e definir quais serão as metas que irão focar e que estejam relacionadas aos objetivos do negócio e à cadeia de valor (ORELLANA, 2016; CHAKRAVORTI, 2017; DUTT, 2018).

No tópico subsequente será discutido o Pacto Global (PG), uma das principais ações promovidas pela ONU no que tange ao meio empresarial. Considerado a maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, o PG conta com mais de 9.000 empresas e 3.000 signatários não empresariais com base em mais de 160 países e mais de 70 Redes Locais. Essas organizações estão comprometidas com ações em apoio à Agenda 2030 e aos seus objetivos de desenvolvimento sustentável, constituindo-se numa plataforma de liderança para o desenvolvimento, implementação e divulgação de práticas corporativas responsáveis (UNGP, OIT, 2018).

2.2.2 Pacto Global e Responsabilidade Social Corporativa

Temas relacionados à sustentabilidade têm sido integrados pelas empresas às suas operações e interações com seus *stakeholders* como forma de assegurar legitimidade, melhorar a sua reputação e motivar seus funcionários. Trata-se, portanto, de um investimento com custos, mas também com benefícios associados. Agir de forma sustentável vai além do cumprimento das normas legais e significa assumir, de forma voluntária, sua responsabilidade quanto ao

investimento em capital humano, ambiental e nas próprias relações com todas as partes interessadas (MOTA et al, 2015; FERREIRA, 2008).

O Pacto Global (PG), proposto pela ONU em 1999 e celebrado em 2000, é um dos principais instrumentos pelo qual as empresas assumem, voluntariamente, o compromisso de alinhar suas estratégias e operações a dez princípios universalmente aceitos nas áreas de direitos humanos, trabalho, meio ambiente e combate à corrupção (PACTO GLOBAL, 2000).

Muitas organizações aderiram aos princípios do Pacto Global motivadas pela possibilidade de melhorar: a satisfação dos seus colaboradores, sua reputação e imagem no mercado, por razões econômicas e ou éticas. Com isso, elas esperam obter destaque diante da concorrência e vantagem competitiva, além de maior facilidade em mudanças de cunho estratégico (GARAYAR, HERAS-SAIZARBITORIA, BOIRAL, 2015).

Portanto, o PG é mais uma ferramenta de responsabilidade social corporativa (RSC), tendo como diferencial o apoio de uma instituição mundialmente respeitada (FERREIRA, 2008). Entende-se que as ações desenvolvidas pelas empresas em prol da sustentabilidade inserem-se no conceito de RSC, definida como o compromisso contínuo das empresas de se comportarem de forma ética e contribuírem para o desenvolvimento econômico, ao mesmo tempo em que melhoram a qualidade de vida dos seus trabalhadores e suas famílias, da comunidade local e da sociedade em geral.

Dentre os dez princípios do PG relacionados às PCDs podem ser citados o princípio 1, que defende que as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos reconhecidos internacionalmente e o princípio 6, que prevê a eliminação da discriminação no emprego e ocupação. Assim, os princípios do Pacto Global da ONU auxiliam as empresas a respeitar e apoiar todos os direitos humanos das pessoas com deficiência (UNGP, OIT, 2018).

2.3. Gestão de Pessoas com Deficiência nas Empresas

As organizações enfrentam dificuldades para que o valor da diversidade seja compreendido por todos. Porém, estudos demonstram que, ao assumir a diversidade como aspecto importante da sua força de trabalho, as empresas provocam um impacto social positivo e geram benefícios para seus membros, que se tornam mais produtivos, engajados e valorizados (SIMS, 2018). As organizações podem se tornar mais competitivas, seja no atendimento à legislação ou potencializando benefícios, tais como ganhos de imagem e diferencial competitivo (FREITAS, 2015; HEERA, MAINI, CHANDAN, 2017). Portanto, a gestão da diversidade e da inclusão pode estar ligada a motivos econômicos, pois traz benefícios financeiros, além de cumprir com a responsabilidade social e com a legislação (GARCIA, 2010).

Estudos apontam que para que ocorra a inclusão há três fatores determinantes: diversidade da força de trabalho; apoio gerencial e confiança no líder (GOSWAMI; GOSWAMI, 2018). Para os membros da organização se sentirem incluídos, os líderes devem estar alinhados com as práticas de inclusão da companhia, a fim de garantir que ocorra o compartilhamento, trocas de experiências, agregação e integração dos empregados (BUENGELER, LEROY, STOBBELEIR, 2018).

Para que haja realmente uma inclusão dos PCDs nas empresas, a literatura aponta algumas práticas que podem colaborar para que esse objetivo seja atingido. A área de gestão de pessoas das empresas é responsável pelo cumprimento de metas no que diz respeito à contratação de pessoas dos grupos-alvo da política de diversidade e ao gerenciamento da diversidade dentro da empresa. As políticas de diversidade devem ser desdobradas em normas e procedimentos de seleção, prover adaptações necessárias para efetivamente trabalhar com as diferenças; promover práticas de sensibilização das chefias e colegas de trabalho; e oferecer treinamentos, acompanhamentos ou tutoria (CARVALHO-FREITAS, 2010).

Pérez-Nebra e Torres (2014) apresentam um modelo com as etapas a serem seguidas na gestão da diversidade nas empresas (figura 1). Para os autores, a gestão da diversidade é uma

preocupação que vai além das ações afirmativas ou pressões externas, como as cotas legais. Sua gestão eficaz faz com que a inclusão se constituía em vantagem competitiva para a organização. O modelo proposto pelos autores começa pela análise da demografia organizacional para identificar os diferentes tipos de diversidade presentes na organização. Durante e após o diagnóstico é importante focar não apenas a força de trabalho, mas também os gestores, para que esses possam se abstrair de eventuais atitudes preconceituosas para que a diversidade seja promovida e valorizada. O modelo defende uma transformação sistêmica da organização e não é centrado apenas no recrutamento e seleção.

2.3.1 Recrutamento e seleção de PCDs

As pessoas com deficiência são favorecidas pelo paradigma da inclusão social, cuja ênfase está no potencial e não na deficiência. Identificar esse potencial é o principal desafio para as empresas. A contratação de pessoas com deficiência deve representar a inclusão de um novo colaborador, produtivo e eficiente, capaz de agregar novos valores (REGINA et al, 2015). Entretanto, infelizmente, as empresas ainda buscam, muitas vezes, não um trabalhador, mas alguém com uma “deficiência leve”, que possa, sem maiores “transtornos”, ser contratado para fins de fiscalização da Lei. Dados estatísticos analisados por Garcia (2010) comprovam que há uma ampla preferência por aqueles com deficiência auditiva ou física, em detrimento dos cegos e pessoas com deficiência cognitiva. Estas últimas, com deficiência mental ou cognitiva, auferem rendimentos significativamente mais baixos do que aqueles das demais pessoas com deficiência.

Figura 1 – Etapas a serem seguidas na gestão da diversidade cultural



Fonte: Torres e Pérez-Nebra (2014)

O momento da seleção de candidatos PCDs deve centrar-se nas habilidades específicas, no conhecimento e capacidades para atuação na função. Os testes aplicados em pessoas com deficiência devem levar em consideração as adaptações necessárias para que o PCD possa participar de maneira igualitária; por exemplo, ter um intérprete de libras, em caso de deficiência auditiva (OIT, 2006). A empresa deve realizar um processo seletivo em que seja analisado o potencial do candidato PCD. Sendo assim, a organização não deve selecionar um PCD apenas para cumprir a exigência da lei, colocando-o em vagas de cunho repetitivo e estritamente operacionais. (MACCALI et al, 2015).

Maccali et al defendem que o processo de recrutamento de PCDs deve incluir: pesquisa de mercado que possibilite indicar uma base para o recrutamento da diversidade; a criação de um ambiente que influencie gestores e *stakeholders* sobre a necessidade de práticas de recrutamento para a diversidade; a ampliação e diferenciação dos canais de comunicação para alcançar os

candidatos-alvo; e a recompensa aos funcionários responsáveis pelo recrutamento em função de seu sucesso no aumento da diversidade dos membros organizacionais.

O processo de recrutamento e seleção de PCDs não finaliza com a contratação, mas, sim, com um acompanhamento cuidadoso, contínuo e permanente, possibilitando um desenvolvimento das competências que irão gerar oportunidades de crescimento pessoal e, por consequência, profissional.

2.3.4 Treinamento e Desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento consiste em aprendizagem de conhecimentos, habilidades, atitudes, competências e capacidades por parte dos profissionais da empresa, tendo a área de gestão de pessoas como responsável por esse processo, alinhando-o às estratégias organizacionais (CHIAVENATO, 2014; OLIVEIRA *et al*, 2017; GARG,2015). O processo de desenvolvimento pode ser aplicado em vários momentos da carreira do profissional como porta entrada para aprender o trabalho, como forma de lapidar e melhorar o desempenho na posição atual, para desenvolver competências para uma mudança futura e até mesmo como preparação para e sucessão empresarial.

Para Ferdman e Sagiv (2012) a inclusão das pessoas nas organizações envolve capacitar indivíduos para serem eles mesmos - com suas diferenças – mas sem deixar de engajá-los nos esforços e tarefas conjuntas. Dessa forma, é possível extrair todo o potencial de contribuição desses indivíduos às organizações, preservando suas singularidades. Não basta que a empresa seja diversa. São necessários esforços para que as minorias sejam engajadas e se sintam valorizadas, tanto ao nível individual como ao nível do grupo.

No caso das PCDs, desde a entrada na empresa é importante que ela tenha o convívio imediato com os demais colegas de trabalho de sua área, pois é uma maneira eficaz de evitar a discriminação e proporcionar maior proximidade e familiarização dos membros da equipe inclusive do PCD's (NAMBU, 2003).

Diante das adversidades do dia a dia do trabalho, a PCD necessita de treinamentos que serão facilitadores no desenvolvimento desses colaboradores e do relacionamento interpessoal com outros membros de equipes (MACCALI *et al*, 2015).

3. MÉTODO

Este trabalho busca compreender a temática das pessoas com deficiência no mercado de trabalho atrelada aos ODS, por meio de um estudo de caso de um projeto de inclusão e diversidade da empresa multinacional Gama. Dessa maneira, será classificado como uma pesquisa de natureza aplicada por meio de uma abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa traz esclarecimentos a respeito do problema de pesquisa e a análise de exemplos práticos propicia um melhor entendimento da problemática (GIL, 2007).

O método utilizado é o estudo de caso, adequado para pesquisas em profundidade sobre temas contemporâneos (Yin, 2010). A unidade de análise é uma empresa multinacional do setor da saúde com 250 anos de história e mais de 120 mil empregados em escala mundial. Em sua sede administrativa brasileira estão presentes mais de 1000 colaboradores, sendo que tem, aproximadamente, 50 pessoas com deficiências. A instituição informa, em seus documentos públicos, que promove os valores sociais e ambientais do Pacto Global das Nações Unidas para seus colaboradores e usa sua influência sempre que possível para encorajar sua adoção. Possui código de conduta alinhado aos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Direitos Humanos e de Negócios e em outros padrões internacionais ou boas práticas aceitas. A empresa declara que acredita que a sociedade e as empresas são mais bem atendidas por comportamentos e práticas empresariais responsáveis. O fator fundamental para esta crença é que as empresas

não devem operar apenas em conformidade com as leis, regras e regulamentos aplicáveis. Para isso, a organização mantém um Conselho Consultivo de Diversidade e Inclusão composto por especialistas internos e externos que a assessoram no desenvolvimento e implementação de estratégias e práticas de diversidade e inclusão.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas, técnica indicada para proporcionar maior entendimento do assunto e obtenção de evidências sobre fatos abordados (COOPER & SCHINDLER, 2011). Foi realizado um roteiro semiestruturado para as entrevistas, com o intuito de alcançar um maior entendimento sobre as práticas utilizadas pela empresa para implementar um projeto voltado à PCDs. Três roteiros diferentes foram elaborados, cada um atendendo um público específico, com a finalidade de triangulação dos respondentes-chave. Um destinado a quatro profissionais com deficiência, outro para a gestora de Recrutamento e Seleção e um para a analista líder do projeto. O perfil dos entrevistados é apresentado no quadro 1. Os entrevistados A, B, C, D e F têm deficiências físicas, que incluem perna mecânica, cadeirante, e encurtamento de membros. A entrevistada E não tem deficiência.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados.

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Cargo
Entrevistado A	Homem	28 anos	Gestão de Pessoas	Auxiliar Administrativo
Entrevistado B	Homem	32 anos	Gestão de Pessoas	Auxiliar Administrativo
Entrevistado C	Mulher	40 anos	Pedagogia	Assistente Administrativo
Entrevistado D	Mulher	28 anos	Biomedicina	Assistente Administrativo
Entrevistado E	Mulher	40 anos	Psicologia	Gestora de R&S
Entrevistado F	Mulher	30 anos	Psicologia	Analista de R&S responsável pelo projeto

Fonte: dados da pesquisa.

Para a análise, foi adotado o modelo de gestão de diversidade proposto por Torres e Pérez-Nebra apresentado no referencial teórico.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A área de Recrutamento e Seleção (R&S) da empresa Gama é responsável por desenvolver o projeto de diversidade e inclusão na empresa em conjunto a área de Desenvolvimento Organizacional. A seguir são apresentadas as fases de desenvolvimento do projeto.

A ação principal da área de R&S em relação a PCDs é a técnica intitulada entrevista proativa. Ao invés de esperar que PCDs se candidatem a vagas, a empresa vai ao encontro desses candidatos, buscando formar uma base forte de interessados com ensino superior, idioma inglês, especializações, e alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, aos valores e comportamentos e competências da companhia. Por meio de plataformas como o *LinkedIn* e *Vagas.com*, os profissionais são mapeados para eventuais oportunidades. Dessa maneira, quando uma vaga no perfil do profissional for aberta, a empresa busca contatá-lo para verificar se há interesse. A área de R&S está constantemente focada em manter relacionamentos e canal aberto para interação com potenciais candidatos, a fim de acompanhar a situação deles, se estão ainda no mercado em busca de emprego ou se conseguem realizar uma proposta melhor para retirá-lo da outra organização e retê-lo.

Ao longo do processo seletivo, os candidatos PCDs são tratados como qualquer profissional. A deficiência não é vista como parte principal na hora de contratar e sim as competências. Também estes passam por muitos desafios ao longo do processo, o que encoraja e motiva para serem os futuros colaboradores desta multinacional.

4.1. O Projeto de Diversidade e Inclusão de PCDs

A organização, em meio a diversas reuniões, tanto das áreas de Gestão de Pessoas quanto da área de Comunicação, percebeu que o trabalho desenvolvido para PCDs era exclusivo para profissionais externos com o objetivo de captar mais talentos no mercado. Porém, não estava focando nos colaboradores PCDs já contratados. Dessa forma, sentiu-se a necessidade de criar um projeto que realizasse um mapeamento de todos os profissionais PCDs, a fim de entender a situação desse público na empresa.

O propósito é fazer um diagnóstico da situação dos PCDs contratados, a fim de propor ações de desenvolvimento pertinentes, abordando tópicos como carreira, nível de satisfação em relação ao cargo atual, ambiente organizacional, equipe de trabalho, necessidades atuais e futuras para desenvolvimento do trabalho, bem como próximos passos de carreira a serem tomados.

4.1.1 Fases do projeto

Em março de 2016 foi definida a liderança do projeto, após várias reuniões entre os colaboradores de R&S. Foi escolhida uma PCD, que ocupa o cargo de analista, para gerenciar todo o relacionamento com as demais PCDs da organização, com base na premissa de que, por ela própria ser uma pessoa com deficiência teria maior facilidade para entender as necessidades a serem desenvolvidas, os *gaps* existentes nas relações verticais e laterais deste colaborador.

Posteriormente, em meados de agosto de 2016, foi dado início ao planejamento e, em setembro o alinhamento e aprovação dos executivos. Em outubro, o projeto estava pronto para começar. Por se tratar de um projeto piloto, escolheu-se apenas uma divisão da empresa. Que conta com 42 pessoas com deficiência, sendo 16 funcionários nas posições de auxiliar e assistente administrativo e os demais 26 distribuídos entre analistas, gerentes e diretores. Decidiu-se iniciar o projeto com os auxiliares e assistentes administrativos, pois os outros já estavam com cargos considerados adequados para o momento de carreira, de acordo com metodologias de avaliação de desempenho e pesquisas de interesse de carreira elaboradas pelos gestores dos colaboradores e pela área de Gestão de Pessoas.

Dessa forma, após a identificação dos profissionais, foram realizadas entrevistas diagnósticas com colaboradores para melhor compreensão das perspectivas desses a respeito do trabalho, de quanto tempo estavam naquela função, dificuldades e facilidades, relacionamentos com equipe e gestor, atividades desempenhadas entre outros aspectos que abrangem o ambiente corporativo das pessoas com deficiência. Essa fase terminou em dezembro de 2016.

Em dezembro de 2016 iniciou-se as entrevistas com todos os gestores das pessoas com deficiência para colher a visão deles sobre o colaborador, os pontos fortes e os pontos a melhorar. Essa fase durou até o mês maio de 2017. Após realizar as entrevistas com os gestores, iniciou-se um trabalho de sensibilização com os gestores que durou até o mês de junho de 2017. O trabalho foi feito caso a caso com cada gestor, para que pudessem entender a importância dos colaboradores no ambiente de trabalho, a necessidade de apoio, os desafios a serem ultrapassados, especialmente relacionados à desmotivação das PCDs, e o tratamento de todos os colaboradores de maneira igualitária.

Após as entrevistas diagnósticas e o processo de sensibilização, a área de R&S vem acompanhando o progresso do projeto. Foi realizado um desenho do plano de desenvolvimento com a área de Desenvolvimento Organizacional, para compilar as informações e entender as necessidades de melhoria dos profissionais PCD's entrevistados. A postura da área é ser um canal aberto com os colaboradores e gestores para reclamações e sugestões.

4.2 Diagnóstico

Os dados compilados no projeto permitiram desenhar um perfil quantitativo e qualitativo das PCDs da área. Foram identificadas 16 pessoas com deficiência, sendo eles auxiliares e

assistentes administrativos. Entre os 16, 5 estavam prontos para progredir na carreira, 6 precisavam de apoio para se desenvolver, porém possuíam potencial para crescimento e outros 5 estavam mais desmotivados ou relutantes em progredir e apresentavam dificuldades em exercer as funções do dia-a-dia. As necessidades de treinamento e desenvolvimento identificadas foram curso de graduação, pacote office, principalmente Excel, e idioma inglês para as áreas elegíveis.

Outra informação levantada foi a estruturação do plano de carreira para cada colaborador pela área de R&S em conjunto com o setor de Desenvolvimento Organizacional. Estão sendo planejadas apresentações sobre a empresa, a cultura, valores, os propósitos para resgatar a essência da organização junto aos colaboradores. Haverá também mentoria, que é uma técnica em que um colega da equipe mais experiente atua como mentor para apoiar a PCD no crescimento profissional. Há também previsão de envolvimento das PCDs em projetos e desafios que proporcionem o exercício das fortalezas mapeadas com os gestores e o desenvolvimento de pontos de melhoria. Além disso, há previsão de envolvimento em ações multidisciplinares, que envolvam diferentes áreas ou até divisões para trazer uma visão mais ampla e enriquecedora para esse colaborador. Esses projetos também poderão possibilitar uma maior visibilidade destes perante outros membros da organização. A principal expectativa é que esse conjunto de ações possam aumentar o engajamento e proatividade.

4.3 Relação do Projeto com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

É possível observar a vinculação do projeto com os ODS. Destacam-se os ODS 4 (educação de qualidade) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico de forma inclusiva e sustentável). Houve um olhar voltado para os empregados com deficiência com a oferta de empregos decentes. Há uma expectativa que a pessoa seja produtiva de fato, avaliada e remunerada como qualquer outro colaborador, de acordo com o cargo e função, sem haver distinções. A empresa adota a política de proporcionar bolsas de estudo de ensino médio, graduação, pós-graduação, cursos de idiomas e Excel para seus colaboradores, mantendo assim uma educação que empodera os indivíduos. O grupo de PCDs é mais vulnerável e muitas vezes não tem oportunidades de estudo. A educação, assim, assume um papel de ajudar a eliminar as disparidades e promover a igualdade.

O ODS 10 (Redução das Desigualdades entre os países) também está relacionado com o projeto. Sendo uma multinacional com atuação em muitos países, ao desenvolver esse projeto piloto em um país emergente como o Brasil, está trazendo isonomia de oportunidades, por meio de políticas e ações concretas. Além de estar em conformidade com as leis, há uma preocupação em trazer para a PCD, seja no âmbito financeiro ou social, oportunidades para que alcance ascensão de carreira por meio de seu desempenho em meio a um ambiente inclusivo e colaborativo. As PCDs, por meio do projeto, estão tendo seus objetivos novamente traçados, metas e desafios de desenvolvimento, novas chances de crescimento dentro da sua atual posição para obter uma melhor atuação. A empresa afirma que o projeto não tem viés assistencialista, mas inclusivo. O colaborador com deficiência deve receber todas as condições para o trabalho como qualquer outro empregado, com isso a equidade é instalada e enraizada ainda mais na cultura corporativa.

4.4 Percepção das Pessoas com Deficiência a respeito do projeto

As entrevistas com as PCDs foram voltadas a entender qual é a percepção delas em relação ao ambiente de trabalho e à carreira, como percebem e vivenciam a diversidade e inclusão, e o conhecimento e visão a respeito do projeto de diversidade e inclusão.

Em relação à experiência no ambiente de trabalho, todos informaram que são tratados da mesma maneira que outros colaboradores, sentindo-se inclusos. Além disso, C reforçou que é demandada como qualquer outro colaborador de sua área e que é avaliada igualmente quanto

aos resultados. Porém, D ressaltou que no mercado de trabalho a situação do PCD é bem diferente, sempre voltada para cargos operacionais. Em outras empresas em que atuou sentia-se menosprezada e percebia que existia um julgamento de que não iria conseguir exercer plenamente suas atividades.

Todos concordaram que as conversas sobre carreira que eles têm com o gestor são interessantes, promovem um acompanhamento e desenvolvimento dos pontos fortes e auxilia em oportunidades de melhoria no âmbito comportamental ou de entrega de resultados. Afirmaram, também, que possuem perspectivas de ascensão de carreira. No caso do entrevistado A foi ressaltado que já está acordado que assumirá nova posição na área. O entrevistado D alegou que tem momentos de muita interação e acompanha o trabalho de pessoas que estão em vagas de analista e consultores, para entender melhor a rotina e ir aprendendo.

O entrevistado A conhece o projeto de inclusão, mas B comentou que sabe de sua existência, mas não o conhece profundamente. Tanto os entrevistados C quanto D não sabem especificamente da existência de um projeto exclusivo para esse tema, mas B, C e D ressaltaram que tem informação que existe um comitê de diversidade e inclusão. Porém A e D relatam que não observam muitas práticas de desenvolvimento só para os PCDs.

4.5 Percepções da gestora de R&S e da líder do projeto

Em relação à conexão entre as iniciativas de inclusão de PCDs e os ODS, a entrevistada E informou que todas as ações em relação ao tema são voltadas para a inclusão. Em sua opinião, a empresa fornece as ferramentas, recursos necessários para promover a acessibilidade. Dessa maneira, as disparidades são eliminadas e a partir disso o colaborador é cobrado de seu desempenho como qualquer outro, pois os mecanismos já foram oferecidos. A gestora acredita que a PCD não deve se ver num papel de vítima e sim buscar o protagonismo, gerenciar sua carreira e o seu desenvolvimento. Como exemplos ela cita que colaboradores que estão num estágio inicial da carreira pode realizar curso de Excel entre outros. Caso seja necessário realizar um estudo formal como graduação ou pós, curso de línguas e se estiver dentro do plano de desenvolvimento estabelecido em conjunto com a área de gestão de pessoas e o gestor direito. A descrição de cargo e remuneração é igual para todos os funcionários e não existem cargos específicos para PCDs.

Uma das partes consideradas delicadas é como dar a devolutiva para a gestão e para a PCD a respeito das informações colhidas pelo projeto. A líder do projeto analisa as informações de ambos os lados (gestão e funcionário com deficiência). Após, mantém diálogo com o gestor para que ele tome ciência do posicionamento e da visão do colaborador para definirem, em conjunto, as ações necessárias ao desenvolvimento das PCDs. Essas, por sua vez, são orientadas sobre as oportunidades de desenvolvimento, tanto em termos de cursos, quanto de novos desafios e participação em projetos de interesse.

4.6 Fatores facilitadores e desafios

A líder do projeto informou que um fator facilitador foi o engajamento dos gestores e colaboradores em participar das entrevistas. A principal dificuldade foi estabelecer um ambiente de confiança para que os profissionais pudessem se expressar e verbalizar sobre suas pretensões de carreira. Alguns apresentavam certa acomodação e não tinham opinião formada sobre a própria carreira. Por eles terem sofrido tanta exclusão da sociedade desde a escola e no próprio mercado de trabalho, pensam que também na empresa em questão têm a função apenas de preencher a cota. Então houve um desafio de desmistificar a auto percepção das PCDs sobre vitimização, demonstrando que ele pode exercer sua autonomia e que não precisa ficar sempre num cargo operacional, pois na verdade ele é igualmente capaz de se desenvolver.

5. CONCLUSÃO

Esse trabalho teve como pergunta de pesquisa: como atender às necessidades de diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência (PCDs) em empresas, à luz dos ODS e da legislação brasileira? Por meio das informações obtidas por intermédio de dados secundários e primários, foi possível compreender que o projeto foi fruto de discussões em reuniões a respeito das práticas voltadas à gestão de pessoas com deficiências. Como resultado o projeto proporcionou melhor conhecimento desse público a fim de que a área de gestão de pessoas pudesse melhor atender suas necessidades e expectativas. É possível concluir que a legislação apresenta impactos positivos, pois viabiliza a entrada desses profissionais. No entanto, não basta atender cotas. Mesmo numa empresa multinacional de grande porte, havia, antes do projeto, um baixo conhecimento sobre as necessidades de desenvolvimento profissional das PCDs. O projeto mostrou, portanto, que o alinhamento voluntário da empresa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU tem levado a empresa a estabelecer ações que vão além do mero cumprimento legal.

As práticas de gestão de pessoas são apoiadas nos conceitos de diversidade e inclusão já apresentados. Ao fornecer a acessibilidade de acordo com a necessidade de cada PCD, a companhia permite que as potenciais desvantagens sejam mitigadas, fazendo com que esses profissionais se sintam incluídos. Ademais, o projeto tem foco não apenas no profissional com deficiência. Há uma preocupação com a sensibilização de todos os segmentos profissionais, compreendendo a importância do apoio gerencial e confiança dos líderes no potencial das pessoas com deficiência presentes em suas equipes.

Sendo assim, é possível concluir que a empresa segue a tendência internacional de entender a participação dos profissionais com deficiência à luz do paradigma da inclusão. Nesse contexto, há uma preocupação não só com a contratação, mas também com o desenvolvimento dessas pessoas, especialmente no tocante a autonomia e dignidade.

O fato de a empresa ser signatária do Pacto Global favorece uma congruência entre as iniciativas de inclusão com a Agenda 2030, especificamente quanto aos ODS 8 e 10. Isso é relevante para o posicionamento da empresa quanto às suas práticas de inclusão, pois ao assegurar a garantia de direitos iguais no ambiente de trabalho e fornecer o que é necessário as PCDs, está contribuindo para o progresso de um país emergente, onde a situação das PCDs ainda está longe da ideal.

O estudo trouxe contribuições e aprendizados sobre a importância de se manter uma comunicação transparente com toda a organização para desmistificar a visão assistencialista e empoderar os colaboradores com deficiência para que tenham uma visão protagonista.

Vale ressaltar que o projeto ainda não foi encerrado, sendo essa uma das limitações do presente estudo. Espera-se colaborar para instigar outras empresas a realizarem práticas de gestão voltadas a pessoas com deficiência e colaborar com a ampliação da literatura disponível sobre inclusão desse público específico no mercado de trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGENCIA. **Pessoas com deficiência: adaptando espaços e atitudes**. 2012. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/2012-agencia-de-noticias/noticias/16794-pessoas-com-deficiencia-adaptando-espacos-e-atitudes.html>> Acesso: 30/04/2018.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 15/06/2018.

_____. **LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991.** Institui os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L8213cons.htm>. Acesso em: 30/04/2018

_____. **LEI Nº 13.146, DE 6 DE JULHO DE 2015.** 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm>. Acesso em: 30/04/2018.

_____. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência.** Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Tradução oficial Brasil. Brasília, 2017. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=424-cartilha-c&category_slug=documentos-pdf&Itemid=30192. Acesso em 20/07/2018.

BUENGELER, C; LEROY, H; STOBBELEIR, K. How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. **Human Resource Management Review**. Oxford, v. 28, Issue 3, p289-303.15p. Sep. 2018.

CARVALHO-FREITAS et al. Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 3, Jul./set. 2010, 264-275.

CHAKRAVORTI, B. How Companies Can Champion Sustainable Development. **Harvard Business Review Digital Articles**, Medford, p2-7. 6p. mar. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. 494 p.

COOPER, D; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH; Bookman, 2016. 695 p.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2016.

DUTT, I. Inclusive Growth in India: CSR - Elegant steps toward Sustainable Development Goals. **ASM Business Review**, Chinchwad, v. 7, Issue 1. p.67-77. 11p, Jan 2018.

FAISSAL, R *et al.* **Atração e Seleção de Pessoas**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

FERDMAN, B.; SAGIV, L. Diversity in Organizations and Cross-Cultural Work Psychology: What If They Were More Connected? **Industrial and Organizational Psychology** [S.l].No. 5(3):323-345, sep, 2012.

FERREIRA, D. **Atitude socialmente responsável ou estratégia comercial: o caso do Pacto Global**. Dissertação apresentada à escola brasileira de Administração Pública e de empresas para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2008

FLEURY, M. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiências de Empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set., 2000.

FREITAS, M. Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **RIGS Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [S.l], v. 4, p. 87-135, 2016.

GARAYAR, A; HERAS-SAIZARBITORIA, I; BOIRAL, O. Adoption of the UN Global Compact in Spanish banking: a case study. **Journal of Public Affairs**, New Jersey, v. 16, Issue 4, p359-367. 9p. nov. 2016.

GARCIA, V. **Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho. Histórico e contexto contemporâneo**. Tese de Doutorado. Instituto de Economia/Unicamp, Campinas, 2010.

GARG, N. Readiness of India Inc. for Modern HRM Practices. **IUP Journal of Organizational Behavior**, Hyderabad, v. 14, Issue 1, p58-76. 19p, jan. 2015.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOSWAMI, S; GOSWAMI, B. Exploring the Relationship between Workforce Diversity, Inclusion and Employee Engagement. **Drishtikon: A Management Journal**, New Delhi v. 9 Issue 1, 65-89. 25p, 2018.

HEERA, S; MAINI, A; CHANDAN,K. Disability Inclusion: An Analysis of Annual Reports of Nifty Companies in India. **IUP Journal of Management Research**, Hyderabad ,v. 16 Issue 3, p30-45. 16p, jul, 2017.

IBGE. **Cartilha do Censo 2010 Pessoas com Deficiência**. 2010. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>>. Acesso em: 30/04/2018.

MACCALI, N. *et al.* As Práticas de Recursos Humanos para a Gestão da Diversidade: A Inclusão de Deficientes Intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 16. 2015 p. 157-187.

MICHAELIS. **DIVERSIDADE**. 2018. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/diversidade/>>. Acesso em: 01/05/2018.

MOTA, M. E. de Almeida et al. Compromisso com a RSE no Pacto Global da Organização das Nações Unidas INNOVAR. **Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**, vol. 25, núm. 58, outubro-diciembre, 2015, pp. 81-90 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.

NAMBU, T. **Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos**. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.

OIT. **Gestão das questões relativas à deficiência no local de trabalho: repertório de recomendações práticas da OIT**. – 1. ed., rev. – Brasília : OIT, 2006.

OLIVEIRA *et al.* Gestão de pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Brazilian Journal of Management / Revista de Administração da UFSM**. Special. v. 10. p108-126. 19p. 2017.

ONU. **Agenda 2030**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acesso em: 11/07/2018.

_____. **ODS**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>>. 2015. Acesso em: 01/05/2018.

ORELLANA, M. Governance and the Sustainable Development Goals: The Increasing Relevance of Access Rights in Principle 10 of the Rio Declaration. **Review of European Comparative & International Environmental Law**, Oxford, v. 25 Issue 1, p50-58. 9p, Apr, 2016.

PACTO GLOBAL. **OS 10 Princípios**. [2000?]. Disponível em: <<http://pactoglobal.org.br/10-principios/>>. Acesso em: 11/07/2018.

REGINA, A. *et al* **Guia de Profissionais que Atuam na Inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs)**. Rede Empresarial de Inclusão Social. 2015. Disponível em: http://www.redeempresarialdeinclusao.com.br/index.php/component/k2/item/download/87_e70d3c9c0ca058395158156c462726e9. Acesso em: 27/07/2018.

SCHWARZ, A; HABER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: iSocial, 2009.

SIMS, C. The Diversity Intelligent Servant Leader: Developing Leaders to Meet the Needs of a Diverse Workforce. **Advances in Developing Human Resources**. Thousand Oaks v. 20 Issue 3, p313-330. 18p. Aug, 2018.

Torres, C.; Pérez-Nebra, A. **Diversidade cultural no contexto organizacional**. In: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B (orgs.) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

UNGP, OIT. **Guia para Empresas sobre os direitos das pessoas com deficiência**. United Nations Global Compact / International Labor Organization. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/ifp_skills/documents/publication/wcms_610270.pdf. Acesso em 20/08/2018.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.