

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

LUCILIA DE JESUS NOTAROBERTO

EMPREGABILIDADE DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: um caso
brasileiro à luz da teoria da aprendizagem social para a
sustentabilidade

VITÓRIA

2016

LUCILIA DE JESUS NOTAROBERTO

EMPREGABILIDADE DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: um caso brasileiro à luz da teoria da aprendizagem social para a sustentabilidade

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, na Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia J. d'Angelo

VITÓRIA

2016

LUCILIA DE JESUS NOTAROBERTO

EMPREGABILIDADE DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA: um caso brasileiro à luz da teoria da aprendizagem social para a sustentabilidade

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Turma 2014/1, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas – Nível Acadêmico.

Aprovada em 09 de Agosto de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Márcia Juliana d'Angelo
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape)
Orientadora

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape)
Banca

Profa. Dr. Arilda Magna Campagnaro Teixeira
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (Fucape)
Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família e amigos pelo apoio.

Agradeço aos colegas do mestrado, pois sem a ajuda mútua, não chegaria até o final. E aos amigos que fiz, vou levar para vida toda.

Agradeço a minha orientadora professora Dra. Márcia J. d'Angelo, pela disponibilidade, competência, dedicação e excelente direcionamento na construção desse estudo.

Aos professores da FUCAPE, agradeço pelo conhecimento compartilhado.

RESUMO

Este trabalho buscou identificar como os diversos atores sociais – governo, escolas, organizações não governamentais, empresas – estão socialmente aprendendo a se engajarem na promoção do recrutamento, retenção e progresso das pessoas com deficiência. Trata-se de um estudo de caso realizado em uma Organização Não Governamental (ONG) e o objeto de estudo foi o projeto social intitulado “Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia”. Foi conduzido um estudo interpretativo básico no qual os dados foram coletados por meios de 21 entrevistadas com os atores envolvidos neste projeto, análise de documentos e observação não participante e analisados por meio da técnica de categorização de Flores (1994). Os resultados mostram que se trata de uma situação complexa e nova. Os diversos atores sociais ainda estão socialmente aprendendo a lidar com ela, pois envolve o convívio diário com fatores restritivos, cooperativos e alavancadores. Os fatores restritivos envolvem o tipo de deficiência, as limitações de cada deficiência, falta de acessibilidade nas cidades e, principalmente no ambiente de trabalho, preconceito, despreparo, percepção inadequada, ações de assédio moral dos recrutadores, empregadores e futuros colegas de trabalho, comportamento inapropriado de ambos os lados: empregadores e PcDs, alocação inadequada das PcDs às funções de trabalho e pouca voz na tomada de decisões. Os fatores cooperativos abarcam o desenvolvimento de competências por meio de parcerias com os diversos atores sociais para que seja possível empoderar as PcDs. Já os fatores alavancadores deste processo são os desejos das PcDs de superação, vontade de estar empregado e estudar, ter autonomia. Além disso, é proposto um processo detalhado em várias etapas de aprendizagem social para a sustentabilidade, ancorado na circularidade, que pode ser aplicado em quaisquer dimensões: ambientais, sociais, econômicas, políticas, culturais, espirituais, geográficas etc.

Palavras-chave: Aprendizagem social para sustentabilidade, empregabilidade, pessoa com deficiência

ABSTRACT

This study aimed to identify how several social actors – government, universities, non-governmental organizations, businesses – are socially learning to engage in promoting the recruitment, retention and advancement of people with disabilities. This is a case study in a Non-Governmental Organization (NGO) and the unit of analysis was the social project entitled "Employment of People with Disabilities - Overcoming and Autonomy". Data were collected from 21 interviews with the actors involved in this project, document analysis and non-participant observation and analyzed by Flores categorization technique (1994). The results show that it is a complex and new situation, the various stakeholders are still socially learning to deal with it because it involves daily contact with restrictive, cooperative and leveraging factors. Restrictive factors involve the type of disability, the limitations of each deficiency, lack of accessibility in cities and especially in the work environment, prejudice, and lack of preparation, poor perception, and bullying actions of recruiters, employers and future co-workers, inappropriate behavior on both sides: employers and PwD, misallocation of PwD to work functions and little voice in decision making. Cooperative factors encompass skills development through partnerships with various stakeholders so that we can empower PwD. Leveraging factors are PwD's desires of overcoming and be employed and study, autonomy. In addition, a detailed process is proposed in various stages of social learning for sustainability, anchored in circularity, which can be applied to any dimensions: environmental, social, economic, political, cultural, spiritual, geographical etc.

Keywords: Social learning for sustainability, employment, people with disabilities.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Perfil dos entrevistados.....	31
Tabela 2: Perfil dos entrevistados – pessoas com deficiência	32
Tabela 3: Ementa do curso assistente administrativo	48
Tabela 4: Lei de cotas 8.213/91.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de aprendizagem social para a sustentabilidade	21
Figura 2: Exemplo de codificação.....	34
Figura 3: Relação das metacategorias e categorias da pesquisa.....	37
Figura 4: Processo de empregabilidade da PcD na APABB.....	46
Figura 5: Libras – Linguagem Brasileira de Sinais para surdos.....	50
Figura 6 : Braile – sistema de leitura para cegos.....	51
Figura 7: Etiqueta para lidar com as especificidades de cada deficiência.....	52
Figura 8: Anúncios de vagas de emprego para PcD.....	57
Figura 9: Anúncios de vagas de emprego para PcD.....	57
Figura 10: Adaptações feitas ao longo do Projeto de Empregabilidade.....	58
Figura 11: Processo de tomada de decisão do projeto.....	65
Figura 12: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no tocante às PcDs....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 EMPREGABILIDADE DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA	14
2.1.1 Competências x Empregabilidade das PcDs e o engajamento dos atores sociais	18
2.2 UMA PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM SOCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE EM QUAISQUER DIMENSÕES – AMBIENTAIS, SOCIAIS, ECONÔMICAS, POLÍTICAS, CULTURAIS, ESPIRITUAIS, GEOGRÁFICAS etc.....	21
2.2.1 Elementos do processo de aprendizagem social para a sustentabilidade em quaisquer dimensões	24
3 METODOLOGIA	29
3.1 NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA...29	
3.2 OBJETO DE PESQUISA.....	29
3.2.1 O Programa Empregabilidade da Pessoa com Deficiência	30
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DE DADOS	34
3.4.1 Redução dos dados	34
4 ANÁLISE DOS DADOS	38
4.1 A EMPREGABILIDADE DA PCD À LUZ DA APRENDIZAGEM SOCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA SOCIAL.....	38
4.1.1 Os fatores deflagradores do projeto “Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia”	38
4.1.2 O entendimento da situação, seu entorno, suas causas e consequências	39
4.1.3 A construção da solução	45

4.1.4 A implementação da Solução	47
4.1.5 Resultados e oportunidades de aprendizagem	61
4.1.6 Apoio às regras e instrumentos legais	63
4.1.7 Processo de tomada de decisão do projeto	64
4.1.8 Processos de mudança	67
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	70
6 CONCLUSÃO	75
7 REFERÊNCIAS	78

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Em momentos de crises econômicas e, conseqüentemente, de aumento do desemprego, quando as oportunidades de trabalho diminuem para todos os grupos, os vulneráveis tendem a ser os mais prejudicados (KLEINMAN; WEST, 1998). Entende-se por grupos vulneráveis, os grupos de pessoas que mais têm seus direitos violados em questões, por exemplo, de exclusão social, pobreza e baixa representatividade política. Deste modo, tornam-se vítimas de intolerância e discriminação. Nestes grupos estão mulheres, crianças, idosos e pessoas com deficiência, este último sendo foco deste estudo (FONSECA, 2007; ROGERS; BALLANTYNE, 2008; BRITO, 2009).

Desta forma, Lindsay, Mcracken e Mcquaid (2003) sugerem que uma abordagem inclusiva e abrangente pode auxiliar a entrada no mercado de trabalho dos profissionais de grupos vulneráveis. A participação de atores sociais, como governo, empregadores, escolas, instituições do terceiro setor, empresas de recrutamento e sociedade, em geral, podem apoiar um processo de promoção do recrutamento, retenção e progresso do grupo de pessoas vulneráveis (KLEINMAN; WEST, 1998; KULKARN; KOTE, 2014).

Além disso, tais atores sociais têm sofrido várias pressões institucionais para favorecer a participação de grupos de trabalhadores vulneráveis no mercado de trabalho (VAN DER AA; VAN BERKEL, 2014; BOON et al., 2009). Dentre essas pressões, está a lei Nº 8.213, de 24 de Julho de 1991, mais conhecida como lei de cotas, que exige um percentual de contratação de

peças com deficiência (PcDs), entre 2% e 5%, em empresas com 100 ou mais funcionários (BRASIL, 2016). A Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, em seu artigo 27 com o tema Trabalho e Emprego, determina igualdade de oportunidades em um ambiente de trabalho que seja “aberto, inclusivo e acessível a pessoas com deficiência” (ONU, 2016). O Comitê das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CRPD) publicou em setembro de 2015, um relatório visando à melhoria na implementação desta convenção, destacando questões como saúde, lazer, leis, amparo às crianças, mulheres e, principalmente, aspectos relacionados ao trabalho e emprego da pessoa com deficiência (CRPD, 2015). A ONU, na mesma ocasião, divulgou a inserção da pessoa com deficiência em alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que devem ser implementados por todos os países do mundo durante os próximos 15 anos (ONU, 2016).

As metas colocadas para estas organizações são, aparentemente, ambiciosas e os empregadores podem ter dificuldades em realizar este trabalho sozinhos. Assim, para Kleinman e West (1998), o envolvimento de várias organizações, como por exemplo, empresas e escolas, pode elevar a empregabilidade. Daí a necessidade da união de esforços dos atores sociais para a manutenção das vagas aos profissionais que fazem parte de grupos vulneráveis. Esses autores enfatizam que a parceria entre esses atores é fundamental no que diz respeito à empregabilidade e, que programas sociais, por exemplo, podem auxiliar na formação de mão de obra direcionada às necessidades do mercado, de modo que todos possam aprender em conjunto.

Como esse contexto tende a envolver múltiplos elementos como vários atores sociais, relações de poder, interesses, possíveis conflitos de interesses, dentre outros, a teoria da aprendizagem social para sustentabilidade provoca tais atores sociais a desenvolverem novos modelos mentais (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014; WALSH; RODELA, 2014) para lidar também com tais questões sociais ao longo dessa trajetória de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Como os estudos conduzidos sobre as pessoas com deficiência têm discutido políticas públicas (BRUMER et al., 2004; BRITO, 2009); competências (SERRANO; BRUNSTEIN, 2012; BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012); preconceito e inclusão (TORRE; FENGER, 2014; SILVEIRA-MAZZOTTA; D'ANTINO, 2011; HAMMES; NUERNBERG, 2015); estratégias de recursos humanos (KLIMOSKI; DONAHUE, 1997; JONES, 1997; KULKARNI; GOPAKUMAR, 2014; MACCALI et al., 2014), identidade da pessoa com deficiência (MOREIRA et al., 2015), ainda não se verifica na literatura brasileira e internacional estudos que discutam a relação entre a empregabilidade da pessoa com deficiência e a teoria de aprendizagem social para sustentabilidade. Como essa teoria tem se dedicado muito aos estudos de questões ambientais, climáticas e recursos naturais e poucos a partir da perspectiva social (SOL; BEERS; WALSH, 2013), é nessa lacuna que esse estudo pretende dar a sua contribuição.

Diante do exposto, o problema de pesquisa deste trabalho é: Como os diversos atores sociais – governo, escolas, organizações não governamentais, empresas – estão socialmente aprendendo a se engajarem na promoção do recrutamento, retenção e progresso das pessoas com deficiência?

O objetivo é, a partir da experiência de um programa social brasileiro, identificar os fatores desse processo de aprendizagem social para sustentabilidade e discutir como os múltiplos atores sociais envolvidos estão buscando diálogos ações e conhecimentos cooperativos para transformar a vida das pessoas com deficiência.

Como contribuições, na literatura, espera-se avançar na discussão da aprendizagem social para a sustentabilidade a partir da perspectiva social. Em termos práticos, este trabalho pode auxiliar a compreender as maiores dificuldades da pessoa com deficiência em manter sua empregabilidade, que vai desde o recrutamento até a preocupação da sua retenção e progresso na empresa. Deste modo, propondo ações que sejam realmente inclusivas e mostrando que se todos os atores envolvidos neste processo buscarem um diálogo aberto, o processo de inclusão pode ficar mais acessível a estes profissionais.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREGABILIDADE DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Empregabilidade é uma forma de adaptação ativa ao ambiente de trabalho, de modo que trabalhadores possam identificar e aproveitar as oportunidades de carreira (FUGATE; KINICKI; ASHFORTH, 2004). Embora os empregadores participem ativamente desse processo ao disponibilizar vagas, recrutar e reter os profissionais (DEVINS; HOGARTH (2005), outros veem empregabilidade somente como uma característica do indivíduo (MCQUAID; LINDSAY, 2005).

Hillage e Pollard (1998) dividem empregabilidade em duas partes: em termos simples, é ser capaz de obter e manter um emprego, e de forma abrangente, é a capacidade do profissional de ser autossuficiente dentro do mercado de trabalho. É mostrar seu potencial por meio de um emprego sustentável e a sustentabilidade, de fato, é uma preocupação das organizações. Contudo, a empregabilidade não garante emprego. É somente uma forma de trabalhar a adaptabilidade, pois o crescente dinamismo do mundo de hoje exige que as pessoas sejam cada vez mais adaptáveis (FUGATE; KINICKI; ASHFORTH, 2004).

Em particular, para a pessoa com deficiência, a empregabilidade torna-se essencial, pois elas precisam ser mais visíveis na sociedade, tendo a sua participação garantida nesse processo, e a inclusão delas é fundamental para

alcançar o desenvolvimento sustentável, pois esta é uma garantia de seus direitos como cidadãos (ONU, 2016). Ainda existe uma separação entre pessoas empregáveis e o “resto” e algumas empresas não possuem um papel a desempenhar na construção ou destruição da empregabilidade, pois simplesmente só se preocupam em contratar profissionais considerados “empregáveis” (SALOGMON, 2007). Além disso, os empregadores possuem algumas preocupações e atitudes negativas a respeito da contratação de profissionais com deficiência, como por exemplo, achar que são improdutivos, dependentes ou incompetentes (BELL; KLEIN, 2001; ANG; RAMAYAH; AMIN, 2015).

No Brasil, 23,9% das pessoas possuem pelo menos uma deficiência. A visual afeta 18,6% da população brasileira. Em segundo lugar, está a deficiência motora com 7%, seguida da deficiência auditiva, em 5,10%, e da deficiência intelectual, em 1,40% (IBGE, 2010). Segundo Carvalho-Freitas (2009), a deficiência poderá resultar em perda da autonomia, trazer problemas de discriminação e dificultar a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade. Ormerod e Newton, (2013) reforçam este entendimento, pois as pessoas com deficiência querem ter as mesmas oportunidades como qualquer outra, mas devido a uma série de barreiras, muitas vezes são excluídas de um emprego ou até mesmo da vida em sociedade. Daí, a importância da criação de políticas com o objetivo de coibir a discriminação e também de incluir as empresas nessa discussão sobre a empregabilidade destes profissionais, pois a resistência das empresas em contratar pessoas com deficiência eleva as taxas de desemprego deste grupo (KITCHING, 2006; KULKARNI; KOTE, 2014; ANG; RAMAYAH; AMIN, 2015).

Em 2014, verificou-se um aumento de 6,57% no número de PcDs, gerando um acréscimo de 23,5 mil empregos, no Brasil. Com esse resultado, tem-se 381,3 mil vínculos declarados como PcD, o que corresponde a 0,77% do total dos vínculos empregatícios. Assim, observa-se a continuidade do aumento da participação da PcD no mercado de trabalho, conforme ocorrido nos últimos anos: 0,73%, em 2013, e 0,70% em 2012 (RAIS, 2014). Portanto, medidas são necessárias para incluir estes profissionais como, por exemplo, programas sociais que são importantes e auxiliam na formação de mão de obra direcionada às necessidades do mercado. O foco destas medidas devem ser nas habilidades do empregado a fim de manter o foco na empregabilidade de longo prazo, em que a preocupação não é somente em conseguir o emprego, mas também mantê-lo (KLEINMAN; WEST, 1998). Os atores sociais mais atuantes, tanto no debate quanto nas práticas voltadas a esse público, têm sido as instituições de ensino especializado e as organizações filantrópicas (LIMA; JURDI, 2014).

Contudo, ainda há críticas no tocante à falta de informação e conhecimento das empresas acerca das deficiências e isso gera desconforto e preconceito na hora da contratação. As vagas nem sempre são compatíveis com a real potencialidade do profissional, pelo simples fato de não acreditarem em sua aptidão ao cargo (ANACHE, 1996). O empregador tem dificuldades em entender as particularidades de cada deficiência para acomodar melhor o profissional em sua função (VON SCHRADER; MALZER; BRUYERE, 2015). A falta de confiança para este profissional gera a crença de que as pessoas com deficiência não irão corresponder às expectativas da empresa (TANAKA; MANZINI, 2004).

Para tentar driblar este cenário, foram criadas algumas medidas e a mais abrangente é a lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991, mais conhecida como lei de cotas para deficientes ou PcDs, que garante um percentual de contratação de pessoas com deficiência em empresas com mais de cem funcionários. Desta forma, as organizações precisam ter planejamento para esta contratação, que é complexa, pois são diversos os tipos de deficiência que necessitam de todo tipo de adaptação, com formas e intensidades diferentes (CARVALHO-FREITAS et al., 2010). Apesar do direito à inclusão, as empresas devem se preocupar com as condições estruturais, funcionais e sociais do ambiente onde esse profissional será incluído, para que a contratação das PcDs não seja somente pela imposição da lei (MACCALI et al., 2015).

Entretanto, Kulkarni e Kote (2014) realizaram um estudo sobre a ineficiência de serviços de recrutamento para pessoas com deficiência e a falta de informações dos empregadores sobre esses serviços. Os autores criticam esses fatos argumentando que se as organizações tivessem diálogos constantes, poderiam tornar as empresas mais inclusivas e aproveitar a força de trabalho das pessoas com deficiência. Como sugestão, os autores colocam que os candidatos deveriam ser treinados pelas empresas de recrutamento e em seguida conectá-los a potenciais empregadores.

Por outro lado, Langford, Lengnick-Hall e Kulkarni (2013) analisaram a importância das redes sociais e as dificuldades para construção de redes de relacionamento, em relação à procura de emprego pelas pessoas com deficiência. Os autores chamam atenção para o preconceito existente nos processos de construção de relacionamentos e as dificuldades do candidato

em acessar certo tipo de tecnologia, por vezes não adaptada às deficiências existentes, e isso acaba afetando a sua procura por emprego.

Portanto, são diversos elementos que podem auxiliar na construção da empregabilidade da pessoa com deficiência. Mas, para isso acontecer, os empregadores precisam ter uma atitude positiva em relação à sua contratação, pois quando não a possuem, os direitos desses profissionais ficam restritos, podendo desencadear uma série de problemas, como perda de qualidade de vida e autonomia financeira (ANG; RAMAYAH; AMIN, 2015).

2.1.1 Competências x Empregabilidade das PcDs e o engajamento dos atores sociais

A responsabilidade em adquirir as competências valorizadas pela empresa é do funcionário. De um modo geral, o profissional precisa ter a capacidade de identificar suas competências, ter facilidade de adaptação às mudanças do mercado e, assim, aproveitar as oportunidades que possam aparecer (FUGATE; KINICKI; ASHFORTH, 2004; KLEINMAN; WEST, 1998; LINDSAY; MCCRACKEN; MCQUAID, 2003).

Para melhor compreender o conceito de competência, é importante discutir também o conceito de entrega de resultados, ou seja, o profissional pode ter conhecimento, habilidades e atitudes, mas se ele não entrega o resultado que a empresa espera, não pode ser denominado competente para aquela tarefa (DUTRA, 2010). Zarifian (2001), no entanto, propõe uma definição com base na relação do sujeito inserido na empresa com a sociedade, mostrando que a competência é a faculdade de fazer com que

estes atores compartilhem suas ações e assumam responsabilidades em conjunto com a organização.

Esses entendimentos trazem uma reflexão de que o profissional para ser competente precisa ter conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas não somente a sua função, pois precisam entregar resultados que vão além da sua individualidade. Portanto, assumem um compromisso em conjunto com toda a organização (DUTRA, 2010; ZARIFIAN, 2001). Sendo assim, o profissional precisa buscar desenvolver suas competências e aproveitar as oportunidades de aperfeiçoamento, para se destacar no mercado de trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2009).

Ao buscar empregabilidade, a PcD precisa estar preparada para alcançar o seu espaço no mercado de trabalho e saber quais competências vai precisar adquirir (HELAL; ROCHA, 2011). Além disso, existem fatores que limitam as oportunidades de emprego como a falta de qualificação acadêmica, experiência de trabalho e competências (MCCRACKEN; MCQUAID, 2003; TANAKA; MANZINI, 2005).

Por este motivo, é importante mostrar ao mercado que a pessoa com deficiência possui habilidades, dentro de suas limitações, capazes de atender aos requisitos de uma vaga e às demandas de uma organização (CARVALHO-FREITAS, 2009; BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012).

Para tanto, o comprometimento de vários atores é crucial para contribuir com empregabilidade das PcDs, por exemplo, programas sociais que auxiliam na formação de mão de obra direcionada às necessidades do mercado (KLEIMAN; WEST, 1998), a exemplo o projeto deste estudo, no que diz respeito à promoção de práticas organizacionais para auxiliar o profissional que tem

algum tipo de deficiência, a reconhecer sua força de trabalho. Em particular, os empregadores podem fazer uma ponte com outros atores sociais para entenderem as necessidades deste público tão vulnerável com o intuito de auxiliá-los na busca pela inclusão no mercado de trabalho. Elaborar estratégias para este fim deve ser prioridade para as organizações (LINDSAY; MCCRACKEN; MCQUAID, 2003). Além disso, os interesses individuais e sociais podem ser alinhados de forma que todas as partes tenham seus objetivos atendidos (BOUWEN; TAILLIEU, 2004).

Kitching (2006) analisou como as pequenas empresas podem auxiliar nessa busca por tornar as pessoas com deficiência mais presentes no mercado de trabalho. O autor coloca que esses profissionais possuem poucas oportunidades de emprego, sendo assim menos competitivos no mercado de trabalho e concluiu que as pessoas com deficiência têm menos probabilidade de conseguir um emprego por questões, por exemplo, de acessibilidade e falta de conhecimento das empresas sobre as necessidades de adaptações da PcD.

Desta forma, as organizações não devem medir esforços para aumentar a oferta de vagas e promover o engajamento do empregador, e a melhoria do bem-estar ao funcionário é elemento importante para as relações de longo prazo (MCCOLLUM, 2012; MCGURK, 2014). Algumas dessas práticas devem ser no sentido de buscar maneiras de melhorar as competências e qualificações da pessoa com deficiência, para impulsionar os empregadores a se engajarem no seu recrutamento, adequando seus espaços para receber as PcDs e assim melhorar as chances de emprego (KITCHING, 2006).

2.2 UMA PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM SOCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE EM QUAISQUER DIMENSÕES – AMBIENTAIS, SOCIAIS, ECONÔMICAS, POLÍTICAS, CULTURAIS, ESPIRITUAIS, GEOGRÁFICAS etc.

Um processo voltado para a aprendizagem social para a sustentabilidade abarca vários elementos que vão desde o momento em que emerge a necessidade ou a oportunidade para lidar com as diversas questões complexas (ambientais, sociais, econômicas, políticas, culturais, espirituais, geográficas) até à obtenção de resultados sustentáveis (BOUWEN; TAILLIEU, 2004; BROTO; DEWBERRY, 2016; CUNDILL et al., 2014; D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014; PAHL-WOSTL, 2002), mostrado na Figura 1:



Figura 1: Processo de aprendizagem social para a sustentabilidade.
Fonte: Elaborado pela autora.

Esse processo, embora pareça linear, é mais circular dada a presença de outros elementos que já são inerentes a qualquer processo de aprendizagem social para sustentabilidade, em quaisquer dimensões. Ou seja, abrange múltiplos atores sociais, interesses, contextos, conflitos de interesses, espaços de aprendizagem, práticas relacionais, relações de poder, contextos. Ao longo de todo o processo, o modelo mental é sistêmico e orientado ao coletivo, baseado em interações, engajamento, negociação, integração, colaboração, participação, e adaptação de muitos atores sociais. Logo, por ser sistêmico também está baseado na interdependência de forças, competências, conhecimento, identidades sociais entre esses atores sociais. Por último, mas não querendo exaurir os elementos presentes nesse processo, está a reflexão, que deve ser voluntária e iterativa ao longo de todo o processo. Trata-se de compartilhar as experiências vividas e os resultados colhidos que devem conduzir à reflexão contínua sobre as futuras ações, bem como sobre o comportamento e valores dos atores sociais envolvidos no processo. Tal reflexão, por conseguinte, deve conduzir à reflexividade, que é a proposição de uma nova aprendizagem que, por sua vez, se torna a alavanca que conduzirá à mudança social almejada. Por isso, é importante dizer que um processo de aprendizagem social para sustentabilidade pode ser tanto um meio (um processo), bem como um fim para se alcançar resultados sustentáveis. Enquanto meio, depende da reflexividade para gerar novas aprendizagens sociais (KEEN, BROWN; DYBALL, 2005; BOUWEN; TAILLIEU, 2004; D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014; HARMONICOP, 2005; JACOBI, 2006).

Em resumo, a aprendizagem social para a sustentabilidade enquanto um processo, um meio para se cumprir e atingir os objetivos sustentáveis de forma

circular, não linear. Não se trata de um olhar com foco nos resultados somente, e sim nas diversas maneiras de alcançá-los (ISON; BLACKMORE; IAQUINTO, 2013). Assim, do ponto de vista epistemológico, o conhecimento emerge das interações sociais entre os múltiplos atores sociais (BLACKMORE, 2007; ISON; RÖLING; WATSON, 2007; STEYAERT; JIGGINS, 2007). Isto é, o conhecimento emerge a partir das ações empreendidas para entender, propor soluções, implementá-las e torná-las duradouras para as gerações futuras. Nesta pesquisa, em particular, um processo de aprendizagem social para sustentabilidade em um projeto de empregabilidade é entendido como um processo de construção social, em consonância com o paradigma do construtivismo social. Tal como a visão e os elementos propostos por Bouwen e Taillieu (2004), Gergen (1985) e Shotter (1993) de criação, de desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento em projetos de recursos naturais, tal processo é relacional e envolve tornarem-se profissionais habilidosos (*practitioners*) ao longo da execução das atividades e interações deste processo.

Assim, de forma análoga à aprendizagem organizacional a partir da perspectiva da aprendizagem social baseada no universo deweyano (ELKJAER, 2003), neste paradigma, o grupo dos diversos atores sociais e as suas ações coletivas são a unidade principal de análise. E as dimensões epistemológica e ontológica são dois lados da mesma moeda. Ou seja, não se trata dos atores sociais adquirir e utilizar o conhecimento armazenado nas mentes e, sim, desenvolvê-los e socializá-los ao construir um sentido de participação nos processos sociais de aprendizagem para a sustentabilidade. Em tal processo, a aprendizagem está voltada para um contexto novo, para a

descoberta e não para um mundo social já conhecido (ELKJAER, 2003; GUERARDI, 1999). Na perspectiva deweyana, a investigação se inicia com a percepção de que algo está errado e o conhecimento emerge como uma resposta a tal problema. Assim, do ponto de vista ontológico da aprendizagem, ou seja, em que o indivíduo se transforma e, no caso desta pesquisa, em que o ator social se transforma ao longo deste processo social de aprendizagem, obviamente inclui a socialização do conhecimento a partir do desenvolvimento da experiência para a construção de uma identidade e, por fim, se tornar parte deste mundo social (ELKJAER, 2003).

2.2.1 Elementos do processo de aprendizagem social para a sustentabilidade em quaisquer dimensões

Em um processo de aprendizagem social para sustentabilidade a partir de quaisquer dimensões há sempre um **fator deflagrador** do problema ou oportunidade deste processo abarcando quaisquer dimensões. Para Jacobi, Granja e Franco (2006, p. 7), esse processo pode ser deflagrado a partir do “reconhecimento e explicitação de conflitos originários das questões ambientais, entendimento do meio ambiente como bem público e acesso a um ambiente saudável como um direito de cidadania”. Pode ser uma crise econômica que leva a repensar a prestação de serviços públicos (BROTO; DEWBERRY, 2016); o processo de desenvolvimento econômico de uma região (MOCHIZUKI, 2007). Pode ser ainda uma oportunidade para transformar crises oriundas dos problemas em negócios sustentáveis para os diversos atores sociais envolvidos (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014). Ou ainda uma

oportunidade para empreender novas práticas na utilização dos recursos públicos e apresentar inovações sustentáveis (BROTO; DEWBERRY, 2016).

Esse processo também envolve o **entendimento do problema, seu entorno, suas causas e consequências** (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014, p. 283) abrangendo a construção de diálogos com a realidade local e a percepção compartilhada do problema ou oportunidade, bem como a necessidade e importância de enfrentá-lo e conciliar os diversos interesses. Além de provocar a compreensão das questões tratadas, é possível aprender em conjunto, diminuir as diferenças de opiniões e percepções sobre determinado assunto (MATHUR; PRICE; AUSTIN 2008; VAN BOMMEL et al., 2009; REED et al., 2010).

A próxima etapa passa pela **construção da solução**. Ou seja, discutir e propor soluções viáveis. Por exemplo, novos modelos de reflorestamento para recuperar matas ciliares (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014); redefinição de necessidades pessoais (BROTO, 2016); novos modelos de aprendizagem (DLOUHÁ et al., 2013); novas visões, iniciativas e identidades (MADER, 2013); a busca por uma inovação coletiva (VALKERING et al., 2013) e mudar o foco do problema (ISON et al., 2013). Todo o processo de aprendizagem é muito influenciado pelas interações sociais dos participantes e do ambiente social, onde uma solução comum precisa ser alcançada. (CUNDILL et al., 2014; DLOUHÁ et al., 2013). As partes interessadas precisam chegar a um entendimento comum das questões e de possíveis soluções. Com isso, a criação de uma plataforma com múltiplos grupos de interesses pode potencializar a busca de soluções, além da emancipação e do empoderamento dos atores (ISON; BLACKMORE; IAQUINTO, 2013; WEINGAERTNER;

MOBERG, 2014). Além disso, essa participação pode levar à resolução de conflitos e manter o interesse de todos permitindo soluções mais inclusivas. Ou seja, uma construção de práticas baseadas na experiência de diferentes atores sociais, no diálogo e soluções construídas em contextos de negociações e compartilhamento de ideias (JACOBI et al., 2006; RIDDER; MOSTERT; WOLTERS, 2005).

Por **em prática da solução** envolve a formação de parcerias multiprofissionais e multisetoriais nas quais os atores sociais assumem papéis diferentes e adequados às demandas. Envolve sensibilizar e preparar tais atores e, acima de tudo, viver estas novas experiências em diversos espaços de aprendizagem social (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014). É recomendável que a discussão política faça parte de uma implementação bem-sucedida, que por sua vez, depende da disponibilidade de fundos (RODELA, 2013).

Ao longo desse desenvolvimento, existem vários processos. Por exemplo, o **processo de mudança social**, onde ocorram alterações em hábitos, comportamentos, atitudes e crenças dos atores sociais envolvidos (DLOUHÁ, 2013; ROLLINS et al., 2014; WURTZ, 2014). Podem ocorrer também mudanças em uma ou mais dimensões, ou seja, cognitiva, moral, relacional, e confiança (RODELA, 2014). A partir da aprendizagem social pode surgir o desejo de mudança e a criação de diversas estratégias que levam a transformações reais (CUNDILL et al., 2014). Essas mudanças devem ser um processo de transformação tanto individual quanto nas condições sociais mais amplas, e acontecer por meio de pessoas que entendam os interesses de todos (BLACKSTOCK et al., 2007). Adaptações às mudanças sem perdas

significativas também é importante para lidar com situações complexas e incertas (GARMENDIA; STAGL, 2010).

Outro processo é o de **tomada de decisão**. Todos os atores envolvidos devem ter a oportunidade de participar ativamente no processo de tomada de decisão, buscando torná-la eficaz (PAHL-WOSTL et al., 2007; ROLLINS et al., 2014). Este processo exige o envolvimento das partes interessadas, seus conhecimentos e experiências em todos os níveis de tomada de decisão, para assim levar a abertura a novas ideias e projetos (MADER, 2013). Contudo, existe a necessidade de reflexão crítica sobre este processo, para que seja democrático e que leve à construção e reconstrução de decisões conjuntas e a obtenção de consensos, visando facilitar a prática da resolução de possíveis conflitos (CUNDILL et al., 2014; IPIRANGA et al, 2014). Portanto, um processo decisório deve gerar decisões coletivas, em que as consequências são compartilhadas para que o conhecimento se acumule e se torne parte de uma memória coletiva, (BROTO; DEWBERRY, 2016) tirando lições de experiências passadas, a fim de tomar as melhores decisões para as novas ações (BEERS et al., 2014). Neste processo, é necessário aprimorar a legitimidade das decisões finais junto às partes interessadas cujas decisões podem levar a resultados mais justos e mais legítimos (RODELA 2013; 2014). Sendo assim, os resultados dos processos de aprendizagem social podem incluir alterações em práticas institucionais, tais como mudanças em estruturas, políticas, programas, normas e procedimentos bem como a própria tomada de decisão (MEDEMA et al, 2014).

Junto a estes processos, existe um ponto de apoio, que são o **conjunto de regras e instrumentos legais norteadores das ações**, a exemplo da

gestão ambiental (D'ANGELO; BRUSTEIN, 2014) que orienta todas estas etapas deste processo de aprendizagem social para a sustentabilidade, a partir da dimensão social. No caso deste estudo, este conjunto refere-se à legislação (Lei 8.213/91 – Cotas para Pessoas com deficiência), Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência que inclui um Comitê das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CRPD), o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Viver sem Limite - que por meio do Decreto 7.612/ 2011, ressalta o compromisso do Brasil com esta convenção, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, entre outros.

Portanto, como o intuito desta pesquisa é discutir a experiência de um projeto social brasileiro e discutir como os múltiplos atores sociais envolvidos estão buscando diálogos, ações e conhecimentos cooperativos para transformar a vida das pessoas com deficiência, estes conceitos fundamentam a discussão.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

3.1 NATUREZA, TIPO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O estudo foi conduzido com pesquisa qualitativa e a estratégia utilizada foi o estudo de caso. O uso de um estudo de caso é indicado quando o fenômeno a ser estudado é contemporâneo e existe o desejo de conhecer profundamente o fenômeno (YIN, 2001), no caso, um projeto social acerca da empregabilidade de pessoas com deficiência.

3.2 OBJETO DE PESQUISA

A unidade de análise do estudo de caso é o programa, intitulado “Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia”, conduzido pela APABB – Associação de Pais, Amigos e Pessoa com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade.

A APABB foi criada em 1987 por um grupo de funcionários da instituição financeira, em São Paulo. Todos com um desafio comum: eram pais de crianças com alguma deficiência. No ano de 1986, começaram a se encontrar com o intuito de trocar experiências e colher informações, buscando apoio para romper com o isolamento e criar novas alternativas para estas crianças. Em sua fundação, a APABB recebeu o nome de Associação de Pais e Amigos de Pessoas Portadoras de Deficiência dos Funcionários do Banco do Brasil. Com

a crescente participação da comunidade, mais tarde mudou para Associação de Pais, Amigos e Pessoas com Deficiência, de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade (APABB, 2016).

Voltada à inclusão e à qualidade de vida das pessoas com deficiência e ao apoio às suas famílias, a associação está presente no Distrito Federal e nos estados da Bahia, do Ceará, Espírito Santo, de Goiás, Minas Gerais, Pernambuco, do Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, de Santa Catarina, Sergipe e São Paulo. Tem como missão “realizar ações em prol das pessoas com deficiência e de suas famílias, bem como trabalhar na defesa dos seus direitos, contribuindo para sua inclusão social e melhoria de sua qualidade de vida” (APABB, 2016).

Buscando atingir as metas propostas, a APABB tem projetos na área de lazer, esporte, capacitação profissional, além de participar das políticas públicas de defesa dos direitos da pessoa com deficiência. Cada núcleo regional possui uma equipe técnica preparada para atender as necessidades destes projetos e busca a realização constante de avaliação dos profissionais que executam as atividades junto às PcDs (APABB, 2016).

3.2.1 O Programa Empregabilidade da Pessoa com Deficiência

Neste programa, todas as fases são desenvolvidas considerando as melhores práticas, a seleção de vagas adequadas, a capacitação da pessoa com deficiência para a função, a análise da acessibilidade dos espaços e a disponibilização de equipamentos de trabalho adaptados. Além disso, a preparação do ambiente em que se desenvolvem as relações interpessoais,

realizadas por meio de atividades de sensibilização dos gestores e dos colegas de trabalho. A iniciativa tem por objetivo desenvolver a capacidade produtiva da pessoa com deficiência, visando prepará-la para a vida profissional (APABB, 2016).

3.3 COLETA DE DADOS

A estratégia de coleta de dados fez uso de três fontes de dados: i) observação não-participante; ii) entrevistas semiestruturadas e iii) análise documental. Como a unidade de análise foi o Programa “Empregabilidade da Pessoa com Deficiência”, foram entrevistados os atores sociais envolvidos diretamente no programa, a saber: o professor, a assistente social, o parceiro patrocinador do projeto e a coordenadora pedagógica. Além disso, foram entrevistados apenas gestores de três empresas, em função da dificuldade de aceite ao convite para participar da pesquisa. Conforme Tabela 1.

TABELA 1: PERFIL DOS ENTREVISTADOS

CARGO	IDADE (anos)	SEGMENTO DA EMPRESA	FORMAÇÃO
Professor	52	Educação	Administração
Assistente Social	35	ONG	Pedagogia
Patrocinador	31	Petróleo e Gás	Administração
Coordenadora Pedagógica	35	Educação	Pedagogia
Gestora de RH 1	33	Entretenimento	Administração
Gestor de RH 2	34	Saúde	Psicologia
Gestora de RH 3	40	Educação	Psicologia

Fonte: Dados da Pesquisa.

Por último, foram entrevistadas 14 pessoas com deficiências diversas, participantes do projeto (Tabela 2). Alguns deficientes adquiriram esta condição por meio de acidentes ou doenças (adquirida), outros já nasceram com a deficiência (congenita). Os deficientes múltiplos possuem mais de uma deficiência, no caso deste grupo, são cadeirantes (motora) e possuem deficiência intelectual. No total, foram realizadas 21 entrevistas.

TABELA 2: PERFIL DOS ENTREVISTADOS – PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Nome	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade (nível)	Deficiência	Condição	Gênese da deficiência
PCD 1	Feminino	20	Médio	Visual	Estudante	Adquirida
PCD 2	Masculino	38	Médio	Intelectual	Empregado	Congênita
PCD 3	Masculino	27	Médio	Intelectual	Desempregado	Congênita
PCD 4	Feminino	27	Médio	Múltipla	Desempregada	Congênita
PCD 5	Feminino	56	Fundamental	Motora	Desempregada	Congênita
PCD 6	Feminino	19	Médio	Intelectual	Estudante	Congênita
PCD 7	Feminino	32	Superior	Múltipla	Estudante	Congênita
PCD 8	Masculino	21	Médio	Intelectual	Estudante	Congênita
PCD 9	Feminino	52	Fundamental	Visual	Desempregada	Adquirida
PCD 10	Masculino	24	Médio	Visual	Desempregado	Adquirida
PCD 11	Feminino	20	Médio	Visual	Estudante	Adquirida
PCD 12	Masculino	22	Médio	Surdez	Desempregado	Congênita
PCD 13	Masculino	23	Médio	Múltipla	Estudante	Congênita
PCD 14	Masculino	47	Médio	Visual	Desempregado	Adquirida

Fonte: Dados da Pesquisa.

As entrevistas com as pessoas com deficiência, o professor e a assistente social foram realizadas na sede da APABB em Vitória/ES. A entrevista com o coordenador pedagógico foi realizada na sede da escola parceira do projeto. O patrocinador do projeto e os gestores de RH dos

empregadores foram entrevistados em suas respectivas empresas. As entrevistas, que ocorreram no período de 01 a 11 de dezembro de 2015, foram gravadas e transcritas integralmente, tendo como base um roteiro semiestruturado, elaborado pela pesquisadora, baseado no referencial teórico, específico para cada ator social participante do estudo.

A observação não participante foi feita no período de 07 a 11 de dezembro de 2015, no qual a pesquisadora observou o andamento das aulas do projeto social em questão (Foto). Foram observadas as práticas do professor no sentido de transmitir o conhecimento igualmente para todos os deficientes, que foram registradas pela pesquisadora em um relatório de campo. A análise documental foi realizada no mesmo período e utilizou o projeto empregabilidade para verificar suas diretrizes, o estatuto social da APAPP e a ementa do curso ministrado às pessoas com deficiências.



Foto: Observação não-participante. Alunos em aula no projeto Empregabilidade.
Fonte: Fotografada pela autora.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Redução dos dados

Nesta pesquisa foi utilizado o método de análise de conteúdo, por meio da categorização e codificação, proposto por Flores (1994), que consiste em criar subcategorias, categorias, metacategorias e relações entre si. As entrevistas foram analisadas uma a uma e em seguida foram feitas simultaneamente a segmentação, categorização e codificação de seus conteúdos. As categorias e metacategorias foram definidas pela pesquisadora, tendo como base o referencial teórico, e a codificação foi feita por meio de um código de três letras, de forma a facilitar a tabulação dos dados, conforme Figura 2:

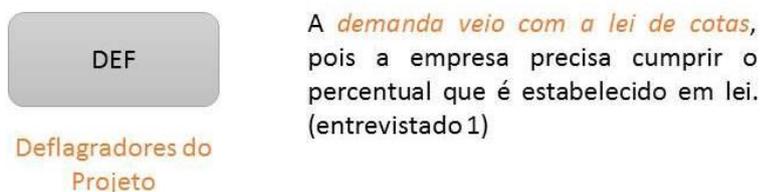


Figura 2: Exemplo de codificação.
Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pela autora.

Esses dados foram tabulados no Excel para fins de análise das inter-relações entre as categorias e metacategorias aplicadas, conforme Quadro 1:

Categorias	Descrição
ACP	Ações complementares do projeto
AÇP	Ações do projeto
ADP	Adaptações do projeto
ADE	Adaptações na empresa
APC	Apoio do curso
AEP	Autoestima da PCD
ATP	Autonomia da PCD
BRP	Barreiras de retenção e progresso
BVS	Barreiras de Vida e sociedade
BAR	Barreiras no recrutamento
CPD	Capacitação da PCD
CHA	Competências que a PCD acredita que precisa (CHA)
DEF	Deflagradores do projeto
DEM	Demandas do projeto
DSV	Desejo e vontade da PCD
DEE	Despreparo do empregado
DER	Despreparo do empregador
ECV	Elaboração e encaminhamento de CV
EMC	Encaminhamento ao mercado de trabalho
EXP	Exclusão da PCD
FCP	Falta de comunicação com a PCD
FPC	Falta de plano de carreira
FRS	Forças restringíveis
FCP	Futuro da carreira da PCD
INP	Inclusão da PCD
LMP	Limitações do projeto
MOT	Motivação da PCD
NEP	Novas experiências dos participantes
PDP	Parceiros do projeto
PSP	Percepções sobre a PCD
PRE	Preconceito
PRP	Preocupação da empresa com a retenção e progresso
PPC	Preocupação da PCD em se capacitar
PRD	Preparação do docente
PRE	Preparação do empregador
PRS	Processo seletivo
QUP	Qualificação da PCD
SUP	Superação da PCD
LEG	Legislação
FAM	Família como barreira

Quadro 1: Descrição das categorias.
 Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise das inter-relações, as categorias foram agrupadas em metacategorias definidas, *a priori*, a partir do processo de aprendizagem para sustentabilidade social discutido no capítulo 2, como mostra a Figura 3.

A seguir, a análise e discussão dos resultados do processo de aprendizagem para sustentabilidade social em um projeto brasileiro de apoio à empregabilidade da pessoa com deficiência.

Metacategorias							
Fatores deflagradores	Entendimento do problema	Construção da solução	Implementação da solução	Resultados da aprendizagem	Processo de mudança	Processo de decisão	Apoio de regras e instrumentos
Demandas da comunidade Demanda dos familiares dos funcionários	Autoestima da PCD Autonomia da PCD Despreparo do empregado Despreparo do empregador Motivação da PCD	Apoio do curso Demandas do projeto Parceiros do projeto Preparação do docente Preparação do empregador	Ações complementares Ações do projeto Adaptações do projeto Barreiras de Vida e sociedade Barreiras no recrutamento Capacitação da PCD Competências que a PCD acredita que precisa (CHA) Elaboração e encaminhamento de CV Encaminhamento ao mercado de trabalho Exclusão da PCD Falta de comunicação com a PCD Falta de plano de carreira Forças restringíveis Limitações do projeto Percepções sobre a PCD Processo seletivo Qualificação da PCD	Barreiras de retenção e progresso Futuro da carreira da PCD Preocupação da empresa com a retenção e progresso Preocupação da PCD em se capacitar Superação da PCD	Novas experiências dos participantes Superação da PCD	Família como barreira Atores sociais	Legislação

Figura 3: Relação das metacategorias e categorias da pesquisa.
 Elaborada pela autora

Capítulo 4

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A EMPREGABILIDADE DA PCD À LUZ DA APRENDIZAGEM SOCIAL PARA A SUSTENTABILIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA SOCIAL

4.1.1 Os fatores deflagradores do projeto “Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia”

No Programa Empregabilidade da Pessoa com Deficiência duas demandas deflagraram um processo de aprendizagem social para a sustentabilidade a partir da perspectiva social: as demandas dos familiares dos funcionários do Banco do Brasil e as demandas da comunidade. O objetivo geral do projeto é realizar atividades que busquem a inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho, dando a oportunidade de utilizar suas competências, por meio de uma participação ativa, aberta e inclusiva. O projeto justifica-se, pois o processo de inclusão possui elementos como o preconceito que por vezes inviabiliza esta ação. A sociedade possui uma visão padronizada e classifica as pessoas de acordo com essa visão. “Elegemos um padrão de “normalidade” e nos esquecemos de que a sociedade é composta de homens diversos, que ela se constitui na diversidade, assumindo de outro modo às diferenças” (APABB, 2016).

4.1.2 O entendimento da situação, seu entorno, suas causas e consequências.

Lidar com um processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho é lidar com uma situação complexa por natureza, pois lida com diversos atores sociais idiossincráticos envolvidos neste debate, isto é, com nuances bem peculiares. A **própria deficiência** em si pode ser um fator restritivo para atender às “preferências” do mercado ao apresentar vários tipos – motora, auditiva, intelectual e visual –, que por sua vez, também apresentam vários graus. Por exemplo, o mercado prefere contratar um profissional amputado a um cadeirante. Ou, um cego com visão parcial a um cego total:

Eu sou classificado como cego total, mas eu não sou cego total. E o mercado hoje, quando eles ouvem a palavra deficiente visual, perguntam logo se é baixa visão. Quando falo que sou cego total, logo sou descartado (PcD 14 – visual/cego total/adquirida).

Para o cadeirante é bem mais difícil. As empresas preferem outros tipos de deficiências, por exemplo, um visual com visão parcial (PcD 8 – intelectual/congênita).

Às vezes as empresas vão pelo mais fácil. Por exemplo, contratar um surdo é mais fácil. Eles acham que por não ter a visão é mais complicado, pois acham que podemos dar um passo e cair (PcD 11 – visual/ cega total/adquirida).

Os possíveis motivos para estas preferências passam por falta de recursos financeiros e até físicos para realizar as adaptações necessárias como um elevador, rampa ou um computador adaptado. Há empresas que não possuem esta possibilidade de adaptação estrutural, envolvendo obras e contratação de profissionais especializados. Outros motivos podem estar relacionados com a real falta de interesse em promover este tipo de adaptação. Há empresas que preferem pagar multa a ter um profissional deficiente, segundo relatos de um empregador: *“Já vi empresas que falam mesmo, prefiro pagar multa a ter uma pessoa desse tipo na empresa”* (empregador 1).

Outra questão a ser considerada em um processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho é entender que **cada deficiência possui limitações** no tocante ao desenvolvimento de competências. Enquanto alguns têm maior facilidade para aprender e executar determinadas atividades, outros encontrarão mais dificuldades em função da deficiência que possui, a saber:

Para um deficiente intelectual, a assimilação é mais devagar do que para uma pessoa com outro tipo de deficiência. Então a gente avalia essas pessoas de uma forma diferenciada (coordenadora da instituição de ensino).

Algumas empresas pedem habilidades mínimas e nós encaminhamos aquela que atende aos requisitos da vaga, mas também orientamos, pois às vezes tem alguma exigência que vai ser difícil para a pessoa com deficiência cumprir (assistente social).

Por isso, uma das alternativas adotadas pelos futuros empregadores é um plano de ajuste das necessidades dessas pessoas com as necessidades da organização: *“O que eu fiz, foi elaborar junto ao setor de RH um plano de alocação dessas pessoas, em atividades condizentes com suas limitações”* (empregador 3).

A pessoa com deficiência está ciente de que necessita de certas **competências** para entrar e permanecer no mercado de trabalho. Até porque o foco de algumas empresas está em contratar pessoas tidas como empregáveis, isto é, com competências que atendam e se adequam às necessidades da organização (BELL; KLEIN, 2001; ANG et al., 2015).

É preciso ter ética, saber conviver com as pessoas em grupo. Porque cada uma tem uma opinião. Saber juntar tudo e tirar os pontos positivos. Tem pontos que você concorda e outro discorda. Tem coisas que você quer fazer e eu acho que não é necessário ou é errado. Como trabalhamos em grupo tem que sentar todo mundo junto, expressar a opinião e chegar num ponto que todos concordem (PcD 1 – visual/ cega total/adquirida).

Para ser um bom profissional, é preciso estar sempre presente, evitar atrasos, avisar de problemas, ter compromisso, se relacionar com as pessoas. Isso tudo sempre foi claro pra mim (PcD 3 – intelectual/congênita).

Não mentir para o chefe e nem para ninguém (PcD 4 – múltipla / motora e intelectual/ congênita).

Ser dinâmico, ter atitude, saber muito como lidar com as pessoas, disciplina. Uma coisa que estou aprendendo aqui é disciplina. Saber se comportar. Comunicativo mas discreto. Ter consciência do que faz. Saber o que faz, tem que saber se virar sozinho (PcD 8 – intelectual/congênita).

Ter conhecimento, ter bom comportamento, ter ética, procurar se desenvolver, e comunicar com os outros. Aqui no curso a gente aprende lidar com todos os tipos de deficiência, não é só o visual, então não se pode tratar um melhor do que o outro, somente pela sua deficiência. Tem que saber tratar todos iguais. Interagir com o grupo e com a chefia, respeitar, ter um bom diálogo. Aprender todos os dias (PcD 11 – visual/ cega total/ adquirida).

Contudo, mesmo que a pessoa com deficiência se apresente como competente, a **falta de acessibilidade** no que tange às barreiras físicas, pode comprometer a sua contratação. Por isso, também é um fator relevante buscar entender essa situação complexa, pois cada deficiência precisa de adaptações de infraestrutura e as empresas não têm essa percepção, além de não estarem preparadas ou mesmo dispostas a atender tais necessidades:

Às vezes, a empresa deixa de receber uma pessoa que tem a qualificação, que tem o potencial por não ter acessibilidade. A empresa não tem elevador, banheiro acessível, então deixa de contratar, não convocando nem para entrevista. É um fator bem complicado! (assistente social).

É muito mais vantajoso para a empresa pegar uma pessoa que anda de muleta ou com pouca visão. O cadeirante tem que ter banheiro próprio, tem que ter rampa, tem que ter elevador. A empresa às vezes não quer fazer esse investimento (PcD 8 – intelectual/congênita).

Tem empresas que nem conhecem os sistemas de Braille. Uma conhecida minha foi fazer uma entrevista e a empresa disse que não iria contratá-la, pois não estava adaptada para receber um cego. (PcD 11 – visual/ cega total/ adquirida)

Eu não sou nem chamado para entrevistas. Eu sou um cara que falo bem, boa noção de tudo, mas como sou classificado como cego total...se eu fosse classificado como baixa visão teria ido em várias

entrevistas. Não tem acessibilidade para cego. Nenhuma empresa quer contratar cego total (PcD 14 – visual/ cego total/ adquirida).

Outra questão é convencer as empresas a não terem **preconceito** com os candidatos e terem maior disposição em dar oportunidades às PcDs. Algumas vezes, o preconceito emerge por meio dos comportamentos irônicos de alguns recrutadores, que duvidam das capacidades das PcDs:

Às vezes o empregador recebe um currículo de um deficiente intelectual e não chama para entrevista. Daí a gente conversa, explica quais são as limitações, a forma melhor de agir, que ele pode executar tal função e aí a gente vai tentando driblar um pouquinho o preconceito (assistente social).

A vaga era para cobrador, daí ele me perguntou se eu conseguia ver dinheiro, num tom de ironia. Eu disse que sim, na distância que for. Daí ele pegou algumas notas e colocou na minha frente e me pediu para dizer que notas eram aquelas. Saí da entrevista desmotivado e com o pensamento de ficar com o benefício do INSS e não procurar mais emprego (PcD 10 – visual/ baixa visão/adquirida).

Sempre existe preconceito e eu não ligo para isso. Só quero aprender na empresa, desempenhar um bom trabalho (PcD 2 – intelectual/ congênita).

O fato de ser deficiente já é uma dificuldade. As pessoas acham que não somos capazes, só de olhar (PcD 5 – motora/ antebraço amputado/congênita).

Temos muita dificuldade em inserir a PcD visual, porque o empregador não enxerga aquela pessoa como capaz de executar uma função (assistente social).

O trabalho lá é muito puxado, você faz de tudo um pouco. Só acho que não vou ficar no caixa, por conta da visão. Até para ver os pedidos na tela fica difícil, eu até perguntei se poderia usar a lupa do computador para ampliar a letra. Nem me deram atenção. Você acha que eles vão mudar por minha causa? Claro que não! (PcD 9 – visual/ baixa visão/ adquirida)

Dar oportunidades às PcDs é uma das maneiras de reduzir as barreiras sociais relacionadas a esses atores sociais, contribuindo também para a eliminação do preconceito e da discriminação (CARVALHO-FREITAS, 2009). Por outro lado, ao negar-lhes tais oportunidades, esses recrutadores contribuem para desmotivar e impactar de forma negativa a autoestima desses profissionais, conforme relatos acima.

Vale ressaltar que a pessoa com deficiência tem muitos desejos e um deles é a busca pela **autonomia**, apesar de toda dificuldade encontrada. Assim, o entendimento dessa nuance no comportamento das PcDs também é relevante, pois muitas vezes as pessoas a sua volta não acreditam que a PcD possa realizar atividades básicas, enxergando-a como uma “coitada” e até questionando sua utilidade como ser humano:

O projeto também auxilia o usuário como forma de promover a autonomia e empoderamento dessa pessoa, pois ela também tem esse desejo (assistente social).

Eu trabalho muito a questão da autonomia, para fazer da PcD um profissional, para não ficar como coitadinho na empresa e superar aquilo que ele precisa fazer para entregar os resultados esperados pelo empregador (professor).

Quero ter meu próprio dinheiro e não depender dos meus pais. Quero ser independente (PcD 6 – intelectual/congênita).

Uma vez uma mulher no meu bairro me disse que se fosse igual a mim, sem a mão, ela não teria coragem de sair na rua. Eu disse a ela que graças a Deus eu sou muito feliz. Casei, tive 3 filhos, trabalhei...nada mudou. Às vezes a pessoa é perfeita por fora, mas por dentro é triste. Apesar dos preconceitos eu sou muito feliz, meus filhos e meu marido são maravilhosos comigo (PcD 5 – motora/ antebraço amputado/congênita).

Está tudo novo. Parece que estou aprendendo a andar novamente mas preciso fazer isso sozinha (PcD1 – visual / cega total/ adquirida).

Além da busca da autonomia, a pessoa com deficiência quer **superação** a cada dia, para enfrentar seus medos e aflições. A vontade de viver, de ser observada como membro atuante na sociedade são desejos que emergem junto com suas angústias. Contudo, a PcD necessita de apoio que pode ser por meio de orientações que permitam compensar suas limitações de modo a quebrar qualquer barreira existente (BEZERRA; VIEIRA, 2012):

Quando eu cheguei ao projeto estava em uma situação complicada. Sozinha, desempregada, meu marido me abandonou depois que fiquei deficiente, sem dinheiro e com luz cortada. Dai eu fui e pensei, vou me espelhar nos cegos totais, pois ainda enxergo pouco com um

olho e tem gente que não enxerga nada e vive bem. Vou tirar essa energia ruim que esta em mim (PcD 9- visual/ baixa visão/adquirida)

A partir do momento que você perde a visão, as pessoas acham que podem te controlar. Eu falo isso o tempo todo, eu perdi a visão, eu não perdi a noção e nem a consciência. Eu não me deixo ser controlado (PcD 14 – visual/ cego total/adquirida).

O deficiente de vez em quando é meio deixado de lado. Só porque são deficientes as pessoas acham que não precisamos de apoio. Achei muito interessante esse projeto, pois depois que eu perdi a visão, estou estudando. Não fiquei ali em depressão jogada dentro de casa. Acaba mostrando que a gente não deixa de ser importante, mesmo sendo deficiente. Tenho a mesma capacidade que outra pessoa normal (PcD 1- visual/ cega total/adquirida).

A vontade de estar empregado e estudar são desejos eminentes e mostram a sua importância na vida da pessoa com deficiência. Uma profissão ou uma vida acadêmica pode ser considerada uma forma de inclusão social, pois a PcD tem oportunidade de se relacionar com outras pessoas, deixando de ser invisível para a sociedade (LIMA et al., 2013):

Eu queria ser professora de creche. Se eu pudesse eu trabalharia nessa área. E também queria fazer uma faculdade de pedagogia (PcD 6 – intelectual/ congênita).

Eu trabalhei vendendo bijuterias e doces na rua. Minha família comprava e eu vendida. Eu tinha barraquinha na praça. Nunca trabalhei em empresa, pois não me deram oportunidade. Mas eu vou trabalhar (PcD 8 – intelectual/congênita).

Quero seguir na área advocacia ou contabilidade. Penso em ser Juiz ou em contabilidade quero ser diretor de uma grande empresa, ser líder, crescer na empresa (PcD 10 – visual/baixa visão/adquirida).

Sempre tive vontade de trabalhar no administrativo e o curso é nessa área. Eu fiz a prova do IFES para o curso técnico em Administração, mas não sei se passei na prova. Dependendo depois se Deus abençoar, quero fazer uma faculdade de Administração (PcD 11 – visual / cega total/adquirida).

Em resumo, o entendimento da situação, seu entorno, suas causas da situação complexa que envolve um processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho abarcam sete fatores – o tipo de

deficiência, as limitações da deficiência, falta de acessibilidade, preconceito dos recrutadores e empregadores, desejo de autonomia, superação e estar empregado e estudar. Já as consequências, a princípio, podem ser mais devastadoras para as PcDs no tocante à desmotivação, autoestima e desrespeito como profissional e cidadão.

4.1.3 A construção da solução

Os atores sociais precisam encontrar soluções em conjunto que visem o que for melhor para todos os envolvidos. Neste processo, é importante que todos estejam preparados e se apoiem mutuamente para encarar esta situação complexa. Para tanto, a solução viável para lidar com essa situação foi desenvolver uma iniciativa sustentada em três pilares: capacitação e desenvolvimento da PcD, sensibilização junto aos potenciais empregadores e acompanhamento sistemático do desempenho da PcD, conforme mostrado na Figura 4.

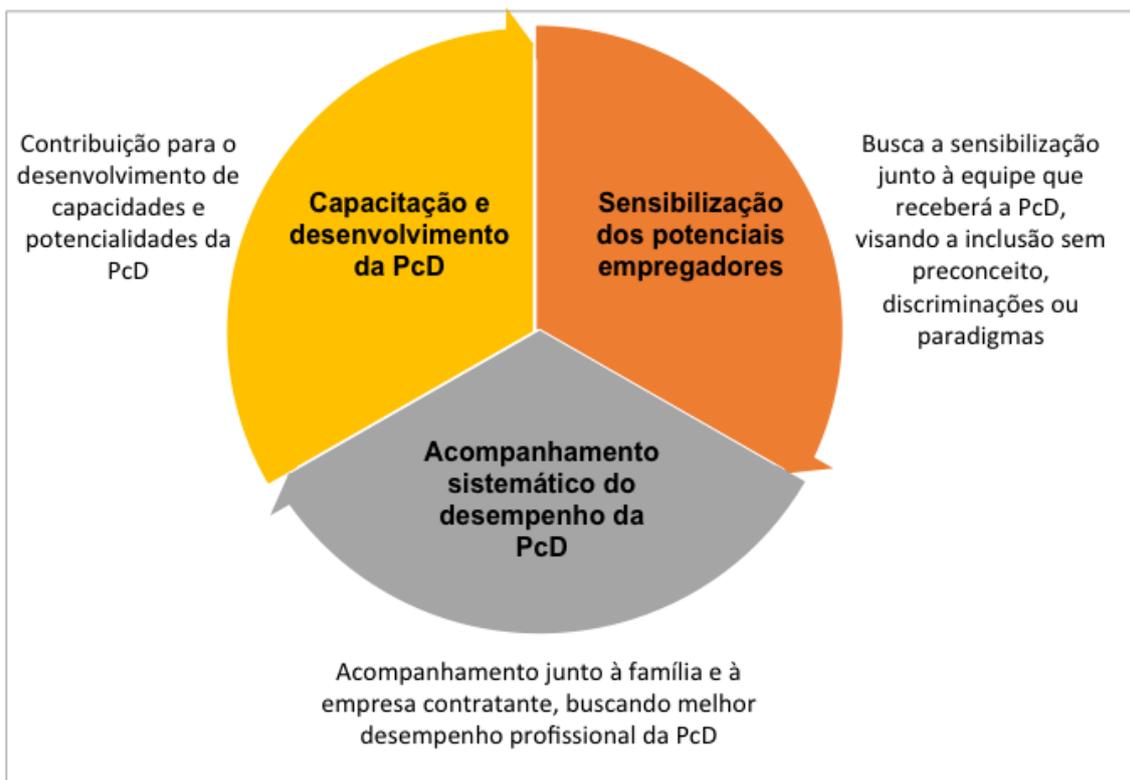


Figura 4: Processo de empregabilidade da PcD na APABB.
Fonte: Elaboração do autor.

A capacitação da PcD visa contribuir para o desenvolvimento de suas habilidades e potencialidades, pois foi detectado que a maioria das PcDs têm déficit de aprendizagem, sendo necessário apoiá-las no desenvolvimento de competências. Assim, um curso profissionalizante de maior abrangência no tocante ao atendimento às necessidades do empregador e às limitações de cada deficiência foi a solução encontrada.

No processo de construção da solução, para sensibilizar os potenciais empregadores, é necessário deflagrar **iniciativas** para facilitar a inclusão da PcD. Uma delas é sensibilizar a equipe que vai receber a pessoa com deficiência, pois o empregador pode encontrar problemas e resistências. Contudo, esta ação reforça a percepção dos funcionários já inseridos na

organização em relação às ações da empresa para a inclusão das PcDs contratadas (CARVALHO-FREITAS et al., 2010):

Antes de iniciar a contratação, fizemos uma sensibilização com todas as equipes (empregador 1).

Nós temos que trabalhar os que não são deficientes também. As pessoas que vão acolher essa pessoa são às vezes mais importantes nesse sentido do que o próprio deficiente. Então a gente tenta trabalhar dessa forma (empregador 2).

A resistência existia muitas vezes não porque era uma PcD, mas porque o setor não demandava contratação de pessoal, o que onerava a área e o gestor do setor precisava reorganizar seu departamento para aquele novo profissional não esperado. A principal reclamação era quando um gestor precisava contratar um profissional qualificado para atender tecnicamente e não podia demitir o profissional PcD para essa troca (empregador 3).

O acompanhamento sistemático do desempenho da PcD é necessário neste tipo de iniciativa dadas as peculiaridades da PcD. E isso abrange tanto o monitoramento junto à família como junto à empresa contratante, buscando apoiar a PcD na adaptação ao novo ambiente de trabalho, bem como melhor desempenho profissional do contratado.

4.1.4 A implementação da Solução

E para colocar em prática essa iniciativa, a APABB demandou vários recursos, desde a contratação de profissionais para capacitar e apoiar as PcDs e suas famílias até apoio financeiro para custear todo o investimento necessário com contratações, material, despesas básicas, divulgação do projeto, dentre outros.

A **instituição de ensino contratada** é privada, sem fins lucrativos, e atua há setenta anos na qualificação e formação profissional nas áreas de

comércio e serviços. Em conjunto com a APABB, foi cancelado o curso profissionalizante a ser ministrado às PcDs: Assistente Administrativo. O curso conta com 160 horas e abrange as disciplinas de relações humanas, ética, redação empresarial e serviços departamentais, como pode ser visto na Tabela 3 e é lecionado nas instalações da APABB.

TABELA 3: EMENTA DO CURSO ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

Disciplina	Carga Horária	Competências
Relações Humanas e Ética	15 horas	Reconhecer a importância da negociação e do trabalho em equipe.
Redação Empresarial	45 horas	Interpretar textos, artigos e informativos.
Serviços Departamentais	100 horas	Identificar as atividades e processos de trabalho dos setores contábil-fiscal, RH, comercial e patrimônio da empresa.
	Total: 160 horas	

Fonte: Ementa do curso. Elaborado pela autora.

Também foram necessárias algumas ações específicas para implementar esse projeto. Primeiro, a **contratação de um professor** para ministrar o curso que tivesse habilidades para acompanhar uma turma com características distintas, ou seja, várias deficiências em uma mesma sala de aula. A preocupação em contratar um professor adequado para atender os requisitos do projeto e a preparação do mesmo, também foi importante, pois não é qualquer profissional que tem competência para ministrar aulas para pessoas com diversos tipos de deficiência numa mesma sala. Por isso há dificuldade em encontrar este profissional, e logo quando encontram, os responsáveis pelo projeto iniciam imediatamente sua contratação:

A experiência como docente não foi suficiente. Precisa de preparação, ter uma equipe de apoio. Um profissional que não entende as bases psicológicas de aprendizagem terá dificuldades em trabalhar aqui. A PcD tem uma série de limitações que a impossibilita de acessar uma vaga nas mesmas condições de um outro considerado normal. A função do professor aqui é ajuda-la a enxergar as possibilidades, qual o seu potencial e como pode se adaptar a isso de uma maneira profissional (professor).

Aqui o professor tem que ir embasado e tem que saber o que ele está fazendo porque ele precisa prender atenção do aluno. Quando vamos contratar um professor, é difícil encontrar com essa especialidade para trabalhar diretamente com esse público. Então quando a gente consegue um professor bom, sentamos logo para fazer o planejamento (coordenadora da instituição de ensino).

Temos muito cuidado na contratação do professor. Por exemplo, em um bloco de redação técnica que é de 45 horas de português, que é outra dificuldade por causa do surdo, pois ele não conjuga verbo, o professor também tem que fazer um planejamento todo diferenciado para esse tipo de deficiente, numa mesma turma (assistente social).

Segundo, a **contratação de mais três profissionais** para apoiar todo o processo de empregabilidade das PcDs, em particular o professor: i) uma Assistente Social, que acompanha as atividades em sala de aula em conjunto com as PcDs e o professor, visita as empresas e acompanha o processo de recrutamento, seleção, contratação e desempenho nas empresas; ii) uma Terapeuta Ocupacional para dar apoio às famílias nos momentos de depressão e maior entendimento da deficiência, principalmente para os casos em que a pessoa se tornou deficiente, em função de acidentes e doenças; iii) uma Intérprete de Libras (Língua Brasileira de Sinais), para interpretar as Libras para a Língua Portuguesa, ou vice-versa (de forma simultânea ou consecutiva), mostrada na Figura 5.

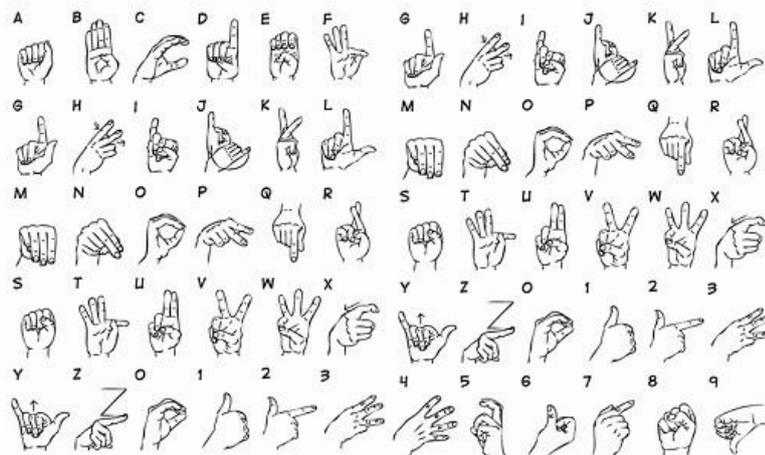


Figura 5: Libras – Linguagem Brasileira de Sinais para surdos.
Fonte: Dicionário Libras (2016)

Ou seja, o professor conta com apoio para lidar com as múltiplas deficiências ao longo do processo de ensinar, inclusive podendo utilizar práticas didáticas diferentes e mais apropriadas às PcDs:

Nas aulas o professor não se vê sozinho, desamparado com aquele monte de limitações para serem enfrentadas...poxa, vai ser difícil...então ele se sente um pouco seguro com a presença desses profissionais em sala. Então realmente isso ajuda muito. Por exemplo, quando ele quer executar uma dinâmica e precisa dividir a turma, além do planejamento elas atuam juntamente com as atividades em sala (coordenadora da instituição de ensino).

Em terceiro lugar, a **adaptação do material didático**, principalmente para os deficientes visuais que necessitaram de modificações quanto ao tamanho da letra, transformação do texto em áudio e em braile – sistema de leitura para cegos (Figura 6), criado em 1825 e convencionado no mundo todo. Para isso, foi necessária a busca por novos parceiros com expertises nestas áreas. Para a transformação do texto em áudio, a instituição de ensino buscou o apoio da universidade federal, que possui um software que realiza esta tarefa. No caso da transformação para braile, o projeto contou com o apoio do

Instituto Luiz Braille do Espírito Santo, que além de divulgar o projeto para os deficientes visuais, auxiliou na tradução de alguns materiais. O ILBES, como é chamado, foi fundado há 60 anos e possui projetos destinados a melhorar a qualidade de vida de deficientes visuais, com foco na inclusão da PcD visual na sociedade (ILBES, 2016).

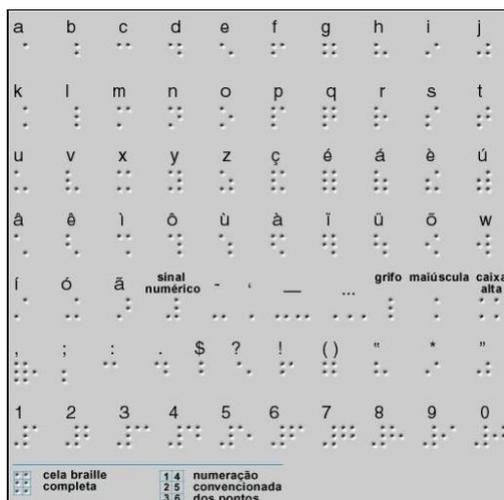


Figura 6 : Braille – sistema de leitura para cegos.
Fonte: Instituto Luiz Braille do Espírito Santo (2016).

No que diz respeito às **motivações** iniciais para a empresa tomar parte neste processo de empregabilidade, foi observada em sua unanimidade, o cumprimento da lei de cotas, Lei 8.213/91.

As contratações foram feitas, inicialmente, para atender a lei de cotas (empregador 1).

Claro, a gente falar que a motivação inicial não tem haver com cotas, estou mentindo (empregador 2).

Inicialmente, a motivação foi apenas para atender questões trabalhistas (lei de cotas), pois a empresa foi autuada e se não contratasse a quantidade obrigatória pagaria multa (empregador 3).

Por isso, a etapa de sensibilização dos potenciais empregadores é deflagrada a partir da publicação das vagas em veículos de comunicação e, em

seguida, é apresentado o projeto ao empregador. Ao encaminhar o *Curriculum Vitae* das PcDs é iniciado processo de sensibilização, explicando as necessidades e como lidar com as especificidades de cada deficiência. Ou seja, para cada tipo de deficiência há uma etiqueta: como as PcDs devem ser tratadas, contatadas etc., conforme mostrado na Figura 7.



Figura 7: Etiqueta para lidar com as especificidades de cada deficiência.
Fonte: cartilha APABB (2016).

Essas ações dizem respeito à preparação e ao fornecimento de informações ao empregador em relação à contratação das PcDs, pois a reflexão é que a pessoa não está na empresa somente para cumprir uma cota. Isto é, não se pode julgar a capacidade de uma pessoa com deficiência a partir

das percepções dos empregadores. Dentre as ações, está o treinamento ao empregador, a análise de currículo junto à empresa e o encaminhamento para entrevista, sempre com a preocupação de acompanhar a pessoa com deficiência no decorrer do processo:

A orientação ao empregador é importante, pois a pessoa acha que ela tem que cumprir cotas e aí recebe a pessoa de qualquer forma, e não é assim (coordenadora da instituição de ensino).

O que a gente sempre orienta é perguntar para a PCD o que ela pode realizar. Por que se a gente julgar a partir das nossas limitações, realmente vamos pensar: “se eu perder a visão agora, não consigo fazer nada. Não consigo nem sair daqui.” Então a pessoa com deficiência visual não pensa assim, pois ela cria formas de se locomover que surpreende até a gente. Então sempre orientamos o empregador a isso (assistente social).

Esse projeto em específico, eles têm a capacitação e após a capacitação, o encaminhamento ao mercado de trabalho. Então eles acompanham esses alunos no mercado. O projeto tem parceria com diversas empresas, assim posso dizer que eu achei que eles iriam se formar e ter dificuldade em ser inseridos... mas não. 85 a 90% da turma é inserida logo que finaliza a turma. O projeto é fantástico! (coordenadora da instituição de ensino).

Quando encaminhamos o currículo, por exemplo, de uma pessoa com deficiência auditiva, a gente explica qual a melhor forma de se comunicar com ela. Além disso, a gente sempre entra em contato para saber como foi o desempenho dessa pessoa, como aquela pessoa se desenvolveu na entrevista, se tem algo a melhorar (assistente social).

Ainda assim, as empresas relataram **dificuldades no processo de recrutamento e seleção** das PcDs. A principal foi a qualificação desse profissional. Um dos empregadores, no caso uma instituição de ensino, disse que as competências aprendidas em um curso profissionalizante, não atenderam as suas demandas: *“Tínhamos dificuldade no processo de seleção, devido à ausência de candidatos qualificados”* (empregador 3). Já uma empresa do segmento da saúde alegou que foi parcialmente atendida, devido ao nível de exigências de qualificação por conta da especificidade do setor:

A qualificação é a primeira barreira. A área hospitalar é diferente de qualquer área que a gente já possa ter visto, no sentido de restrições. Quase 50% do nosso efetivo exige conhecimento específico em área técnica e ensino superior. Então, a gente não tem muito que fazer se a pessoa não for formada na área (empregador 2).

Após a contratação da pessoa com deficiência, a dificuldade estava em relação ao **comportamento profissional**, o que impede sua retenção e progresso na empresa. Muitos relatos mostraram que a pessoa com deficiência por vezes se aproveita desta condição de “cotista” e não faz o seu trabalho corretamente, falta sem justificativas, não cumpre regras da empresa e assim prejudica uma oportunidade de construir uma carreira profissional:

Algumas PcDs chegam aqui com essa cultura de que “ah não vou fazer isso ou aquilo, pois sou PcD”. Claro que vamos respeitar a limitação de cada um. Agora se é algo que a PcD tem condições de fazer, não vejo motivos para não fazer. Isso a gente deixa muito claro aqui, a gente orienta, ensina, ajuda...mas essa postura aqui na empresa é muito importante. Não criamos cargos só para atender a cota, como vemos em algumas empresas (empregador 2).

Confesso que algumas PcDs agregavam valor e outras não. Muitas entravam para compor o quadro, sem qualificações. Outras nos davam muito trabalho, visto que faltavam muito, não cumpriam horários e prazos, pois se sentiam seguras sabendo que sua condição física era o principal fator por ela estar ali e não pelas suas qualificações (empregador 3).

A PcD vale ouro no mercado nos dias de hoje e ela sabe disso (empregador 2).

A postura de alguns PcDs incomoda muito. Algumas são acostumadas a serem tratadas como reis ou rainhas e isso atrapalha muito por que aqui não passamos a mão na cabeça de ninguém. Vários aqui já saíram por conta disso. Pessoas muito competentes, com condição e grande potencial, saem por questões comportamentais (empregador 2).

Eles têm responsabilidades como qualquer outro funcionário, dentro de suas limitações. Temos muita preocupação com o desenvolvimento e progresso deles. Mas alguns não querem, pois não acreditam na capacidade própria (empregador 2).

Por outro lado, a pessoa com deficiência mostra a vontade de estar no mercado de trabalho e relata suas dificuldades no processo seletivo e também

quando estava contratada. Alguns relatos demonstram falta de percepção sobre a deficiência, preconceito e até desvio de função, prejudicando sua intenção de estar empregado e ter uma profissão:

A falta de comunicação com as pessoas é uma barreira, por eu ser autista (PcD 3 – Intelectual/congênita).

Lá eu fui contratada como PcD, mas meu serviço não era para PcD...entendeu? Como eu estava precisando, eu peguei, mas não era para trabalhar do jeito que eu trabalhava. Então por isso que eu fiquei doente. Eu trabalhava igual as outras pessoas que não tinham deficiência. Forcei muito o meu braço normal (Pcd 5 – motora / antebraço amputado/congênita).

Tinha muitos problemas lá onde eu trabalhava e eu não entendia o que estava acontecendo. O gerente disse que não tinha como me ajudar, sempre estava ocupado e eu tinha que me virar. Isso me atrapalhava um pouco (PcD 12 – surdo/congênita).

Nesses últimos meses, eu ainda trabalhei por conta própria assessorando uma empresa de comunicação e eventos, já estava cego. Enquanto eles não sabiam da minha deficiência estava tudo bem, depois que eles descobriram, não quiseram mais meus serviços. Vieram com algumas desculpas que o ramo de atividade estava difícil, que a empresa ia parar, não sei se foi a crise ou a minha deficiência (PcD 14 – visual/cego total/adquirida).

A minha maior dificuldade em trabalhar, é a questão da locomoção. O acesso é muito difícil. Por exemplo, eu não tenho força para sentar no vaso sanitário, igual outros cadeirantes. Eu precisaria de ajuda para ir ao banheiro. Algumas pessoas falam que a empresa que precisa se adaptar a mim e não eu a ela. Mas eu sei que não é assim que funciona (PcD 8 – múltipla/ cadeirante e intelectual/congênita).

Tinha algumas pessoas que escolhiam grupos. Alguns conversavam comigo. Tinha outras pessoas que tinham um pouco de preconceito. Não gostava de surdo, se afastavam. Eu só ficava junto de quem gostava (PcD 12 – surdo/congênita).

Outras empresas estão tão despreparadas, que no processo seletivo questionam o porquê de sua vontade de estar no mercado de trabalho causando constrangimentos, pois em sua opinião a PcD deveria ficar em casa recebendo os benefícios do governo. Alguns funcionários cometem até assédio moral fazendo com que a PcD se sinta culpada e seja desligada da empresa:

As empresas pelo o que observei, estão preparadas a te desmotivar a querer a vaga. Fazem de tudo para te desmotivar e não querer a vaga. Eu fiz uma entrevista em uma empresa de transportes, quando cheguei o rapaz me perguntou se eu achava que dava para fazer o trabalho. Eu disse que não teria problema algum. Depois ele questionou sobre o benefício do INSS que eu ganhava, se eu tinha certeza que queria abrir mão, se eu tinha noção que eu ia ganhar menos de salário. Eu disse que tinha noção disso tudo, e que não tem problema. (PcD 10- visual/ baixa visão/adquirida)

Nesse trabalho, me despediram porque tinha uma mulher que ao invés de me tratar bem, me deixava para baixo e eu ficava triste. Eles me mandaram embora, pois eu ficava triste e não fazia o serviço direito. Ela me chamava de burra, porque eu perdi o benefício do INSS. Aí, deu essas intrigas e o dono me mandou embora. (PcD 4 – múltipla/ cadeirante e intelectual/congênita)

Outras limitações e dificuldades foram encontradas ao longo da implementação da solução. Por exemplo, a falta de conhecimento sobre o tipo de material didático a ser utilizado por cada deficiência, o uso de remédios que dificultam a aprendizagem de alguns alunos e até a falta de percepção das empresas em não saber alocar uma PcD em seu local de trabalho:

A maior dificuldade foi a adaptação do material didático, pois tivemos que partir quase do zero. Também a contratação do intérprete de libras e do professor, pois precisam ser profissionais diferenciados para este tipo de atividade (coordenadora da instituição de ensino).

Algumas deficiências têm outras limitações, por causa dos remédios que tomam para poder ajudar no tratamento. Vai exigir um pouco mais do professor, porque aquele professor que não prepara aula pode ter dificuldades (assistente social).

A PcD não é uma coitada. É um profissional que através de um processo seletivo bem elaborado, pode ser colocada em uma atividade que tenha haver com sua limitação e capacidade. Colocar uma pessoa que tem dificuldade em comunicação, por exemplo, para atender na recepção, não é o indicado. Mas muitas empresas ignoram isso (professor).

Além disso, no decorrer da pesquisa, foi observado o processo de recrutamento no momento em que as vagas de emprego são divulgadas nos meios de comunicação. A falta de compreensão das competências destes profissionais ficou clara em vários anúncios onde na maioria dos casos nem

sequer o cargo é posto, ficando claro que a preocupação é somente em contratar a PcD para cumprir a cota. Nos anúncios onde existe o cargo, em sua maioria são destinados à níveis operacionais, como mostra a Figura 8:



Figura 8: Anúncios de vagas de emprego para PcD

Fonte: Meios de comunicação de grande circulação. Elaborado pela autora.

Em outro anúncio repassado em aplicativos de mensagens, o empregador nem sequer escondeu a real necessidade da contratação e veiculou o anúncio sem formalidades:

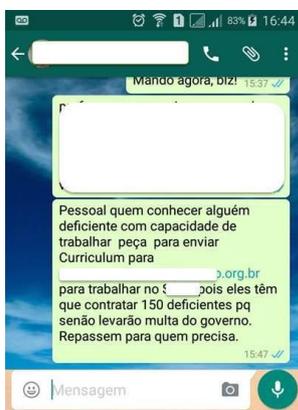


Figura 9: Anúncios de vagas de emprego para PcD.

Fonte: Meios de comunicação de grande circulação. Elaborado pela autora

No decorrer do projeto, além das ações de acompanhamento, foram verificadas as necessidades de algumas ações complementares e adaptações, visando melhorar o andamento das atividades. A maior adaptação foi em relação ao material didático, que necessitou de diversas variações a depender da deficiência do candidato. Por exemplo, o mesmo livro precisou ser elaborado de diversas formas para os deficientes visuais: em braile – para atender cegos totais que leem braile – livro em áudio para cegos totais que não leem braile – e letras aumentadas ou o uso de lupas para os deficientes com baixa visão (Figura 10):

Nosso material impresso não tinha nada em braile. Tem deficiente visual que sabia ler braile. E por ser uma coisa nova para nós, tivemos que fazer a adaptação para eles. Mas também tem deficiente visual que não lê o braile. Daí a gente procurou o Instituto Braille, pois eles têm um programa que transcreve o texto para áudio. Além disso, para os deficientes com baixa visão, precisamos fazer um material com letra grande e quando não fosse possível, fornecemos uma lupa para facilitar a leitura (coordenadora da instituição de ensino).

Mesmo sendo o mesmo conteúdo para todos, tive que adequar as atividades do planejamento didático e as estratégias didáticas para chegar até eles o resultado que a gente almeja. Por exemplo, essa adequação para aumentar o tamanho da letra das apostilas para os que enxergam pouco, ajuda demais (professor)

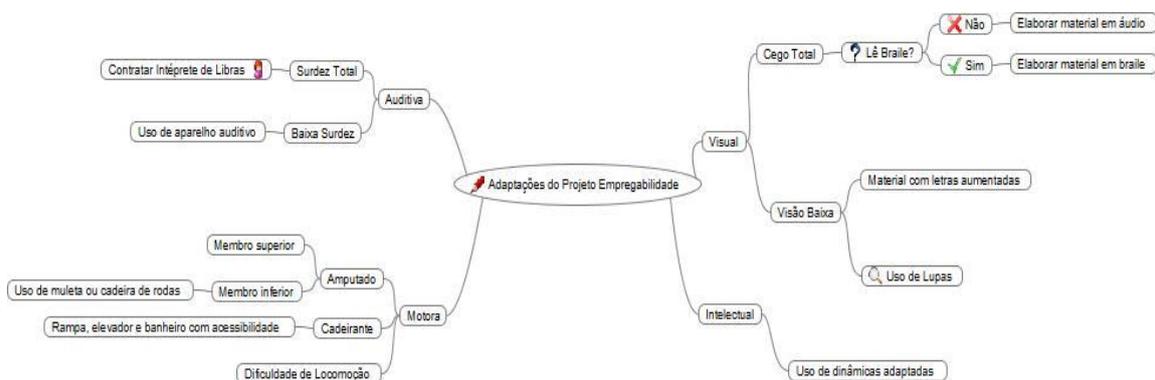


Figura 10: Adaptações feitas ao longo do Projeto de Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia. Elaborada pela autora.

A partir do Programa de Atenção às Famílias e às Pessoas com Deficiência, cujas ações já estavam em andamento na APABB, este trabalho foi estendido com a criação do Grupo de Apoio às Famílias somente para apoiar mensalmente os familiares do Projeto de Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia.

Neste processo, às vezes a família é considerada como limitador na carreira e vida da pessoa com deficiência, pois a consideram como alguém improdutivo e dependente, que sempre precisa de cuidados especiais, não tendo condições de estar sozinhos e não serem capazes de desenvolver certas atividades dentro de seu potencial (LIMA et al., 2013; HAMMES; NUERNBERG, 2015). Portanto, o **trabalho com a família** é parte importante dentro deste processo:

A gente trabalha muito essa questão da família, porque tem algumas que incentivam, agora tem outras que superprotegem e isso dificulta. Tem família que exige que o emprego seja perto da casa, pois na visão deles a PcD não pode pegar ônibus por exemplo (assistente Social).

A família às vezes atrapalha. Trata como se fossem coitadinhos, cheio de cuidados. Falam que a empresa não pode pressionar. É difícil (empregador 2).

Na experiência que tive, fiquei surpreendida, pois algumas pessoas nunca tinham pegado uma faca para fazer nada em casa, porque a mãe não deixava. Então, a gente desenvolve a questão da autonomia, e é muito importante quando a família apoia e acredita naquela pessoa. Ela já tem uma dificuldade por si mesma, por achar que não vai ser aceita, então se a família não apoia isso prejudica bastante. Agora quando apoia e incentiva a gente percebe a diferença (assistente social).

A família tem muita dificuldade em deixar os filhos deficientes se desenvolverem, pressionando ele mesmo e o empregador (empregadora 1).

Finalmente, para custear toda essa iniciativa, foi preciso **contar com patrocinadores**, que neste caso, não se constituem em empregadores neste projeto específico, o que contribui para a seriedade e imparcialidade do

processo. Isto é, o patrocinador não interfere no processo exigindo os melhores profissionais e adequação das iniciativas as suas necessidades. A parceria financeira foi idealizada por uma empresa do tipo sociedade anônima de capital aberto que atua na indústria de óleo, gás natural e energia. Esta parceria foi crucial para o andamento do projeto, pois sem o apoio financeiro, este trabalho não seria possível. Ao longo do projeto, a APABB presta contas por meio de relatórios à empresa patrocinadora.

No início, teve o edital da patrocinadora. A APABB se cadastrou, enviou o projeto e foi aprovado. Então, com o patrocínio nós fomos à procura da instituição de ensino para poder ministrar o curso (assistente social).

Quando fizemos a seleção, achamos o projeto inovador, diferente e interessante, pois atendia um público que precisa de atenção. Mas também olhamos o investimento envolvido e a empresa que fez o projeto. Praticamente olhamos os objetivos do projeto e se encaixa no perfil do edital (patrocinador).

Portanto, no processo de aprendizagem social para a sustentabilidade, é importante envolver os atores sociais e buscar o reconhecimento da necessidade de aquisição de conhecimento para lidar com os interesses de cada um ao longo do processo. Deste modo, para ajudar a tornar a sociedade mais sustentável, é importante compreender os papéis que diferentes grupos possuem em uma comunidade e entender como interagem entre si (PAYNE; CALTON, 2004; REED et al., 2006; RIST et al., 2006).

4.1.5 Resultados e oportunidades de aprendizagem

Todos os atores sociais envolvidos no projeto relataram **novas experiências**, mostrando que é possível aprender em conjunto e encontrar soluções que sejam pertinentes a todos. As experiências foram desde adaptação de material didático, a uma melhor percepção sobre o deficiente e quebra de pré-conceitos. O entendimento que este indivíduo pode ser produtivo e fazer parte da sociedade, principalmente do mercado de trabalho, foi fator importante nesta experiência de aprendizagem. Até os próprios deficientes aprenderam entre si, cada um relatando suas dificuldades criando assim uma empatia e um maior entendimento sobre a limitação de cada um:

Para gente foi uma coisa nova, pois não estávamos acostumados...não que agente não trabalhasse com pessoas com deficiência, a gente já tinha tido parcerias, mas é uma coisa muito nova para a instituição de ensino. Até a questão de material didático temos que estar correndo para adaptar, tudo porque isso não era rotineiro aqui dentro (coordenadora da instituição de ensino).

Dai, quando chega e bate na sala, é um diferencial...os professores falam: "gente que maravilha!". Todos os professores que trabalharam até hoje gostaram da experiência (coordenadora da instituição de ensino).

Depois da experiência, eu entendi que a pessoa com deficiência é capaz de se comunicar, produzir e trabalhar. Eles superam as coisas (professor).

Eu falo por experiência própria. Quando eu me formei, a gente tinha 04 tipos de habilitação para formar, educação especial, jovens e adultos, séries iniciais e tinha uma outra lá. Tipo, todas eu queria, menos a educação especial. Eu tinha o pré-conceito. Só fui ter essa experiência aqui na instituição de ensino, foi quando a Diretora me colocou para trabalhar com alunos PcD. Ai lá eu me encontrei...era uma turma de DJ. Tinha alunos com e sem deficiência. Nossa, foi um momento único. Os alunos são muito amorosos, mais dedicados (coordenadora da instituição de ensino).

Então, eu não tinha esse contato com outros deficientes, e agora eu tenho contato com surdos, com pessoas com dificuldade de locomoção, com uma pessoa sem o braço. Agora entendo todos eles. (PcD 7 – Múltipla/ cadeirante e Intelectual)

Quando a empresa conseguia contratar um profissional adequado para sua vaga, as empresas demonstraram a preocupação com a retenção e progresso da PcD, realizando **treinamentos** para explicar as normas da empresa e as funções do cargo exercido:

Teve treinamento, apostila explicando que devia botar os alimentos na sacola, os frios, para não amassar. A entrega, pegar as caixas, anotar a quantidade. Eles entendem a deficiência. Estão sempre me alertando sobre meu serviço (PcD 3- intelectual/congênita).

Eles me deram treinamento de integração, de 8 até as 17 horas. Explicaram todas as normas. Dai no dia seguinte comecei a trabalhar. (PcD 8 – intelectual/congênita).

Lá teve a contratação, treinamento. Tive que fazer contas no computador (PcD 4 – múltipla / cadeirante e intelectual/congênita).

Nós temos alguns treinamentos específicos para os funcionários e para os gestores receberem este deficiente. Fizemos um projeto específico visando a contratação, mas principalmente o desenvolvimento da pessoa com deficiência, mas a gente tem noção que não conseguimos por uma via só (empregador 2).

Tinha uma pessoa só para me ajudar para eu pegar experiência, eu consegui aprender bem. Todas as empresas me treinaram (PcD 13 – múltipla / locomoção e intelectual/congênita).

Eles são treinados junto com os novos contratados, direto nas áreas de atuação da empresa (empregador 1).

Além disso, o aparecimento de novas demandas que podem facilitar o ingresso da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e que não estavam previstas no planejamento como novos cursos, foram verificadas:

A gente observa também a adequação da demanda, por exemplo, o curso de informática, que muitos estão precisando. Pretendemos lançar para o próximo ano, mas não sabemos se vamos conseguir, pois tudo é uma questão de patrocínio. Então, observamos, pois talvez se a PcD tivesse o curso de informática seria mais fácil. Então é algo que entra no planejamento das próximas ações (assistente social).

4.1.6 Processo de mudança social

Ao longo desse desenvolvimento, ocorre um processo de mudança social, em menor ou maior grau, em todos os atores sociais envolvidos principalmente no que diz respeito a um novo olhar sobre a questão da pessoa com deficiência como ser atuante na sociedade. Este processo altera comportamentos, hábitos e provocam novos estímulos, mostrando que a PcD tem potencial e força para continuar a viver com dignidade.

Tem sido uma lição de vida. Os funcionários têm trabalhado mais motivados e pararam de reclamar de seus problemas pessoais (empregador 1).

O crescimento profissional foi grande, mas o pessoal foi muito maior. Vemos situações que não estamos acostumados, pois ficamos focados no nosso trabalho, na nossa rotina e tivemos a oportunidade de abrir os olhos para outra realidade. Isso representou um crescimento muito mais importante do que qualquer outra coisa. A atenção foi maior. Um novo olhar para a causa. Eu não tinha muita dimensão disso e observo que isso fica na gente de alguma forma para sempre (empregador 2).

O retorno para empresa foi muito positivo, pois abriu um novo olhar sobre o profissional com deficiência. Muitos são realmente dedicados e carismáticos e que causava comoção junto às equipes (empregador 3).

Mudou para melhor! Sem trabalhar com eles, eu pensava uma coisa. Trabalhando com esse grupo eu sei que eles podem e que eu participo do projeto de ajuda-los. Eles superam as coisas. [...] então o que mudou é acreditar que eles conseguem [...] (professor).

Para as PcDs, as mudanças foram tanto em razão da deficiência adquirida, pois precisaram se adaptar e reconhecer que estavam nesta nova condição, quanto para aqueles que já são deficientes, buscando a superação das barreiras e das dificuldades encontradas:

O deficiente hoje tem condições de fazer até uma faculdade. O mundo não acabou. As pessoas casam e até tem filhos. Eu preciso ser incluída na sociedade novamente, por isso preciso trabalhar. Quero voltar para sociedade, voltar aprender a viver. E quero fazer um curso para ser alguém (PcD 11 – visual/ cega total/adquirida).

A maior dificuldade é a adaptação do local em que eu estiver. Eu preciso me localizar onde estou, e me adaptar com cada ambiente. Então numa empresa o que eu espero é chegar e me adaptar ao local. Eu tenho muita facilidade com isso, sou deficiente visual, mas eu enxergo um pouco, claridade ou a forma de algum objeto (PcD 10 – baixa visão/adquirida).

Você começa uma nova vida. Isso que eles ensinam você está começando uma nova fase na sua vida, sem a visão, mas que você não é inútil. Eles valorizam muito isso. É a principal mensagem deles hoje. Embora o mercado de trabalho pense o contrário, mas nós vamos teimar que temos condições sim (PcD 14 – visual/ cego total/adquirida).

Minha mãe fez uma rampa para eu entrar na sala. Daí uma vez, a cadeira agarrou. Eu pensei nos meus amigos cegos que conseguem andar sozinhos então eu pensei que eu também consigo. Isso me motivou. É muito difícil, não estou falando que é fácil. Conhecendo outros deficientes, tive outra visão das coisas (PcD 7 – múltipla/ cadeirante e intelectual/congênita)

4.1.7 Processo de tomada de decisão do projeto

Os atores sociais do projeto “Empregabilidade da Pessoa com deficiência – Superação e Autonomia” assumem papéis diferentes no tocante à tomada de decisões, conforme mostrado na Figura 12. Os decisores, ou seja, aqueles que de fato deliberam; os apoiadores, isto é, possuem conhecimento especializado para apoiar as decisões; e os não decisores, aqueles não tomam decisões ao longo da conceituação e implementação do projeto.



Figura 11: Processo de tomada de decisão do projeto.
Fonte: Elaboração da autora.

A família da PcD atua diretamente no processo decisório, pois na maioria dos casos é ela quem delibera se a PcD vai estudar, trabalhar ou realizar alguma atividade sozinha, mesmo ela sendo maior de idade e tendo autonomia. Por vezes, a PcD não consegue esta autonomia, pois não é incentivada pela família ou por ter uma deficiência muito severa que a impeça de ter independência. O foco das decisões está primeiro, se a PcD vai participar do processo e, segundo, se vai continuar e também quando participar.

A APABB, responsável pela deflagração deste projeto, toma as decisões voltadas para os motivos da inclusão das PcDs no mercado de trabalho. E os motivos abrangem a capacitação e qualificação das PcDs, por meio do desenvolvimento de suas potencialidades e acesso ao conhecimento. As decisões também envolvem como implementar esse projeto, quem serão os parceiros e quais são as necessidades de capacitação.

A instituição de ensino se responsabiliza pela operacionalização da capacitação, como a grade curricular, as práticas pedagógicas, os materiais didáticos e na escolha dos parceiros que mais se adequam às necessidades do projeto. Assim, o foco das decisões envolve o que é ensinado, quem vai ensinar, como será ensinado e onde será ensinado.

Alguns atores sociais participam como apoiadores às tomadas de decisão: o professor, a assistente social, a intérprete de libras e a terapeuta ocupacional. Estes atores possuem domínio de conhecimentos específicos para lidar com as intercorrências, como por exemplo, o choro na sala de aula, agressividade dos alunos, depressão, presença das mães dentro da sala de aula etc. Assim, o foco das suas decisões está em como lidar com as diversas eventualidades ao longo de todo o processo de empregabilidade.

O patrocinador é tido como não-decisor, pois não atua diretamente nas decisões do projeto, realizando somente o acompanhamento das metas financeiras previstas em relação ao investimento idealizado no projeto. Embora caberá a ele a decisão final pela continuidade do projeto, mas não ao longo do projeto. De fato, não houve renovação do patrocínio, encerrando as atividades em fevereiro de 2016, devido à crise político-econômico brasileira.

Já as PcDs que fazem parte deste projeto, aproximadamente 99%, ou seja, quase todas dependem das decisões dos familiares, principalmente aquelas que têm deficiência muito severa ou são muito inseguras. Apenas poucas são autônomas para tomar as próprias decisões ao longo deste processo de empregabilidade.

Portanto, trata-se de um processo decisório híbrido, no qual os diversos atores sociais assumem papéis diferentes no tocante à tomada de decisões, dadas as circunstâncias presentes no entorno de uma PcD.

4.1.8 Apoio das regras e dos instrumentos legais

Junto a estes processos, existe um ponto de apoio, que são o **conjunto de regras e instrumentos legais** (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014). No caso deste estudo, a principal refere-se a Lei 8.213/91 – Cotas para Pessoas com deficiência –, a mais decisiva, pois além de ser uma obrigação legal, exige o pagamento de multas pelo não cumprimento das regras, conforme Tabela 4.

TABELA 4: LEI DE COTAS 8.213/91

Quantidade de Funcionários	Percentual de Pessoas com Deficiência
100 a 200	2%
201 a 500	3%
501 a 1.000	4%
1001 em diante	5%

Fonte: Lei 8.213/91 – Cotas para Pessoas com deficiência.
Elaborado pela autora.

Esta lei foi criada em 1991, porém regulamentada em 2000, quando implantou um sistema de fiscalização e multas para as empresas que não cumprissem as regras. As multas são calculadas por funcionário com deficiência não contratado. Complementando essa legislação, o decreto Nº 6.949/2009, que promulgou a Convenção Internacional sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, com o propósito de “promover, proteger e assegurar o exercício pleno e equitativo de todos os direitos humanos e liberdades

fundamentais por todas as pessoas com deficiência e promover o respeito pela sua dignidade inerente”.

Além disso, o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência – Viver sem Limite – que por meio do Decreto Nº 612/ 2011, tem a finalidade de “promover por meio da integração e articulação de políticas, programas e ações, o exercício pleno e equitativo dos direitos das pessoas com deficiência, nos termos da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência”. Este plano possui quatro eixos de atuação: acesso à educação, atenção à saúde, inclusão social e acessibilidade.

Ao final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável - Rio+20, foram elaborados os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), um documento que consiste em uma declaração de 17 objetivos, mostrando os meios de implementação, acompanhamento e de parcerias globais para atingir as metas propostas. Estes objetivos explicam as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Em especial, no ano de 2015, as pessoas com deficiência foram incluídas em cinco destes objetivos, como pode ser visto na Figura 10:

8.5 Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor;

10.2 Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra;

4.5 Até 2030, eliminar as disparidades de gênero na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e as crianças em situação de vulnerabilidade;

4.a Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e ao gênero, e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes para todos;

11.2 Até 2030, proporcionar o acesso a sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis e a preço acessível para todos, melhorando a segurança rodoviária por meio da expansão dos transportes públicos, com especial atenção para as necessidades das pessoas em situação de vulnerabilidade, mulheres, crianças, pessoas com deficiência e idosos;

11.7 Até 2030, proporcionar o acesso universal a espaços públicos seguros, inclusivos, acessíveis e verdes, particularmente para as mulheres e crianças, pessoas idosas e pessoas com deficiência;

17.18 Até 2020, reforçar o apoio à capacitação para os países em desenvolvimento, inclusive para os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento, para aumentar significativamente a disponibilidade de dados de alta qualidade, atuais e confiáveis, desagregados por renda, gênero, idade, raça, etnia, status migratório, deficiência, localização geográfica e outras características relevantes em contextos nacionais;

Figura 12: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no tocante às PcDs.
Fonte: ONU (2016).
Elaboração da autora.

Esse arcabouço de leis e documentos são esforços que em conjunto apoiam a inclusão da pessoa com deficiência. Porém, em especial a lei de cotas, embora tenha sido deflagrada para atuar como norteadora e facilitadora para a inclusão da PcD no mercado de trabalho, é vista pelos empregadores, como um fator regulador e de comando, expondo uma relação de poder coercitiva. Isto é, os empregadores são obrigados a cumprir a legislação. Não se trata ainda de uma escolha estratégica. Essa legislação impõe a contratação sem a verificação da disponibilidade de profissionais e a real necessidade da empresa, e muito menos se percebe a intenção de qualificar essa mão de obra que é tão carente de instrução.

Capítulo 5

5 Discussão dos resultados

Retomando a problemática desta pesquisa: Como os diversos atores sociais – governo, escolas, organizações não governamentais, empresas – estão socialmente aprendendo a se engajarem na promoção do recrutamento, retenção e progresso de pessoas com deficiência?

Ao longo do processo de aprendizagem social para sustentabilidade social no projeto “Empregabilidade da Pessoa com Deficiência – Superação e Autonomia”, um dos caminhos encontrados foi a implementação de uma primeira tentativa de empoderar as PcDs (*empowerment*). As PcDs passam a se tornar protagonistas deste processo e deixam de ser coadjuvantes à espera das oportunidades, salvo as deficiências severas. Para tanto, a solução implementada parte da capacitação psicológica – significado do trabalho (finalidade, valor), competências (saber, saber fazer e saber agir), autodeterminação (superação, autonomia de decisão e responsabilidades às PcDs) e impacto (a influência sobre os resultados do trabalho) (SPREITZER, 1996). Projetos sociais, como o de empregabilidade da APABB, auxiliam neste processo, pois fornecem meios e promovem reflexões sobre suas vidas e carreiras. Além disso, trabalham as competências e buscam o aperfeiçoamento e aprendizagem de novas habilidades que o mercado de trabalho necessita. Também adota a natureza sistêmica da aprendizagem social – relação entre o indivíduo (PcDs) e o social (ISON; BLACKMORE; IAQUINTO, 2013), pois o Programa de Empregabilidade abrange desde a capacitação até o

acompanhamento da adaptação e desempenho da PcD na empresa, e isso facilita a retenção e progresso deste profissional. Há pessoas que precisam de orientação até em relação a como tratar uma PcD, para que ela não se sinta incomodada diante de suas limitações. Por exemplo, ao lidar com um surdo, você deve acenar ou tocar levemente seu braço para iniciar uma conversa. Falar devagar, pois eles fazem leitura labial. Já a pessoa com deficiência intelectual não precisa ser tratada com infantilidade (a não ser que seja uma criança). Não se deve subestimar sua inteligência, pois ela somente precisa de mais tempo para absorver as informações. Os autistas são extremamente inteligentes. Para uma pessoa com deficiência física, cuidado ao se aproximar ou tocar na cadeira de rodas, pois ela é extensão do seu corpo. Não agarre o braço de um deficiente visual e ao se ausentar da conversa, procure avisar. São muitos detalhes desconhecidos que dificultam a convivência e até a contratação da PcD (APABB, 2016).

Contudo, no processo de tomada de decisão, que é híbrido, porque os diversos atores sociais assumem papéis diferentes, a PcD não decide, salvo aquelas com autonomia. Assim, essa tentativa de empoderar as PcDs (*empowerment*), *a priori*, é até certo ponto paradoxal. Na teoria de empowerment enquanto processo para dar voz aos oprimidos (RAPPAPORT, 1981; RIGER, 1993; SPEER, 2008), para que uma mudança social ocorra, o poder social precisa ser exercido. No caso deste projeto, tem sido exercido ao moldar novos comportamentos da PcD, por meio do desenvolvimento e socialização do conhecimento, que acarreta mudanças no sistema de crenças destas pessoas, voltadas para superação e autonomia. O resultado é uma mudança social afinada (*tuning social change*) (SEIDMAN, 1988), porque o

grupo de PcDs foi adaptado e acomodado aos arranjos existentes, dada à falta de acessibilidade no ambiente de trabalho e ao despreparo dos empregadores.

Apesar disso, independentemente da gênese da deficiência, trata-se de lidar com uma mudança de modelo mental de todos os atores sociais envolvidos, mas principalmente dos empregadores. Primeiro, porque se trata de lidar com uma situação complexa, em parte posta, pois as deficiências podem ser congênitas ou adquiridas ao longo da vida, em função de acometimento de doenças e acidentes. Assim, não deve ser visto como um problema. A situação está posta! Portanto, torna-se praticamente imperativo apoiar as PcDs a buscarem autonomia, superação e terem vontade de estar empregado e estudar, que são aspectos fundamentais para dar vida às PcDs. Segundo, como ainda se trata de um processo de inclusão coercitivo, isto é, imposto por meio de ações governamentais afirmativas, é necessário que seja visto como um processo de negócios natural de recrutamento e seleção de profissionais, como qualquer outro dentro das organizações. É verdade que, sem este arcabouço de leis e regras, a contratação das PcDs ficaria limitada. Porém, mesmo com este suporte legal, algumas empresas preferem sofrer as penalidades a contratar uma PcD, pois o preconceito ainda é muito grande. Além disso, o objetivo maior ainda é o cumprimento dessa legislação. Terceiro, por conta das deficiências congênitas ou adquiridas, as PcDs precisam de atendimento e cuidados diferentes, como por exemplo, acessibilidade e adequação da organização as suas deficiências. Elas não exigem; elas precisam! Logo, não podem ser tratadas a partir da perspectiva de ônus para os atores sociais envolvidos, em particular, para os empregadores.

Do ponto de vista epistemológico, a aprendizagem social para sustentabilidade em um projeto social acerca da empregabilidade de pessoas com deficiência está sendo vista como um processo que ocorre por meio de diálogos, ações e conhecimentos construídos e cooperativos para transformar a vida das PcDs, ao dar-lhes apoio para que sejam incluídas no mercado de trabalho. As novas experiências vividas por todos os atores sociais, as necessidades de ajustes e adaptações dos recursos, os treinamentos e as novas demandas que foram surgindo ao longo desse processo, mostram que o conhecimento foi sendo socializado e desenvolvido ao longo de uma trajetória, até então, desconhecida por eles (GUERARDI, 1999).

Do ponto de vista ontológico, ao longo desse processo de aprendizagem social para sustentabilidade deste projeto tem havido um processo de mudança social, em maior ou menor grau, com todos os atores sociais envolvidos. Principalmente, no que diz respeito a um novo olhar para a questão da pessoa com deficiência ser atuante na sociedade. Este processo tem alterado comportamentos, hábitos e provocado novos estímulos, mostrando que a PcD tem potencial e força para continuar a viver com dignidade. Para as PcDs, as mudanças foram tanto em razão da deficiência adquirida, pois precisaram se adaptar e reconhecer que estavam nesta nova condição, quanto para aqueles que já são deficientes, buscando a superação das barreiras e das dificuldades encontradas.

Finalmente, dentre outros desafios da empregabilidade da PcD, está a dependência de recursos compartilhados necessários para o seu êxito. Este projeto da APABB não teria possibilidades de crescer e se desenvolver sozinho, pois demanda várias necessidades e recursos diferentes que vão

desde a contratação de empresas para capacitar os alunos até apoio financeiro para custear todo o investimento necessário com contratações, material, despesas básicas, divulgação do projeto, dentre outros. Para colocar em prática essa iniciativa, os recursos metodológicos, financeiros, humanos, tecnológicos, informacionais são compartilhados com diversos atores sociais por meio de parcerias multiprofissionais e multisetoriais (D'ANGELO; BRUNSTEIN, 2014). Em outras palavras, ter uma equipe multifuncional e multisetorial preparada tem demonstrado ser essencial para o sucesso do projeto.

6 CONCLUSÃO

Ao discutir a experiência de um programa social brasileiro e discutir como os múltiplos atores sociais envolvidos estão buscando diálogos, ações e conhecimentos cooperativos para transformar a vida das pessoas com deficiência, algumas reflexões emergem dessa discussão.

As evidências mostram que se trata de uma situação complexa e nova. Os diversos atores sociais ainda estão socialmente aprendendo a lidar com ela, pois envolve o convívio diário com fatores restritivos, cooperativos e alavancadores. Os fatores restritivos envolvem o tipo de deficiência, as limitações de cada deficiência, falta de acessibilidade nas cidades e, principalmente no ambiente de trabalho, preconceito, despreparo, percepção inadequada, ações de assédio moral dos recrutadores, empregadores e futuros colegas de trabalho, comportamento inapropriado de ambos os lados, empregadores e PcDs, alocação inadequada das PcDs às funções de trabalho e pouca voz na tomada de decisões. Os fatores cooperativos abarcam o desenvolvimento de competências por meio de parcerias com os diversos atores sociais para que seja possível empoderar as PcDs. Já os fatores alavancadores deste processo são os desejos das PcDs de superação, vontade de estar empregado e estudar, ter autonomia. O conjunto de regras e instrumentos governamentais, embora seja coercitivo, é considerado um fator alavancador, pois, no atual contexto ainda de mudança de modelos mentais para um mundo mais sustentável, dificilmente essas pessoas consideradas vulneráveis teriam oportunidades de se inserir no mercado de trabalho. Será

que essas pessoas seriam inclusas nas empresas caso não tivesse a lei? Se não tivesse a lei, continuariam à margem da sociedade?

Nesse sentido, o poder público tem um grande desafio pela frente no tocante a proporcionar condições e um ambiente que favoreçam este processo. A falta de acessibilidade em instituições de ensino é um grande problema que precisa ser resolvido. Além de adaptações em instalações físicas, faltam profissionais qualificados, como professores com conhecimento em braile ou libras e que tenham empatia para se comunicar e instituições que se preocupem em adaptar desde os materiais até as placas de localização de seus departamentos. Sozinhos, estes atores sociais não conseguirão incluir as PcDs. Este processo precisa ser cíclico e com capacitação e sensibilizações constantes. Elaborar uma lei somente pensando em resolver o problema de um só lado, que é a inclusão, não tem sido suficiente e eficiente.

A busca pela compreensão sobre a capacidade e até a utilidade de uma PcD norteava as ações dos empregadores, pois antes eles nem pensavam nesta possibilidade de contratação. Essa mudança também ocorreu no processo de sensibilização dos funcionários que não tinham deficiência e a preocupação em como recebê-los foi fator chave neste processo. A maior dificuldade é fazer as pessoas pensarem diferente para facilitar o caminho que a PcD tem pela frente, auxiliando na superação de seus obstáculos.

Diante do exposto, esta pesquisa contribui para o avanço do conhecimento nesta área de conhecimento ao propor um processo detalhado em várias etapas de aprendizagem social para a sustentabilidade, ancorado na circularidade, para quaisquer dimensões: ambientais, sociais, econômicas,

políticas, culturais, espirituais, geográficas etc. Em particular, contribui para a discussão da dimensão social, pouco discutida na literatura nacional e internacional. Também discute e mostra uma comprovação empírica das dimensões epistemológica e ontológica deste processo de aprendizagem, que também são pouco discutidas na literatura.

Nas contribuições práticas, este estudo pode auxiliar a gestão de recursos humanos no tocante às melhores práticas na contratação de pessoas com deficiência e assim ter uma compreensão mais sistêmica para desenvolver políticas que se adequem a estes profissionais. Espera-se também que a pesquisa tenha contribuído para alertar os empregadores para uma mudança de modelo mental, visando compreender as dificuldades da pessoa com deficiência em entrar e manter-se no mercado de trabalho.

Dado que esta pesquisa é um estudo de caso único e, embora tenha utilizado várias fontes de dados e várias fontes teóricas, assegurando a triangulação dos dados e teórica, a generalização para outros contextos, por exemplo, em outros países pode ficar comprometida. Por isso, como pesquisas futuras, sugere-se estudos longitudinais que abranjam deste a capacitação até a manutenção destes profissionais no mercado de trabalho. Também sugere a replicação deste estudo em programas de outras naturezas e em outros países que tenham projetos de inclusão, para comparação dos resultados obtidos, por exemplo, a partir da perspectiva dos empregadores.

7 REFERÊNCIAS

ANACHE, Alexandra Ayach. O deficiente e o mercado de trabalho: concessão ou conquista. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 2, n. 4, p. 119-126, 1996.

ANG, Magdalene CH; RAMAYAH, T.; AMIN, Hanudin. Efficacy of the theory of planned behavior in the context of hiring Malaysians with disabilities. **The Journal of Developing Areas**, v. 49, n. 3, p. 13-25, 2015.

APABB, **Associação de Pais e Amigos e Pessoas com Deficiência de Funcionários do Banco do Brasil e da Comunidade**. Disponível em: <<http://www.apabb.org.br>>. Acesso em: fev., 2016.

BEERS, Pieter J; HERMANSB, Frans; VELDKAMPC, Tom; HINSSEND, Jules. Social learning inside and outside transition projects: Playing free jazz for a heavy metal audience. *NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences*, v. 69, p. 5-13, 2014.

BELL, Bradford S.; KLEIN, Katherine J. Effect of disability, gender, and job level on ratings of job applicants. **Rehabilitation Psychology**, v. 46, n. 3, p. 229, 2001.

BELTRÃO, Danielle Cristine; BRUNSTEIN, Janette. Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. **Revista de Administração**, v. 47, n. 1, p. 07-21, 2012.

BEZERRA, Sérgio Sampaio; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Pessoa com deficiência intelectual: a nova "ralé" das organizações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 2, p. 232, 2012.

BLACKMORE, C. What kinds of knowledge, knowing and learning are required for addressing resource dilemmas? A theoretical overview. **Environmental Science and Policy**, v. 10, n. 6, p. 512–525, 2007.

BOON, Corine; PAAUWE, Jaap; BOSELIE, Paul; DEN HARTOG, Deanne. Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. **Personnel Review**, v. 38, n. 5, p. 492-508, 2009.

BOUWEN, Rene; TAILLIEU, Tharsi. Multi-party collaboration as social learning for interdependence: Developing relational knowing for sustainable natural resource management. **Journal of community & applied social psychology**, v. 14, n. 3, p. 137-153, 2004.

BRASIL. Ministério do Emprego e do Trabalho. **Legislação relativa ao trabalho de pessoas com deficiência**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm> Acesso em: jan., 2016

BRITO, Jaime Domingues. Minorias e grupos vulneráveis: aquilatando as possíveis diferenças para os fins de implementação das políticas públicas. **Revista Argumenta**, v. 11, n. 11, p. 95-110, 2009.

BROTO, Vanesa Castán; DEWBERRY, Emma. Economic crisis and social learning for the provision of public services in two Spanish municipalities. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 3018-3027, 2016.

BRUMER, Anita; PAVEI, Katiuci; MOCELIN, Daniel Gustavo. Saindo da "escuridão": perspectivas da inclusão social, econômica, cultural e política dos portadores de deficiência visual em Porto Alegre. **Sociologias**, n. 11, p. 300-327, 2004.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121, 2009.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; TOLEDO, Isadora D'Ávila; NEPOMUCENO, Maristela Ferro; SUZANO, Janayna de Cássia Coelho; ALMEIDA, Luciana Alves Drumond. Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.

CRPD, Comitê das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. **Relatório sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. Disponível em: http://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CRPD%2fC%2fBRA%2fCO%2f1&Lang=en . Acesso em: jan, 2016.

CUNDILL, Georgina; LOTZ-SISITKAB, Heila; MUKUTEB, Mutizwa; BELAYB, Million; SHACKLETONA, Sheona ; KULUNDUB, Injairu. A reflection on the use of case studies as a methodology for social learning research in sub Saharan Africa. **Wageningen Journal of Life Sciences**, v. 69, p. 39-47, 2014.

D'ANGELO, Marcia Juliana; BRUNSTEIN, Janette. Social learning for sustainability: supporting sustainable business in Brazil regarding multiple social actors, relationships and interests. **International Journal of Sustainable Development & World Ecology**, v. 21, n. 3, p. 273-289, 2014.

DEVINS, David; HOGARTH, Terence. Employing the unemployed: Some case study evidence on the role and practice of employers. **Urban Studies**, v. 42, n. 2, p. 245-256, 2005.

DEY, Ian. **Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry**. Academic Press, 1999.

DICIONÁRIO Libras. Disponível em www.dicionarioliberal.com.br. Acesso em jun., 2016.

DLOUHÁ, Jana; BARTON, Andrew; HUISINGH, Donald; ADOMSSANT, Maik . Learning for sustainable development in regional networks. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 1-4, 2013.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell Publishing, p. 38-53, 2003.

FLORES, J. GIL. **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, 1994.

FONSECA, Fúlvio Eduardo. A convergência entre a proteção ambiental e a proteção da pessoa humana no âmbito do direito internacional. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 50, n. 1, p. 121-138, 2007.

FUGATE, Mel; KINICKI, Angelo J.; ASHFORTH, Blake E. Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. **Journal of Vocational behavior**, v. 65, n. 1, p. 14-38, 2004.

GARMENDIA, Eneko; STAGL, Sigrid. Public participation for sustainability and social learning: Concepts and lessons from three case studies in Europe. **Ecological Economics**, v. 69, n. 8, p. 1712-1722, 2010.

GERGEN, Kenneth J. The social constructionist movement in modern psychology. **American psychologist**, v. 40, n. 3, p. 266, 1985.

GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery. **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 101-124, 1999.

HAMMES, Isabel Cristina; NUERNBERG, Adriano Henrique. A Inclusão de Pessoas com Deficiência no Contexto do Trabalho em Florianópolis: Relato de Experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 3, p. 768-780, 2015.

HAUGH, Helen M.; TALWAR, Alka. How do corporations embed sustainability across the organization?. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 3, p. 384-396, 2010.

HELAL, Diogo Henrique; ROCHA, Maíra. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 9, n. 1, p. 139-154, 2011.

HILLAGE, J.; POLLAGE. **Employability: developing a framework for policy analysis**. London: DfEE, 1998.

IBGE. Instituto brasileiro de geografia e estatística. **Cartilha do Censo 2010 – Pessoas com Deficiência**. Brasília. 32 p. 2012. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/pt/censo-2010>> Acesso em: jan., 2016.

ILBES, **Instituto Luiz Braille do ES**. Disponível em: <<http://institutoluizbraille.wix.com/ilbes>> Acesso em mai., 2016.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha; MOREIRA, Michelle Firmino Celestino; LOPES, Luma Louise Sousa; FROTA, Luís André Aragão; COIMBRA, Luciana Madeira Barros. A aprendizagem social subjacente às práticas de negociação: uma abordagem das questões socioambientais em uma organização multiatores. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 131-158, 2014.

ISON, Ray; BLACKMORE, Chris; IAQUINTO, Benjamin L. Towards systemic and adaptive governance: exploring the revealing and concealing aspects of contemporary social-learning metaphors. **Ecological economics**, v. 87, p. 34-42, 2013.

ISON, Ray; RÖLING, Niels; WATSON, Drennan. Challenges to science and society in the sustainable management and use of water: investigating the role of social learning. **Environmental Science & Policy**, v. 10, n. 6, p. 499-511, 2007.

JACOBI, Pedro R.; GRANJA, Sandra I. B.; FRANCO, Maria I. Aprendizagem social: práticas educativas e participação da sociedade civil como estratégias de aprimoramento para a gestão compartilhada em bacias hidrográficas. **São Paulo em Perspectiva**, v. 20, n. 2, p. 5-18, 2006.

JONES, Gwen E. Advancement opportunity issues for persons with disabilities. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 55-76, 1997.

KEEN, Meg; BROWN, Valerie A.; DYBALL, Rob. **Social learning in environmental management: towards a sustainable future**. Routledge, 2005.

KITCHING, John. Can small businesses help reduce employment exclusion?. *Environment and Planning C: Government and Policy*, v. 24, n. 6, p. 869-884, 2006.

KLEINMAN, Mark; WEST, Anne. Employability and the new deals. **New Economy**, v. 5, n. 3, p. 174-179, 1998.

KLIMOSKI, Richard; DONAHUE, Lisa. HR strategies for integrating individuals with disabilities into the work place. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 109-138, 1997.

KULKARNI, Mukta; GOPAKUMAR, K. V. Career management strategies of people with disabilities. **Human Resource Management**, v. 53, n. 3, p. 445-466, 2014.

KULKARNI, Mukta; KOTE, Janhavi. Increasing Employment of People with Disabilities: The Role and Views of Disability Training and Placement Agencies. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. V. 26, n. 3, p177-193, 2014.

LANGFORD, Christopher R.; LENGNICK-HALL, Mark L.; KULKARNI, Mukta. How Do Social Networks Influence the Employment Prospects of People with Disabilities?. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 25, n. 4, p. 295-310, 2013.

LIMA, Lais Batista.; JURDI, Andrea Perosa. Empregabilidade de Pessoas com Deficiência no Município de Santos/ SP: Mapeamento de Políticas Públicas e Práticas Institucionais. **Revista Brasileira de Educação Especial**., v. 20, n. 4, p. 513-524, 2014.

LINDSAY, Colin; MCCRACKEN, Martin; MCQUAID, Ronald W. Unemployment duration and employability in remote rural labour markets. **Journal of rural studies**, v. 19, n. 2, p. 187-200, 2003.

MACCALI, Nicole; KUABARA, Paula Suemi Souza; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; ROGLIO, Karina De Déa; BOEHS, Samantha De Toledo Martins. 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**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MADER, Clemens. Sustainability process assessment on transformative potentials: the Graz model for integrative development. **Journal of cleaner production**, v. 49, p. 54-63, 2013.

MADRUGA, Lúcia Rejane da Rosa Gama; DA SILVA, Tania Nunes. Aprendizagem Social, Motivação e Comprometimento em um Comitê de Bacia Hidrográfica. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, V.3, Nº.3, p. 20-37, 2009.

MATHUR, Vivek Narain; PRICE, Andrew DF; AUSTIN, Simon. Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. **Construction Management and Economics**, v. 26, n. 6, p. 601-609, 2008.

MEDEMA, Wietske; WALS, Arjen; ADAMOWSKI, Jan. Multi-loop social learning for sustainable land and water governance: towards a research agenda on the potential of virtual learning platforms. **NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences**, v. 69, p. 23-38, 2014.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for" intelligence." **American psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MCCOLLUM, D. The sustainable employment policy agenda: What role for employers?, **Local Economy**, v. 27, n. 5-6, 529-540, 2012.

MCGURK, Patrick. Employer engagement: A human resource management perspective. University of Greenwich Business School **Working Paper WERU7**. London: University of Greenwich. 2014.

MCQUAID, Ronald W.; LINDSAY, Colin. The concept of employability. **Urban studies**, v. 42, n. 2, p. 197-219, 2005.

MOREIRA, Lilian Barros; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 1, p. 40, 2015.

MOCHIZUKI, Y. Partnerships between environmentalists and farmers for sustainable development: a case of Kabukuri-numa and the adjacent rice fields in the town of Tajiri in Northern Japan. In: WALS, A. E. J. **Social learning: towards a sustainable world**. Wageningen: Academic Publishers, p. 385-404, 2007.

MS, Ministério da Saúde. **Política Nacional de Saúde da Pessoa com Deficiência**. – Brasília : Editora do Ministério da Saúde, 2010. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_pessoa_com_deficiencia.pdf> Acesso em: jan., 2016.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Dados sobre Pessoa com Deficiência no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/fisca_trab/inclusao/lei_cotas_2.asp> . Acesso em: jan., 2016.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU**. Disponível em: <<http://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>> Acesso em: jan., 2016.

ORMEROD, Marcus; NEWTON, Rita. Construction as a career choice for young disabled people: dispelling the myths. **Construction Management and Economics**, v. 31, n. 8, p. 928-938, 2013.

PAHL-WOSTL, Claudia. Towards sustainability in the water sector—The importance of human actors and processes of social learning. **Aquatic sciences**, v. 64, n. 4, p. 394-411, 2002.

PAYNE, Stephen L.; CALTON, Jerry M. Exploring research potentials and applications for multi-stakeholder learning dialogues. **Journal of Business Ethics**, v. 55, n. 1, p. 71-78, 2004.

PESSOA COM DEFICIÊNCIA. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. 2014. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/convencao-sdpcd-novos-comentarios.pdf>> . Acesso em: fev., 2016.

PROJECT REPORT. Social learning and sustainability: exploring critical issues in relation to environmental change and governance, Workshop proceedings, **Stockholm Resilience Centre**, Estocolmo, Suécia, 2011.

RAIS, **Relação Anual de Informação Social**. Disponível em <<http://www.rais.gov.br>>. Acesso em jun., 2016.

RAPPAPORT, J. In praise of paradox: A social policy of empowerment over prevention. **American Journal of Community Psychology**, 9, 1–25, 1981.

REED, Mark; EVELY, Anna Clair; CUNDILL, Georgina; FAZEY, Ioan Raymond Albert; GLASS, Jane; LAING, A; NEWIG, J; PARRISH, B; PRELL, C. What is social learning?. **Ecology and Society**, v. 15, n. 4, p. 1-10, 2010.

RIDDER, D.; Mostert, E.; Wolters, H. A. **Learning together to manage together – improving participation in water management** (Project 'Harmonising Collaborative Planning'). University of Osnabruck, Institute of Environmental Systems Research: Alemanha, 2005.

RIST, Stephan et al. “It was hard to come to mutual understanding...”—The multidimensionality of social learning processes concerned with sustainable natural resource use in India, Africa and Latin America. **Systemic Practice and Action Research**, v. 19, n. 3, p. 219-237, 2006.

RODELA, Romina. The social learning discourse: Trends, themes and interdisciplinary influences in current research. **Environmental science & policy**, v. 25, p. 157-166, 2013.

RODELA, Romina. Social Learning, Natural Resource Management, and Participatory Activities: A reflection on construct development and testing. **NJAS-Wageningen Journal of Life Sciences**, v. 69, n. 6, p. 15-22, 2014.

ROGERS, Wendy; BALLANTYNE, Angela. Populações especiais: vulnerabilidade e proteção. **Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde**, v. 2, 2008.

ROLLINS, Minna; NICKELL, David; WEI, Jack. Understanding salespeople's learning experiences through blogging: A social learning approach. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 1063-1069, 2014.

SALOGNON, Marie. Reorienting companies' hiring behaviour: an innovative back-to-work method in France. **Work, Employment & Society**, v. 21, n. 4, p. 713-730, 2007.

SEIDMAN, E. Back to the future, community psychology: Unfolding a theory of social intervention. **American Journal of Community Psychology**. v. 16, p. 3–24, 1988.

SERRANO, Claudia; BRUNSTEIN, Janette. O gestor e a pcd: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 360-395, 2012.

SHOTTER, J. Conversational realities. **Constructing life through language**. London: Sage.1993.

SILVEIRA-MAZZOTTA, Marcos José; D'ANTINO, Maria Eloísa Famá. Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. **Saúde e Sociedade**, v. 20, n. 2, p. 377-389, 2011.

SOL, Jifke; BEERS, Pieter J.; WALSH, Arjen EJ. Social learning in regional innovation networks: trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 35-43, 2013.

SPEER, Paul W. Social power and forms of change: implications for psychopolitical validity. **Journal of Community Psychology**, v. 36, n. 2, p. 199–213, 2008

SPREITZER, Gretchen. M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements and validation. **Academy of Management Journal**, v. 3, p. 1442–1466, 1996.

STEYAERT, P., JIGGINS, J. Governance of complex environmental situations through social learning: a synthesis of SLIM's lessons for research, policy and practice. **Environmental Science and Policy**, v. 10, n. 6, p. 575–586, 2007.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?. **Revista brasileira de educação especial**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.

TORRE, Lieske; FENGER, Menno. Policy innovations for including disabled people in the labour market: A study of innovative practices of Dutch sheltered work companies. **International Social Security Review**, v. 67, n. 2, p. 67-84, 2014.

VALKERING, Pieter; BEUMER, Carijn; KRAKER, Joop; RUELLE, Christine. An analysis of learning interactions in a cross-border network for sustainable urban neighbourhood development. **Journal of Cleaner Production**, v. 49, p. 85-94, 2013.

VAN BOMMEL, S. et al. Social learning for solving complex problems: a promising solution or wishful thinking? A case study of multi-actor negotiation for the integrated management and sustainable use of the Drentsche Aa area in the Netherlands. **Environmental Policy and Governance**, v. 19, n. 6, p. 400-412, 2009.

VAN DER AA, Paul; VAN BERKEL, Rik. Innovating job activation by involving employers. **International Social Security Review**, v. 67, n. 2, p. 11-27, 2014.

VON SCHRADER, Sarah; MALZER, Valerie; BRUYERE, Susanne. Perspectives on disability disclosure: The importance of employer practices and workplace climate. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 26, n. 4, p. 237-255, 2014.

WURTZ, Olivier. An empirical investigation of the effectiveness of pre-departure and in-country cross-cultural training. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 14, p. 2088-2101, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2a edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo: Competência. Por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.