

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**Captação e recrutamento de pessoas com deficiência com Formação
Escolar de Nível Superior**

Josenice Barreto Matos

São Paulo

2021

Josenice Barreto Matos

**Captação e recrutamento de pessoas com deficiência com Formação
Escolar de Nível Superior**

Trabalho de Conclusão de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin

São Paulo

2021

M433c Matos, Josenice Barreto.

Captação e recrutamento de pessoas com deficiência com formação escolar de nível superior. / Josenice Barreto Matos.
61 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.

Orientador: Marcos Antonio Franklin.

Referências bibliográficas: f. 48-51.

1. Inovação. 2. Acessibilidade. 3. Pessoas com deficiência.
4. Captação de pessoas .5. Criação de valor. I. Franklin, Marcos Antonio, *orientador*. II. Título.

CDD 658.311

Bibliotecária Responsável: Jaqueline Bay Inacio Duarte - CRB 8/9509

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: JOSENICE BARRETO MATOS

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração do Desenvolvimento e Negócios

Título do Trabalho: Captação e recrutamento de pessoas com deficiência com Formação Escolar de Nível Superior

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria: [REDACTED]
- Outro: [REDACTED]

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

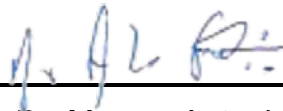
JOSENICE BARRETO MATOS

CAPTAÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DIFICIÊNCIA
COM FORMAÇÃO ESCOLAR DE NÍVEL SUPERIOR

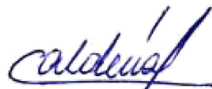
Trabalho de Conclusão apresentado ao Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção de título de Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios.

Aprovada em 24 de março de 2021.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Adilson Caldeira
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Ademar Orsi
Fundação Instituto de Administração - FIA



Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Marco Tullio de Castro Vasconcelos

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Claudio Parisi

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração do
Desenvolvimento de Negócios**

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais, José Teixeira e Cleonice (*in memoriam*), com todo meu amor e gratidão, por tudo o que fizeram por mim ao longo de minha vida, pela minha fortaleza e crença nos valores recebidos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me mantido na trilha certa durante este trabalho, me fortalecendo na fé, concedendo saúde e força para chegar até o final e permanecendo sempre ao meu lado em todos os momentos da minha vida (*a fé é a certeza daquilo que esperamos e a prova das coisas que não vemos*. Hebreus 11.1).

Ao meu namorado, Nelson Benzatti, pois, com amor, carinho e compreensão, esteve presente ao longo do período de elaboração deste trabalho.

À minha família, pelos momentos em que precisei estar ausente, pois sempre viabilizou, incentivou e exigiu minha dedicação aos estudos diante das dificuldades encontradas; pela ajuda em fazer acontecer.

Ao Mackenzie, pois, por meio do Dr. Tony Geraldo Carneiro, Superintendente de Gestão de Pessoas e Serviços, com seu apoio, foi possível trilhar os caminhos para que o trabalho pudesse ser viabilizado.

Ao Prof. Dr. Marcos Antonio Franklin, que, pacientemente, me estimulou, orientou e fez apontamentos essenciais neste trabalho.

Ao Prof. Dr. Adilson Caldeira e ao Prof. Dr. Ademar Orsi, que, na banca de qualificação, apresentaram sugestões e contribuições importantes, que foram aproveitadas.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios que, com esmero, cumpriram o objetivo proposto pelo curso para a formação e o desenvolvimento de alto nível de profissionais, de maneira a agregar valor diferenciado às suas carreiras e às empresas.

Minha gratidão aos meus colegas de curso, que foram presentes no estímulo e na dedicação, mesmo depois de um dia de trabalho; pelos nossos maravilhosos cafés nos intervalos de aula, por facilitarem o processo de aprendizagem, com interações dentro e fora da sala de aula, nas trocas de experiências profissionais e de vida; eu os levarei para sempre em meu coração. Em especial, aos colegas Alexandre de Assis, Diana Salazar, Guilherme Sunhog, Pedro Gargalaca e, em destaque, Eduardo Gonçalves, por facilitarem o processo de aprendizagem e pela aquisição de boas amizades.

Às pessoas que acreditam em mim, que não mediram esforços para me ajudar, minha gratidão eterna. Peço que Deus ilumine, proteja e conceda os desejos contidos em seus corações.

RESUMO

Assunto: esse trabalho apresentou uma solução do problema em captar e recrutar pessoas com deficiência com formação escolar de nível superior em uma instituição educacional, com a finalidade de construção de um banco de dados e de currículos a ser compartilhado com outras empresas que tenham interesse em realizar convênios.

Aplicação: inicialmente, foram aplicadas as técnicas de entrevista e método de pesquisa *Survey*, além da análise das Forças e Ameaças e do Diagrama de Ishikawa. Com o problema definido, foi elaborada uma proposta para sua solução, foi feito um levantamento dos recursos necessários, um plano de ações e análise de riscos. Iniciou-se a implementação da solução com a reformulação do *link* Trabalhe Conosco no *site* da instituição desde o conteúdo do formulário de cadastramento existente para torná-lo acessível e eficaz no preenchimento de informações do candidato e na construção do banco de dados e de currículos.

Inovação: o modelo proposto apresenta inovação em processo por meio da tecnologia aplicada a fim de proporcionar resultados relevantes no desenvolvimento do negócio. Espera-se que, com essa solução, a instituição possa ampliar sua vantagem competitiva no mercado de trabalho, bem como criar valor às empresas parceiras, disponibilizando o acesso ao banco de dados e de currículos de pessoas com deficiência com nível superior.

Impacto: acredita-se que a implantação da solução tratada nesse projeto resulte em um novo olhar para o profissional com deficiência com formação de nível superior nas empresas interessadas nessa parceria ao atuar na promoção da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Em termos de abrangência geográfica, a atuação principal é no estado de São Paulo, com potencial para se expandir nas demais unidades da instituição no país.

Complexidade: a complexidade ocorreu no desenvolvimento da proposta de solução do problema apresentado neste trabalho, quando se conheceram as minúcias do processo para a elaboração, o desenvolvimento e a aprovação da reestruturação do *link* Trabalhe Conosco na página da instituição em reuniões apresentadas à diretoria, levando em consideração as especificidades para agregar os conhecimentos das áreas de tecnologia de informação e da consultoria contratada para a aplicação das melhores tecnologias no apoio ao projeto.

Método e procedimentos: a metodologia adotada na pesquisa foi baseada na *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*, de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017), com a aplicação também dos métodos quantitativos, com o uso de técnicas de entrevista e método de pesquisa *Survey*.

Palavras-chave: Inovação, acessibilidade, pessoas com deficiência, captação de pessoas e criação de valor.

ABSTRACT

Subject: this work presented a solution to the problem of capturing and recruiting people with disabilities with higher education at an educational institution, with the purpose of building a database and curricula to be shared with other companies interested in making covenants.

Application: initially, interview techniques and a Survey research method were applied, in addition to the analysis of Forces and Threats and the Ishikawa Diagram. Along with the problem defined, a proposal for its solution was elaborated, a survey of the necessary resources was made, also an action plan and risk analysis. Implementation of the solution began with the reformulation of the *Work with Us* link on the institution's website, from the content of the existing registration form to make it accessible and effective in filling out the candidate's information and building the database and resumes.

Innovation: the proposed model presents in-process innovation through applied technology in order to provide relevant results in the development of the business. It is hoped that, with this solution, the institution can expand its competitive advantage in the labor market, as well as create value for partner companies, providing access to the database and curricula of people with disabilities with higher education.

Impact: it is believed that the implementation of the solution dealt with in this project will result in a new look for professionals with disabilities with higher education in companies interested in this partnership when acting to promote the inclusion of people with disabilities in the labor market. In terms of geographical coverage, the main activity is in the state of São Paulo, with the potential to expand in the other units of the institution in the country.

Complexity: complexity occurred in the development of the proposed solution to the problem presented in this work, when the details of the process for the elaboration, development and approval of the restructuring of the link *Work with Us* on the institution's page were met in meetings presented to the board, leading taking into account the specificities to aggregate knowledge in the areas of information technology and the consultancy contracted for the application of the best technologies to support the project.

Method and procedures: the methodology adopted in the research was based on the Methodology for practical and applied works, by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017), with the application also of quantitative methods, with the use of interview techniques and research method Survey.

Keywords: Innovation, accessibility, people with disabilities, attracting people and creating value.

Lista de Figuras

Figura 1 - Diagrama de Causa e Efeito	23
Figura 2 - Grau de instrução	25
Figura 3 – Idade	25
Figura 4 – Gênero	25
Figura 5 - Tipo de deficiência	26
Figura 6 – Grau de deficiência	26
Figura 7 – Situação atual	26
Figura 8 - Forma de trabalho	27
Figura 9 - Tem prioridade em trabalhar na sua área de formação acadêmica	27
Figura 10 - Como ingressou na entidade empregadora	27
Figura 11 - Utilizou sistema de cotas?.....	28
Figura 12 - Possui curso de qualificação profissional em instituições de/para pessoas com deficiência?	28
Figura 13 - Realizou curso de capacitação para as funções na entidade empregadora?	28
Figura 14 - Forças que ameaçam o desempenho do negócio	32

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Lei de Cotas – Deficiências enquadradas	5
Tabela 2 - Alunos Portadores de Necessidades Especiais nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, por Tipo de Necessidade Especial	10
Tabela 3 - Instituições de Ensino Superior – estado de São Paulo	13
Tabela 4 - <i>Ranking</i> de melhores universidades no RUF 2019 – São Paulo	14
Tabela 5 - Instituições de Ensino Superior em São Paulo	15
Tabela 6 – Contratação de pessoas com deficiência – Brasil	16
Tabela 7 – Caracterização dos participantes das entrevistas	18
Tabela 8 – Análise do ambiente interno	33
Tabela 9 – Escolha da estratégia	37
Tabela 10 – Resultados esperados	38
Tabela 11 - Recursos e capacidades requeridos para a implantação da estratégia escolhida	38
Tabela 12 – Plano de ações – Fase 1	40
Tabela 13 – Plano de ações – Fase 2	40
Tabela 14 – Investimento previsto	41
Tabela 15 – Análise de riscos	42
Tabela 16 - Alunos com deficiência que tiveram vínculo na Universidade, incluindo os ingressantes e os formados em 2019	45
Tabela 17 – Pareceres das áreas envolvidas	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	3
2.2 O PRODUTO E A EMPRESA	12
2.3 OS CONCORRENTES E O MERCADO	13
2.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	16
2.5 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS	22
3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	22
3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO	22
3.2 PROBLEMA DEFINIDO	30
3.3 OBJETIVOS	30
4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA	30
4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA	31
4.2 SOLUÇÃO ADOTADA	36
4.3 RESULTADOS ESPERADOS	38
4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS	38
5 PLANO DE AÇÕES	39
5.1 AÇÕES PREVISTAS	40
5.2 PREVISÕES RELATIVAS A INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS	41
5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO	42
5.4 ANÁLISE DOS RISCOS	42
6 INTERVENÇÃO	43
6.1 EVOLUÇÃO DO PROCESSO	43
6.2 ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS	44
7 AVALIAÇÃO	45
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A - Entrevistas com os gestores	52
APÊNDICE B - Entrevistas com os empregados	54
APÊNDICE C – Roteiro aplicado à gestora deficiente	59

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho contempla a captação de pessoas com deficiência para o mercado de trabalho, tendo como referência seu grau de instrução (nível superior). Primeiramente, são apresentados, em aspectos gerais, os contextos histórico, social e político dessas pessoas, para que haja compreensão de seu processo de evolução. A legalização de seus direitos e a aplicabilidade da legislação as colocaram no mercado de trabalho, no qual é necessário competir de igual para igual. De modo a garantir que não sejam excluídas, e sim incluídas na sociedade e no trabalho, deve-se ter por parâmetro suas potencialidades, e as organizações e a sociedade devem se ajustar para garantir a plena participação dessas pessoas nas empresas, por meio de ferramentas que tenham o propósito de resultar em um modelo satisfatório de gestão.

De acordo com Mansan (2004) e Meunier (1976 *in* Freitas & Marques, 2007), a exclusão da pessoa com deficiência é resultado de uma história de segregação, seguida pelo modelo assistencialista, dando a ideia de incapacidade (que precisa de ajuda para tudo). Somente no período após a Segunda Guerra Mundial a condição dessas pessoas começou a se modificar pela necessidade de subsistência e sobrevivência. A Europa Ocidental reviu seus critérios para absorver a contribuição social necessária dessas pessoas excluídas até então. A partir daí, percebeu-se a necessidade de ações envolvendo a legalização do direito ao trabalho.

Para o auditor-fiscal do trabalho, “a inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho é um direito fundamental, cujo exercício tem impacto na vida de todos. O aumento da empregabilidade da pessoa com deficiência é uma das prioridades da agenda de desenvolvimento do Brasil. Trata-se de um requisito indispensável para a construção de um modelo econômico sustentável, e, portanto, inclusivo” (Carmo, 2011, p.13).

A proposta desse trabalho é identificar as causas que dificultam o processo de seleção para captar pessoas com deficiência com nível superior e propor soluções utilizando a metodologia para trabalhos práticos e aplicáveis, de acordo com (Marcondes et al., 2017).

Com isso, busca-se criar valor para essas pessoas e para a empresa nas dificuldades encontradas pelas pessoas com deficiência com nível superior para ingressar no mercado de trabalho, e destacar a importância do papel da empresa, de agentes de inclusão social responsáveis pela ocupação delas com dignidade, de oportunidades de crescimento e condições que resultam em valor para a sociedade e a economia como um todo.

Para esse fim, elaborou-se este projeto com o objetivo geral de apresentar processo inovador para captar profissionais com deficiência com formação de nível superior em uma

universidade privada. Com isso, busca-se criar valor para as pessoas e para a empresa, eliminando dificuldades, melhorando processos, criando políticas para o alcance desse objetivo, estabelecem-se, como objetivos específicos, otimizar o processo de contratação para selecionar profissionais com deficiência de nível superior e agregar valor para a empresa, considerando as estratégias para o desenvolvimento do negócio.

Na Teoria de Ausubel (1968) propõe-se que os conhecimentos prévios de quem aprende sejam valorizados, para que possa construir estruturas mentais e, com isso, ser capaz de relacionar e acessar novos conhecimentos (Moreira, 1999).

Uma forma de estimular esse processo consiste na criação de oportunidades de aprendizagens práticas (aprender fazendo), atrativas (que sejam relevantes) e que incentivem a participação ativa de quem aprende, valorizando os conhecimentos prévios de cada um. O caminho de construção do próprio processo de aprendizagem permite uma atuação com flexibilidade, participação, criatividade e desenvolvimento de uma postura proativa, em sinergia com o contexto atual (Moreira, 1999).

O produto deste projeto tem a finalidade de apresentar proposta de adequação de processos, recursos e capacidades, com inovação e com elementos estratégicos, para a definição de um modelo de negócio que contribui para a vantagem competitiva da instituição na gestão de seus recursos humanos. O referido modelo tem por referência a integração da oferta de serviços inovadores, de valor superior, com os processos, recursos e capacidades, de modo a proporcionar a criação de valor a diferentes *stakeholders*, dentre os quais, pessoas com deficiência candidatas a postos de trabalho na instituição e nas empresas, a própria organização e seus gestores (Priem, 2007).

Assim sendo, alinha-se ao propósito do estudo e à aplicação dos conhecimentos relativos a Estratégias de Desenvolvimento de Negócios, que se dedicam à busca constante por oportunidades, identificando necessidades e valores de clientes, existentes e potenciais, para a promoção de ações e processos envolvendo recursos tecnológicos, de inovação, de informação, financeiros e humanos, integrando-os à oferta de valor (Priem, 2007).

Pode-se, então, identificar o favorecimento ao desenvolvimento da organização enfocada, potencializando o retorno dos investimentos e seu valor, com o amparo de estratégia de inovação em tecnologia, recursos, capacidades, processos e modelo de negócio.

Dessa forma, este trabalho apresenta estratégias para captação de pessoas com deficiência de nível superior, considerando suas necessidades, permeadas por correção e adaptações que possam surgir ao longo de sua execução, bem como validação de soluções

propostas para sua melhoria, para manter a empresa competitiva e saudável em seu segmento de atuação.

2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

2.1 A pessoa com deficiência no decorrer da história

Segundo Mansan (2004) e Meunier (1976 *in* Freitas & Marques, 2007), o período após a Segunda Guerra Mundial foi a época em que o *status* das pessoas com deficiência começou a se modificar. Nesse período, os países europeus estavam em uma situação precária e precisavam de homens para o mercado de trabalho. Por outro lado, os ex-combatentes, apesar de mutilados pela guerra, detinham um capital social e cultural diferenciado. Representavam os esforços de luta dos países e eram reconhecidos como pessoas capazes de contribuir com a sociedade, apesar de suas deficiências. Nota-se que o padrão de comportamento e ação que permanece é a busca de manutenção da sociedade, sendo que as possibilidades de inserção das pessoas com deficiência estão condicionadas à comprovação de sua contribuição social efetiva, principalmente por meio do trabalho.

De acordo, com os autores, constata-se, nesse momento histórico, que a necessidade era de subsistência/sobrevivência, o que obrigou a Europa Ocidental, principalmente, a rever seus critérios de exclusão com o objetivo de absorver a contribuição social necessária das pessoas com deficiência. Essas situações combinadas propiciaram o início das mudanças em relação às pessoas com deficiência, excluídas até então, e foram uma referência do início da legalização do direito ao trabalho para essas pessoas.

Para Mansan (2004) e Meunier (1976 *in* Freitas & Marques, 2007), de modo geral, a tendência da sociedade em relação às pessoas com deficiência é avaliá-las, no primeiro momento, como incapazes de contribuir, sendo necessário um esforço extra por parte delas para comprovar sua condição ou uma conjuntura social que obriga a sociedade a rever seus critérios, como no pós-guerra.

2.1.1 Evolução, conquistas e direitos das minorias sociais

O século XX nasceu como um herdeiro da Revolução Industrial iniciada no século XVIII na Inglaterra. Foi um período marcado pela produção industrial, pelo desenvolvimento tecnológico e da informação, pela acumulação de capital, pelo apogeu e a queda dos movimentos sindicais em prol de melhores condições de trabalho, pelo movimento das minorias em busca de garantir seus direitos civis, por crises e mudanças (Goss, Goss &

Adam-Smith, 2000).

Nesse século, são criadas, no mundo inteiro, instituições especializadas no atendimento das deficiências e implantados programas de reabilitação. Organizações intergovernamentais, como a ONU (Organização das Nações Unidas), a OMS (Organização Mundial da Saúde), a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) e a OIT (Organização Internacional do Trabalho), passam a apoiar a equiparação de oportunidades para as pessoas com deficiência e a criar um intercâmbio de conhecimentos sobre a deficiência (Goss, Goss & Adam-Smith, 2000).

A partir das décadas de 1960 e 1970, notadamente nos Estados Unidos, ocorre uma forte defesa dos direitos humanos e civis pelos movimentos sociais de minorias. Esse movimento da sociedade, dos grupos minoritários e das próprias pessoas com deficiência contribuiu para o surgimento de uma nova perspectiva ideológica em relação à questão, com forte ênfase nos direitos, na iniciativa individual e na autonomia dessas pessoas (Goss, Goss & Adam-Smith, 2000).

Nesse contexto, houve uma junção de interesses: as pessoas com deficiência se organizaram e reivindicaram equiparação de oportunidades e garantia dos direitos civis; o Estado diminuiu suas despesas públicas, inclusive com o seguro social das pessoas com deficiência; e as organizações mundiais pressionaram pela defesa dos direitos humanos das minorias (Pochmann, 2000).

Configura-se, então, um novo modelo de interpretação das deficiências, o qual perde seu caráter de atributo individual e passa a ser um fenômeno contingencial, que remodela as ações sociais, procurando ajustar o ambiente também à natureza das pessoas com deficiência. O pressuposto é de que a pessoa com deficiência deva ser incluída na sociedade e no trabalho tendo por parâmetro suas potencialidades, e que as organizações e a sociedade precisam se ajustar para garantir a plena participação dessas pessoas (Pochmann, 2000).

2.1.2 Compreendendo as deficiências

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – Estatuto da Pessoa com Deficiência nº 13.146, de 6 de julho de 2015 – e da de Cotas, artigo 93 da Lei Federal nº 8.213/91, têm como finalidade garantir o direito ao trabalho das pessoas com deficiência física, visual, auditiva e intelectual. Há pessoas com menor ou maior grau de comprometimento e há aquelas que não demonstram manifestações corporais. Em determinados casos das deficiências não visíveis, as pessoas utilizam próteses, porém possuem certas limitações, como por exemplo, indivíduos com ostomia.

O Estatuto da Pessoa com Deficiência expõe, em seu art. 2º, que “considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas”. (Lei nº. 13.146, 2015). Este estatuto é reforçado pela Lei de Cotas, que garante a reserva de vagas para profissionais com deficiência em empresas com 100 ou mais funcionários. (Lei nº. 8.213, 1991).

2.1.3 Lei de Cotas – Deficiências enquadradas

Para que uma pessoa com deficiência seja incluída na cota de uma empresa, é preciso que seja realizada uma avaliação por um médico do trabalho. Esse médico será o responsável por fornecer um laudo descrevendo os limites e os graus de comprometimento da deficiência. As deficiências enquadradas na Lei de Cotas são:

Tabela 1

Lei de Cotas – Deficiências enquadradas

TIPO DE DEFICIÊNCIA	ENQUADRAMENTO		
Deficiência Auditiva	Perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500 Hz, 1.000 Hz, 2.000 Hz e 3.000 Hz.		
Deficiência Visual	<ul style="list-style-type: none"> • Cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; • Baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; • Casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; • Ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores; • Visão monocular – conforme parecer CONJUR/MTE 444/11: cegueira, na qual a acuidade visual com a melhor correção óptica é igual ou menor que 0,05 (20/400) em um olho (ou cegueira declarada por oftalmologista). 		
Deficiência Física Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentada nas três colunas ao lado:	<ul style="list-style-type: none"> • Paraplegia • Paraparesia • Monoplegia • Monoparesia • Tetraplegia • Tetraparesia • Triplegia 	<ul style="list-style-type: none"> • Triparesia • Hemiplegia • Hemiparesia • Ostomia • Amputação ou ausência de membro 	<ul style="list-style-type: none"> • Paralisia cerebral • Nanismo • Membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções
Deficiência Intelectual Funcionamento intelectual inferior à média, que se manifesta antes dos 18 anos, e limitações associadas a duas ou mais habilidades adaptativas, como:	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Cuidado pessoal; • Habilidades sociais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilização dos recursos da comunidade; • Saúde e segurança; • Habilidades acadêmicas; • Lazer; e • Trabalho. 	
Deficiência Múltipla	Associação de duas ou mais deficiências.		
Autismo	Desde 2012, os autistas passaram a ter assegurados os mesmos benefícios que têm as pessoas com deficiência, inclusive na reserva de vagas em empresas.		

Nota: Lei 8.213/91 e Decreto nº. 3.298/99 (artigo 4º)

2.1.4 Desafios da pessoa com deficiência para a inserção no mercado de trabalho

Ampliar o mercado de trabalho para pessoas com deficiência no Brasil é um grande desafio, porque exige enfrentar problemas que dificultam a inserção, como a falta de preparo das empresas para receber os funcionários em condições adequadas (Cavalcanti, 2019).

O avanço tecnológico contribui para o desenvolvimento e a atuação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Por outro lado, é nítido que há um longo caminho a percorrer para a inserção ser mais consistente.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), aproximadamente 24% dos brasileiros (45 milhões de cidadãos) apresentam alguma deficiência. Ainda assim, desse total, 403.255 estão empregados, o que corresponde a apenas 1% das pessoas com deficiência no Brasil (Griesinger, 2017).

Segundo pesquisa realizada pela empresa Vagas.com, em parceria com Talento Incluir, 48% dos profissionais de RH consideram esse quadro fruto do preconceito e da falta de conhecimento sobre como adotar mecanismos de inclusão (Griesinger, 2017).

Vencer essa barreira é um desafio que deve ser enfrentado por toda a sociedade. Ou seja, mesmo com as dificuldades, há muitas alternativas para expandir o mercado de trabalho para pessoas com deficiência (Griesinger, 2017). Uma delas envolve a qualificação profissional, com a oferta de cursos de capacitação para que esse segmento social tenha mais oportunidades de emprego. Outra iniciativa relevante é o trabalho de conscientização das empresas sobre ações relacionadas com a acessibilidade e a inserção no ambiente de trabalho (Griesinger, 2017).

Segundo d'Amaral (2019), superintendente do Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência (IBDD), o problema não está restrito apenas ao número de contratações, existe uma defasagem muito grande entre o cumprimento da cota e a realidade (Cavalcanti, 2019).

A atuação depende. Se, inicialmente, o ambiente for zero (ou seja, plenamente acessível), a deficiência não vai aparecer. Agora, se a pessoa tem um impedimento, mesmo que mínimo, e entra em um espaço de dificuldade (ou seja, inacessível), a deficiência aparece. Um local obstruído com barreiras e preconceito não permite ao trabalhador com deficiência mostrar que é produtivo e eficiente (Cavalcanti, 2019).

D'Amaral (2019) explica que as empresas preferem contratar pessoas com deficiências leves. Como, por exemplo, com os membros amputados ou com audição e/ou visão parcial. A partir disso, os empregadores deixam de lado os indivíduos com deficiências mais graves. No

ponto de vista das empresas, eles apresentariam impedimentos supostamente maiores (Cavalcanti, 2019).

(Cavalcanti, 2019) Os totalmente cegos, por exemplo, são pouco procurados apesar de terem ótima capacidade para trabalhar com computadores, devido a recursos de vozes (p.1).

O preconceito ainda é um impeditivo. Dos profissionais com deficiência em atuação no mercado, em média, 93% só estão empregados devido à obrigação legal. O dado é da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) (Cavalcanti, 2019).

Sem as leis que determinam um percentual mínimo das empresas e nos concursos públicos, o cenário poderia ser ainda pior. Pessoas com deficiências mais graves, como autismo, síndrome de Down e cadeirantes contam com poucas oportunidades. No último caso, algumas empresas precisam fazer adaptações nos locais de trabalho para receberem os profissionais com deficiência (Cavalcanti, 2019).

(Cavalcanti, 2019) falta empatia para os gestores, que, apesar de conhecerem a lei, cumprem somente para observar a cota. A maioria dos contratantes ainda enxerga as pessoas com deficiência como um custo, e não como um investimento (p. 2).

É importante destacar que competência é uma capacidade individual que varia de indivíduo para indivíduo. Assim como nos profissionais que não têm limitações (Cavalcanti, 2019).

2.1.5 As pessoas com deficiência têm dificuldade de acesso ao trabalho

2.1.5.1 Preconceito

A pessoa com deficiência ainda sofre preconceito no trabalho, ou seja, já vivenciou ou presenciou algum tipo de discriminação. A maior parte dos casos se refere a episódios envolvendo discriminação, *bullying* e rejeição, apontada por mais de 38% em cada um desses casos (Ministério Público do Trabalho, 2020).

2.1.5.2 Sem promoção e sem aumento

Segundo a pesquisa da Agência Brasil, a maioria dos entrevistados da pesquisa também aponta que nunca foram promovidos (77%) nem receberam aumento em seus salários por seu desempenho (70%) e sequer fizeram cursos de qualificação oferecidos pela empresa (68%). Duas em cada três pessoas com deficiência em São Paulo disseram, ainda, que nenhuma adaptação foi feita em seus locais de trabalho para que elas possam trabalhar com melhor qualidade (Ministério Público do Trabalho, 2020).

Para essas pessoas, a maior dificuldade enfrentada no mercado de trabalho atualmente é o baixo salário (15%), seguido pela dificuldade de comunicação (11%), pela falta de um plano de carreira (9%) e pela ausência de promoção ou aumento de salário (9%) (Ministério Público do Trabalho, 2020).

2.1.6 Qualificação para inclusão de pessoas com deficiência

O baixo nível de escolaridade de grande parte dessa população representa um entrave no processo de inclusão, principalmente no tocante ao ingresso no mercado de trabalho. A educação é, portanto, um dos fatores-chave para a inclusão (Ortiz, 2020).

Entre as maiores dificuldades relatadas pelas empresas em cumprir a legislação vigente está a de encontrar pessoas com o perfil profissional desejado e que preencham os pré-requisitos exigidos pelo cargo. Mas, se considerarmos a dura realidade da educação do país para pessoas sem deficiência, podemos imaginar a dificuldade em encontrar pessoas com deficiência que tenham percorrido sua vida escolar sem muitos percalços (Ortiz, 2020).

Não bastam somente cursos de capacitação para pessoas com deficiência. É preciso cuidar não só da absorção de conteúdo formal, mas também investir na formação do indivíduo como um todo (Ortiz, 2020).

Falar em inclusão é falar em mudanças, em repensar concepções e abrir novos horizontes. A inclusão se faz na diversidade e, nesta perspectiva, precisamos nos deslocar de nossos lugares, representações e identidades sociais, direcionando nossas ações para caminhos que apontem novas possibilidades (Ortiz, 2020).

2.1.7 As dificuldades para a contratação de pessoas com deficiência

Apesar de terem conquistado direitos importantes na legislação brasileira, as pessoas com deficiência ainda enfrentam dificuldades e preconceitos no acesso ao mercado de trabalho. A qualidade das vagas que são destinadas aos profissionais com deficiência, por exemplo, é um dos principais problemas enfrentados por eles (Morette, 2018).

As empresas contratam pessoas com deficiência com foco unicamente no cumprimento da Lei de Cotas (nº. 8.213/91) para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (Morette, 2018).

Um ponto sempre levantado é a dificuldade em encontrar candidatos com deficiência, em comparação com candidatos sem deficiência. Isso mostra que, quando pensamos no processo de inclusão, podemos concluir que, para encontrar perfis mais adequados às

oportunidades de trabalho, é preciso ter uma maior oferta de candidatos disponíveis (Morette, 2018).

Para suprir essa defasagem, faz-se necessária a busca em um banco de currículos, com informações adequadas de qualificação e perfil do candidato que se deseja contratar. Dessa forma, a dificuldade pode se transformar em oportunidade, com a busca de profissionais diversos e qualificados para ocuparem seus postos no mercado, independentemente de suas condições (Morette, 2018).

Cabe destacar que, segundo Morette (2018), sabe-se que há muitas pessoas com deficiência que possuem nível superior e não são contratadas considerando-se sua qualificação e grau de escolaridade. Ao mesmo tempo que é preciso contratar profissionais mais qualificados, precisamos eliminar as barreiras que impedem os profissionais com deficiência de encontrarem vagas adequadas às suas posições. A equação acaba sendo simples: maior diversidade na oferta de vagas somada a um banco de profissionais que possibilite encontrar profissionais para todos os tipos de vagas (Morette, 2018).

As organizações ainda têm dificuldade de encontrar profissionais com deficiência e estes, por outro lado, têm dificuldade em encontrar vagas disponíveis para seus diversos perfis profissionais, em que se consideram os conhecimentos e as habilidades como requisitos que as organizações estabelecem. Os candidatos precisam ser avaliados, primeiramente, pelas habilidades que possuem para ocupar o cargo, independentemente de sua deficiência (Morette, 2018).

2.1.8 Participação da pessoa com deficiência no ensino superior

Felizmente, essa realidade está mudando no Brasil, estudantes com deficiência estão chegando cada vez mais às universidades. Dados do Censo da Educação Superior apontam um aumento de 113% no número de alunos com deficiência matriculados em cursos de graduação entre 2009 e 2018. Deficiências físicas são as mais frequentes, seguidas de baixa visão, deficiência auditiva, deficiência intelectual, cegueira e surdez (Siqueira & Almeida, 2019).

O principal desafio hoje é garantir a permanência, com qualidade, desses estudantes nas instituições de ensino. Apesar dos avanços, ainda há uma lacuna entre o que está proposto em leis e convenções e a vivência real. Muitas universidades têm feito um bom trabalho, mas a evasão de estudantes ainda é um problema. É claro que isso atinge não só os alunos com deficiência, mas essa característica ainda é um fator de maior vulnerabilidade (Siqueira & Almeida, 2019).

Mesmo assim, o número de pessoas com deficiência no ensino superior ainda é baixo no Brasil, e o percentual de alunos portadores de deficiência em faculdades particulares é menor (Maria, 2018).

Candidatos com deficiência possuem cotas para ingressar nas universidades federais brasileiras. Antes da regulamentação da Lei 12.711/2012, as cotas permitiam a inclusão de pessoas com deficiência em universidades públicas, mas a medida era opcional e ficava a critério de cada instituição. Dados do Censo da Educação Superior de 2016 mostram que, mesmo após o decreto, apenas 0,45% do total de 8 milhões de matrículas no ensino superior são de alunos com deficiência. Na rede privada, esse percentual é ainda menor, o equivalente a 0,35% (Maria, 2018).

A evasão entre esses estudantes em universidades públicas é de 27%, e é maior na rede privada, que chega a 31,5%. Os cursos com maior número de deficientes são Direito, Psicologia, Engenharia Civil e Pedagogia (Maria, 2018).

Tabela 2

Censo da Educação Superior - Alunos Portadores de Necessidades Especiais nos Cursos de Graduação Presenciais e a Distância, por Tipo de Necessidade Especial, 2018

Unidade da Federação / Categoria Administrativa	Matrículas em Cursos de Graduação Presenciais e a Distância por Tipo de Necessidade Especial														
	Nº de Alunos	Total de Deficiências *	Cegueira	Baixa Visão	Surdez	Deficiência Auditiva	Deficiência Física	Surdo cegueira	Deficiência Múltipla	Deficiência Intelectual	Autismo Infantil	Síndrome de Asperger	Síndrome de Rett	Transtorno Desintegrativo da Infância	Superdolação
São Paulo	9.710	10.442	738	2.648	491	1.384	3.705	21	229	496	163	117	82	59	309
Pública	1.432	1.532	139	389	52	222	446	3	34	84	36	29	33	7	58
Federal	530	601	13	127	11	123	195	-	8	40	29	18	24	4	9
Estadual	841	870	120	245	37	90	232	3	26	40	6	10	9	3	49
Municipal	61	61	6	17	4	9	19	-	-	4	1	1	-	-	-
Privada	8.278	8.910	599	2.259	439	1.162	3.259	18	195	412	127	88	49	52	251

Nota: MEC/INEP, 2018

* O mesmo aluno pode ter mais de um tipo de deficiência. Ele será computado em todos os casos.

Diante dos dados apresentados acima, percebe-se uma presença considerável de pessoas com deficiência em nível superior. Isso significa que estas pessoas deverão ir em busca de emprego, como qualquer outro cidadão. As empresas requerem mão de obra qualificada e, conseqüentemente, grau de instrução mais elevado.

O fato é que existem candidatos habilitados com nível superior e, em contrapartida, as empresas não estão devidamente preparadas para recrutar esse público.

2.1.9 Mercado de Trabalho

O acesso ao mercado de trabalho formal é fundamental para a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade.

Buscando assegurar e promover, em condição de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais para a pessoa com deficiência, para garantir sua inclusão social e

sua cidadania, foi incluído o artigo 93 no texto da Lei Federal nº 8.213/91, que dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social, o chamado Sistema de Cotas, determinando que:

Lei de Cotas, nº 8.213/91. Art. 93 - A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados - 2%;

II - de 201 a 500 - 3%;

III - de 501 a 1.000 - 4%;

IV - de 1.001 em diante - 5%.

§ 1º A dispensa de pessoa com deficiência ou de beneficiário reabilitado da Previdência Social ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias e a dispensa imotivada em contrato por prazo indeterminado somente poderão ocorrer após a contratação de outro trabalhador com deficiência ou beneficiário reabilitado da Previdência Social.

Além das cotas a serem observadas, a lei ainda prevê sanções às empresas que não obedecerem às suas disposições (Lei Federal nº. 13.146/2015). Apesar da inovação no tema, a lei não é suficiente para promover a inclusão pretendida, e a solução de emprego prevista exige mudanças culturais em toda a sociedade, incluindo as empresas representadas pela sua direção e colaboradores, na eliminação ou minimização de discriminação e preconceitos e na tomada de medidas efetivas para dar sequência a este processo (Lei nº. 8.213/91, artigo 93).

Nesse sentido, considerando que o Instituto Presbiteriano Mackenzie (o Instituto será apresentado adiante) possui em seu quadro funcional mais de 7.000 empregados, devem, portanto, ser incluídas, no mínimo, 350 pessoas com deficiência. A instituição conta com o Programa Mackenzie de Inclusão (PMI), que atua no processo de mudança de mentalidade dos gestores para que se contrate além da cota, que sejam contratadas pessoas com deficiência qualificadas, e se busque profissionais para todos os cargos, especificamente de nível superior, para cargos que exerçam posições de gestores, concorrendo igualmente com os outros profissionais (PMI, 2019).

(Fonseca, 2018) o desejo de contribuir decisivamente para construir um novo olhar sobre a inclusão social e a cidadania das pessoas com deficiência e o desafio de que pudesse tocar na vida de muitos brasileiros foram a motivação para criar o IBDD (p. 1).

A Área de Mercado de Trabalho do IBDD tem como foco a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, respondendo às dificuldades por elas encontradas na busca pelo emprego. Para as pessoas com deficiência, além da permanente procura por oportunidades de trabalho, o IBDD oferece cursos de formação profissional. Para as empresas, oferece serviços e consultorias especializadas em temas que envolvem a

contratação de pessoas com deficiência, formatadas para atender à necessidade de cada cliente (Fonseca, 2018).

(Fonseca, 2018) o IBDD surgiu da percepção, e conseqüente preocupação, do fato de que a questão social da pessoa com deficiência no Brasil, não tinha a menor importância para o grande público, só sendo vista como importante para as pessoas com deficiência, suas famílias, amigos e cuidadores, e nesse sentido achei que era preciso fazer uma instituição diferente, que lutasse pelos direitos das pessoas com deficiência, que lutasse por cidadania e que permitisse que a gente pudesse tirar a questão da área do assistencialismo e a transformar numa questão de defesa de direitos e de política social de direitos. A constatação de que o que eu havia feito quando trabalhei no Governo ou quando trabalhei em outras instituições tinha uma sobrevivência muito frágil, era muito precária a implementação e a manutenção daqueles projetos que poderiam ser modelos de políticas sociais me levaram a criar o IBDD. Nesse sentido o IBDD é uma tentativa de construir uma instituição baseada naquilo que acredito, em termos de justiça social. O IBDD é o resultado de uma constatação de que era preciso fazer diferente para que pudesse haver uma mudança na questão da política social para pessoa com deficiência no Brasil. Foi e é a convicção de poder acreditar na construção de uma política de direitos. Desse modo nós trabalhamos em duas áreas principais: defesa de direitos e colocação no mercado de trabalho, porque entendemos que só o emprego, e a remuneração digna, podem trazer para qualquer um de nós uma cidadania completa, ou até mesmo a condição de lutar por uma cidadania mais completa. Em defesa de direitos nós somos até hoje, acredito, a única instituição que trabalha com defesa de direitos propriamente dita. Atualmente temos cerca de 5000 processos em andamento na Justiça, voltados para resolver demandas específicas das pessoas com deficiência, quando a via administrativa não consegue resolver (p. 2).

2.2 O PRODUTO E A EMPRESA

2.2.1 Instituto Presbiteriano Mackenzie

O Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) iniciou suas atividades em 1870, com a construção da Escola Americana em São Paulo. Um de seus principais objetivos é formar cidadãos com capacidade de discernimento, com critérios e condições para fazer a leitura do mundo em que vivem, a partir de valores e princípios, e que sejam aptos a intervir na sociedade. Para alcançar esse objetivo, conta com 7.000 pessoas que trabalham em sua matriz e filiais (IPM, 2020).

O IPM é uma instituição educacional privada confessional e sem fins lucrativos que atua há 150 anos no mercado e compreende desde a educação básica até o ensino superior. Recentemente, com a aquisição de dois hospitais, passou também a atuar na área da saúde. Visando à formação global de seus alunos, o Mackenzie oferece a oportunidade de permanecerem na instituição desde a educação básica até a pós-graduação, em níveis de especialização (*lato sensu*), mestrado e doutorado (*stricto sensu*) (IPM, 2020).

Possui 49.602 alunos, distribuídos em seis colégios, localizados em São Paulo (SP), Barueri (SP), Brasília (DF), Palmas (TO), Castro (PR) e Dourados (MS). Também conta com uma escola de educação de jovens e adultos em São Paulo (SP), três *campi* universitários, no estado de São Paulo, na capital, e nos municípios de Barueri e Campinas, e três faculdades, no Rio de Janeiro (RJ), em Brasília (DF) e em Curitiba (PR). Na área de saúde, conta com dois hospitais, localizados nos municípios de Dourados (MS) e Curitiba (PR) (IPM, 2020).

2.3 OS CONCORRENTES E O MERCADO

As instituições de ensino superior (IES) são bem peculiares em relação a outras organizações. A estrutura de seu negócio, as regulamentações pertinentes e os órgãos públicos responsáveis pelo seu funcionamento acabam por diferenciá-las por completo de outras organizações (Gaspar et al., 2007). A década de 1990 foi um grande marco para o ensino superior brasileiro, pois, nesse período, assistiu-se a uma expressiva reformulação do contexto universitário no país com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB; Lei nº. 9.394/96), a qual promoveu a ampliação do acesso ao ensino superior, aumentando a concorrência em um mercado até então adormecido e carente de oportunidades (Gaspar et al., 2007).

De acordo com o Censo 2018, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no Brasil, existem 2.537 IES, 299 IES públicas e 2.238 IES privadas, sendo 612 no estado de São Paulo (INEP, 2018), conforme a Tabela 3.

Tabela 3

Instituições de Ensino Superior – estado de São Paulo

Unid. / Federação Categoria Administrativa	Instituições					
	Total Geral			Universidades		
	Total	Capital	Interior	Total	Capital	Interior
São Paulo	612	158	454	38	16	22
• Pública	106	12	94	9	4	5
Federal	5	2	3	3	1	2
Estadual	77	10	67	4	3	1
Municipal	24	-	24	2	-	2
• Privada	506	146	360	29	12	17

Nota: MEC/INEP/DEED - Censo da Educação Superior 2018

A Universidade Presbiteriana Mackenzie, de acordo com o RUF ¹ (*Ranking* Universitário Folha), apresentado na Tabela 4, em 2019, aparece na 34ª posição das IES do

¹O RUF é uma avaliação anual do ensino superior do Brasil feita pela *Folha* desde 2012. No *ranking* de universidades, estão classificadas as 196 universidades brasileiras, públicas e privadas, a partir de cinco indicadores: pesquisa, internacionalização, inovação, ensino e mercado.

Brasil e na 4ª posição no mercado do estado de São Paulo, ficando atrás somente das IES públicas (RUF, 2019).

Tabela 4

Ranking de melhores universidades no RUF 2019 – São Paulo

Ranking	Nome	Pública ou Privada	Estado	Posição em Ensino	Posição em Pesquisa	Posição em Mercado	Posição em Inovação
1	Universidade de São Paulo	Estadual	SP	4	1	1	7
6	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	Estadual	SP	14	6	7	26
16	Universidade Federal de São Paulo	Federal	SP	10	4	88	28
34	Universidade Presbiteriana Mackenzie	Privada	SP	36	68	4	43
56	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Privada	SP	23	116	7	159
67	Universidade Nove de Julho	Privada	SP	61	83	33	136
77	Universidade Paulista	Privada	SP	66	138	2	148
84	Universidade Cruzeiro do Sul	Privada	SP	103	75	88	174
98	Universidade Cidade de São Paulo	Privada	SP	107	103	104	170
109	Universidade São Judas Tadeu	Privada	SP	91	147	41	160

Nota: RUF 2019

Segundo Salomão (2016), as empresas têm grande dificuldade para contratar e integrar pessoas com deficiência em suas equipes. Com isso, acabam perdendo oportunidades de melhorar sua eficiência e receita. Existem empresas especializadas que oferecem serviços de contratação de pessoas com deficiência. As consultorias fazem recrutamento de maneira generalizada, abrangendo a diversidade com um todo, o foco principal não é a formação de nível superior; os serviços são somente para pessoas com deficiência. (Salomão, 2016).

Para este projeto, foram identificadas algumas empresas que atuam no mercado há mais de 10 anos e que representam a inclusão e diversidade.

- a) Igual – Inclusão e Diversidade: há 20 anos no mercado, conta com um banco de currículos com mais de 100 mil currículos. Trabalha com Recrutamento e seleção de talentos diversos, inclusive de pessoas com deficiência. Como outros serviços, promove desde palestras a ações junto às empresas sobre os temas: pessoas com deficiência, diversidade e inclusão (Igual, 2020).
- b) Deficiente *On-line*: há 12 anos no mercado, oferece um sistema de gestão de inclusão em todo o Brasil. Possui um banco de currículos com mais de 87 mil

currículos de pessoas com deficiência e 1586 empresas atendidas. Oferece serviços de gestão de vagas e de currículos, elaboração de relatórios de vagas e acompanhamento de indicadores, agendamento de entrevistas (*Deficiente On-line*, 2020).

- c) **Talento Incluir:** atua no mercado há 11 anos, possui um programa de inclusão estruturado em cinco etapas (Conscientização, Inclusão, Retenção, Manutenção e Atendimento ao Consumidor com Deficiência) (Talento Incluir, 2020).
- d) **CIEE:** atua no mercado há 55 anos, possui programas de aprendizagem e de estágio de estudantes, possibilitando aos adolescentes e jovens formação integral, possibilitando seu ingresso ao mundo do trabalho (CIEE, 2020).

Conforme Tabela 5, a Universidade Presbiteriana Mackenzie, assim como a Universidade Cruzeiro do Sul – Unicsul – apresentam-se nas primeiras posições no Conceito Institucional (CI) e Índice Geral de Cursos (IGC) entre as instituições de ensino superior em São Paulo e, com concorrência para a PUC e a USJT, que se apresentam em posições imediatamente inferiores.

Tabela 5

Instituições de Ensino Superior em São Paulo

Instituição (IES)	Categoria Administrativa	CI	CI-EaD	IGC
Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)	Privada com fins lucrativos	5	5	4
Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL)	Privada com fins lucrativos	5	5	4
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	Privada sem fins lucrativos	4	5	4
Universidade São Judas Tadeu (USJT)	Privada com fins lucrativos	4	5	4
Universidade Anhembi Morumbi (UAM)	Privada com fins lucrativos	3	-	4
Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)	Privada com fins lucrativos	3	-	4
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	Privada sem fins lucrativos	5	-	4
Universidade Ibirapuera (UNIB)	Privada sem fins lucrativos	3	4	3
Universidade Santo Amaro (UNISA)	Privada sem fins lucrativos	5	4	3
Universidade Brasil	Privada sem fins lucrativos	4	-	3
Universidade Paulista (UNIP)	Privada com fins lucrativos	4	-	3
Universidade Anhanguera de São Paulo (UNIAN - SP)	Privada com fins lucrativos	4	-	3

Nota: Ministério da Educação – MEC 2020

O IPM é a entidade mantenedora do Sistema Educacional Mackenzie, responsável pela formação de milhares de profissionais que hoje atuam em vários segmentos do mercado. Muitos deles ocupam posições de gestão, com poder de decisão, facilidade para estabelecer parcerias/convênios ou desenvolvimento de projetos de impacto social, especialmente com foco em empregabilidade, desenvolvimento do negócio e em liberdade econômica. (Balanço Social, IPM, 2017).

Tendo como base essas referências do Mackenzie como empresa no mercado, pode-se ter um diferencial na empregabilidade por meio de captação de pessoas com deficiência com

nível superior, bem como o desenvolvimento de solução inovadora para empresas que necessitem de profissionais para o mercado de trabalho (IPM, 2020).

2.4 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Na Tabela 6, é apresentada a evolução de contratações recorde de pessoas com deficiência após fiscalização do Trabalho em 2018 feita em todo o país. Foram realizadas 11,4 mil inspeções para verificar o cumprimento da Lei de Cotas, que possibilitou a contratação de 46,9 mil pessoas com deficiência naquele ano (Bontempo, 2018).

O último Censo Demográfico realizado no Brasil aponta que, em 2010, havia 8.998.671 pessoas entre 18 e 64 anos com deficiências mais severas – número bem superior às 756.125 vagas reservadas por lei para as pessoas com deficiência e reabilitados na época (Bontempo, 2018).

Estados – São Paulo foi a unidade da Federação que mais contratou pessoas com deficiência no país em 2018, foram contratados 133.481 trabalhadores, em seguida, Minas Gerais (Bontempo, 2018).

Os mais escolarizados ocupam as melhores oportunidades de emprego. Das 442.007 pessoas com deficiência contratadas em 2018, 301.879 tinham ensino médio ou ensino superior (incompleto ou concluído) – o que equivale a 68% do total (Bontempo, 2018).

Tabela 6
Contratação de pessoas com deficiência – Brasil

Ano	Fiscalizações da cota para PcD e reabilitados	PcD e reabilitados contratados em decorrência de fiscalização (empregados regulares e aprendizes)
2003	97	0
2004	611	2.221
2005	3.011	12.786
2006	4.377	19.978
2007	5.503	22.314
2008	5.367	25.844
2009	6.443	26.046
2010	7.626	28.752
2011	9.711	34.395
2012	9.538	35.420
2013	10.742	40.897
2014	10.957	42.613
2015	10.530	42.021
2016	6.642	30.656
2017	9.727	37.217
2018	11.401	46.900
Total Geral	112.283	448.060

Nota: Ministério da Economia, Secretaria Especial de Previdência e Trabalho – 2018

A partir do cumprimento da cota (Lei 8213/91), observa-se a oportunidade de selecionar pessoas com deficiência com terceiro grau para desenvolver um trabalho que ofereça às empresas profissionais que sejam capazes de desenvolver plenamente suas competências de acordo com sua formação (Guia do Estudante, 2018).

Deve-se utilizar a metodologia para trabalhos práticos e aplicáveis, segundo (Marcondes et al., 2017), que propõe também a utilização da pesquisa qualitativa e de técnicas para a coleta de dados.

2.4.1 Método Qualitativo

De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa tem se incorporado aos processos de pesquisa e é compreendida por meio da perspectiva geral do processo envolvido. Com a escolha de métodos e teorias adequados e o reconhecimento e a análise por diversas perspectivas, a pesquisa qualitativa consegue fornecer conhecimento e diversificar as abordagens e os métodos existentes por basear-se em diferentes perspectivas. O estudo qualitativo oferece o enfoque que busca compreender os fenômenos estudados em seu ambiente usual (Sampieri et al., 2006).

2.4.2 Entrevistas

Uma abordagem para a coleta de dados deste trabalho ao longo da pesquisa qualitativa baseou-se na entrevista do tipo semiestruturada. Foram utilizadas perguntas pré-selecionadas, que foram conduzidas na mesma sequência para todos os entrevistados.

Hair, Tatham e Black (2006) consideram que uma entrevista ocorre quando o pesquisador tem contato e fala diretamente com o pesquisado, fazendo as perguntas. Neste estudo, as entrevistas foram semiestruturadas, e as respostas, registradas. As perguntas foram elaboradas de modo a possibilitar o entendimento da realidade da empresa diante do tema abordado – contratação de pessoas com deficiência que possuem nível superior – com as partes interessadas: dois gestores do IPM e quatro empregados, bem como uma gestora com deficiência física – Cifoescoliose Congênita Idiopática – que trabalha na Secretaria da Pessoa com Deficiência do Município de São Paulo, como Secretária Adjunta.

As entrevistas foram realizadas com seis pessoas da empresa. Por questão de anonimato, os dois gestores entrevistados foram identificados na Tabela 5 como A e B; um dos gestores é da área de Gestão por Competências e outro, da área de Coordenação de Qualidade de Vida; e os quatro empregados, identificados na Tabela 7 como empregados A, B, C e D, são da área de Recrutamento e Seleção (um) e da área do Programa Mackenzie de

Inclusão (três). As entrevistas foram presenciais, gravadas e, posteriormente, transcritas com o consentimento dos entrevistados.

2.4.3 Público Interno: gestores e empregados

Tabela 7

Caracterização dos participantes das entrevistas

Perfil	Gênero	Idade	Sector de atuação	Tempo de empresa	Tempo na função atual
Gestor - A	Feminino	35	Gestão por Competências	3 anos	4 meses
Gestor - B	Masculino	61	Coordenação de Qualidade de Vida	10 anos	6 meses
Empregado - A	Feminino	46	Programa Mackenzie de Inclusão	24 anos	9 meses
Empregado - B	Feminino	41	Programa Mackenzie de Inclusão	2 anos	2 anos
Empregado - C	Feminino	43	Programa Mackenzie de Inclusão	6 meses	6 meses
Empregado - D	Feminino	30	Recrutamento e Seleção	4 anos	4 anos

Nota: Elaborada pela autora (2020)

2.4.3.1 Análise-síntese das entrevistas com os gestores

Ao analisar as entrevistas apresentadas no Apêndice A, foi observado, no relato dos dois gestores, que, dentro do tema "seleção de pessoas com deficiência com nível superior", já existem alguns instrumentos, de maneira generalizada, para a referida seleção, tais como intérprete de libras, *softwares* específicos para deficientes visuais e acessibilidade considerável para cadeirantes. Ainda não existe equiparação da seleção igualitária de profissionais com nível superior para as pessoas com deficiência nas vagas existentes para cargos de gestão.

Os gestores apontaram que, para o cumprimento da cota, uma vez que a lei permite, existe a prática da contratação de pessoas reabilitadas do INSS, e não apenas de pessoas com deficiência. Quanto ao tipo de deficiência, geralmente não há restrição, e sim a preocupação com a acessibilidade.

Foram identificados dois pontos: a preocupação com a discriminação e o *layout* do ambiente de trabalho. Os entrevistados apontam que, para amenizar a discriminação, foi criado o Programa Mackenzie de Inclusão, que orienta os funcionários em relação à aceitação das pessoas com deficiência, com eventos e palestras de conscientização. Os entrevistados apontam como causa principal do problema a falta de treinamento de gestores e funcionários em receber esse público. Quanto ao *layout* do ambiente, foram detectadas melhorias necessárias, que envolvem rotas acessíveis nos locais internos e externos à empresa para as pessoas com deficiência visual e acessibilidade para cadeirantes em alguns prédios.

Os entrevistados entendem que se preocupar com esse nicho de mercado, pessoas com deficiência que possuam nível superior, buscando a melhoria das instalações para torná-las acessíveis e adaptadas a deficiências diversas, pode influenciar positivamente na imagem da empresa, externa e internamente.

Dessa forma, na visão dos gestores, o processo de seleção de pessoas com deficiência deve ocorrer sem incidência de preconceito, com a aceitação de todas as deficiências e a realização de triagem para que sejam alocadas onde consigam desempenhar bem sua função, de acordo com sua área de formação, e vagas de gestão devem ser oferecidas para os mais escolarizados e competentes.

2.4.3.2. Análise-síntese das entrevistas com os empregados

Após analisar as entrevistas no Apêndice B, foi observado, no relato dos empregados, a evidência de que a contratação de pessoas com deficiência na empresa como um dos fatores para retenção de talentos ainda não se aplica. Apesar de terem nível superior, as pessoas com deficiência apresentam pouca experiência no mercado de trabalho, têm formação em área diferente da experiência que possuem e são alocadas para vagas compatíveis às competências adquiridas ou desenvolvidas na empresa.

Segundo os entrevistados, a empresa dispõe de alguns instrumentos para lidar com as diferentes deficiências. O colégio conta com impressora em braile e materiais adaptados. As pessoas com deficiência visual usam não só o braile como ferramenta de adaptação, mas também os leitores e ampliadores de tela. Já as pessoas surdas têm como um dos recursos de acessibilidade o intérprete de libras, seja no colégio seja na universidade, para integração de benefícios ou institucional.

Dentro desse processo, alguns pontos se destacam: o Programa Mackenzie de Inclusão, que dá suporte aos gestores e equipes de trabalho na conscientização para evitar a discriminação de pessoas com deficiência na empresa. Foi observado também que a instituição de ensino, enquanto empresa, apresenta a área administrativa e operacional e, nesta área, há pessoas que possuem nível superior, mas não exercem as atividades de sua formação, e isso ocorre tanto com pessoas que têm como com as que não têm deficiência.

Para os entrevistados, o processo de contratação de pessoas com deficiência na empresa é para todas as deficiências em geral. Pessoas com deficiência visual, que podem ser com baixa visão ou cegueira, e pessoas com deficiência auditiva, que ouvem parcialmente ou são surdas.

Existem as deficiências leve, moderada e grave. Elas são consideradas como deficiência leve, moderada ou grave de acordo com o grau de adaptação que precisa ser feito, portanto, é considerada deficiência grave aquela com o maior número de adaptações necessárias. Quanto mais adaptações forem necessárias, mais grave é a classificação da deficiência. Por exemplo, um trabalhador cadeirante que tem carro adaptado e não precisa de transporte público para chegar ao trabalho pode ter a gradação de deficiência considerada moderada, enquanto um trabalhador, também cadeirante, com necessidade de se locomover para o trabalho por meio de transporte público pode ter a gradação de deficiência considerada grave.

De modo geral, o gestor, ao analisar uma vaga para uma pessoa com deficiência não tem a visão dessa pessoa como de um profissional que tem competências, e ainda procura alguém que tenha capacidade para fazer as atividades com menos complexidade. Já o impacto na empresa em relação à contratação de pessoas com deficiência com nível superior ainda está em processo. Falta conscientização dos gestores para que seja possível fazer a triagem, a captação e as entrevistas de igual para igual, de forma que as pessoas com deficiência possam concorrer com os demais, e que não seja vista somente a deficiência, mas sejam consideradas as suas competências.

(Empregado A, 2020). “Eu acho que ainda está em processo, e a gente ainda não tem a conscientização dos gestores pra que possamos fazer o processo de triagem e captação e entrevistas de igual para igual, entendeu, pra que os candidatos com deficiência concorram com os candidatos sem deficiência, mas sem olhar pra deficiência e sim para as competências que o candidato tem (p. 54).”

Pelos relatos acima se pode notar que a empresa possui processos específicos para contratar ainda sem a prática de perfis voltados para vagas de gestão. Com a estruturação do Programa Mackenzie de Inclusão, tem sido trabalhada a cultura da empresa, com o devido acompanhamento, que vem ganhando espaço à medida que apresenta bons resultados, como o atingimento da cota pela contratação de pessoas com deficiências. O perfil para nível superior ainda precisa ser trabalhado especificamente.

2.4.4 Público Externo: gestora com deficiência

2.4.4.1 Análise-síntese da entrevista com a gestora com deficiência

A coleta de dados foi realizada por meio do roteiro de entrevista que consta no Apêndice C, com 16 perguntas aplicadas à gestora com o objetivo de compreender como ela percebe a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A gestora tem entre

35 e 44 anos de idade e, como mencionado, possui deficiência física. Ela está no mercado de trabalho há 24 anos e atua como gestora pública desde 2005.

Para ela, a contratação de pessoas com deficiência com nível superior é comum nas empresas públicas ou privadas, e é exigido nível superior para a maioria das vagas, porém, nem sempre a remuneração é compatível com a exigência e/ou responsabilidades dos cargos.

No local de trabalho da gestora, há preferência por profissionais com deficiência em diferentes áreas, mas não há preferência por nenhum tipo de deficiência, o foco está nas habilidades e competências. No total, são 64 funcionários, desse total, 45% são pessoas com diferentes tipos de deficiência (cego, surdo, tetraplégico, paraplégico etc.) e que atuam em diferentes funções (promotor, secretário, analista de TI, coordenador etc.).

Para coibir qualquer tipo de discriminação, a empresa tem como missão garantir o protagonismo da pessoa com deficiência, por meio de políticas públicas que reprimam o capacitismo e promovam a garantia dos direitos e igualdade de condições.

Na opinião da gestora, o problema relacionado à falta de qualificação para o desenvolvimento do profissional com deficiência no mercado de trabalho não está na falta de recursos, mas na falta de conhecimento das tecnologias e nas barreiras atitudinais.

(Gestora com deficiência, 2020). “Na verdade, falta conhecimento das tecnologias assistivas existentes, empatia e especialmente eliminação das barreiras atitudinais. A sociedade olha primeiro a limitação e esse olhar precisa mudar, pois, antes da deficiência, há um ser humano com direitos, deveres, habilidades, competências, caráter, cultura, personalidade e muitas características, sendo a deficiência apenas uma entre tantas outras. Além disso, as pessoas com deficiência também são clientes e consumidores em potencial e as empresas, inclusive as instituições de ensino, precisam ter esse olhar para aprimorar o processo de qualificação/formação e consequentemente o desenvolvimento profissional (p. 1).”

Para a gestora com deficiência, foi importante realizar cursos de capacitação na entidade empregadora. Ela atua no mercado de trabalho há 24 anos e, embora não tenha entrado na empresa pela cota, mas por indicação, permaneceu nela por sua competência desenvolvida nas responsabilidades de seu cargo e desenvolvimento profissional.

De maneira geral, observa-se que as pessoas com deficiência podem não estar no cargo de sua formação, o que implica em aprimorar os processos de contratação para buscar esses profissionais em processos específicos para que, além de cumprir a legislação, o profissional com deficiência possa desempenhar suas atividades em equiparação aos demais e aos mais preparados, que possuam nível superior, e ocupar cargos de gestão considerando sua qualificação e escolaridade.

2.5 QUESTÕES POLÍTICO-ESTRATÉGICAS

As questões político-estratégicas compreendem a avaliação das medidas adotadas para um entendimento comum, identificando as particularidades para o desenvolvimento das pessoas com deficiência com nível superior. Assim sendo, as decisões tomadas pelas empresas que viveram essa realidade também poderão contribuir com a sua experiência, atrelando valores para uma efetiva captação e retenção desses profissionais no Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM).

Houve aceitação do superintendente de gestão de pessoas da empresa no processo em reunião para o levantamento das causas resultantes do problema em recrutar profissionais com deficiência competentes, assim como para pensar conjuntamente em uma solução adequada. As experiências vividas dos *stakeholders* nesse processo mostram como lidar com essa nova realidade de transformar o cumprimento da cota em oportunidade para captar um público diferenciado, criar valor na eficiência de seus processos e melhorar a imagem da empresa no mercado. Houve sinal positivo para o desenvolvimento do trabalho de solução inovadora para captar e recrutar pessoas com deficiência com formação de nível superior.

A empresa tem possibilidade de disponibilizar recursos e adequações necessárias, como tecnologias assistivas, ergonomia e avaliação dos pré-requisitos exigidos nas particularidades de cada deficiência.

Este trabalho permitirá o desdobramento de políticas internas a serem desenvolvidas, que visam à interação do profissional com deficiência e ao desenvolvimento de projetos que atuem contribuindo para a ampliação do processo de contratação, promoção e melhores práticas relacionadas às pessoas com deficiência com nível superior.

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A partir do problema, delimitou-se o escopo do diagnóstico buscando as causas que dificultam a captação de pessoas com deficiência – que possuam terceiro grau – apresentadas nas etapas do processo, em atendimento ao cumprimento da cota estabelecida na Lei Federal nº 8213/91.

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

O início do diagnóstico surgiu a partir da identificação de pessoas com deficiência com todos os níveis de escolaridade e, posteriormente, com as que possuem nível superior para processos de recrutamento e seleção na empresa. Para dar suporte ao desenvolvimento desse diagnóstico, foram utilizados a metodologia de solução de problema (Marcondes et al., 2017), o Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido por Diagrama Espinha de Peixe ou

Diagrama de Ishikawa (esse diagrama estabelece uma relação entre o efeito e todas as causas de um processo, sendo que cada efeito possui várias categorias de causas, e que podem ser compostas por outras causas (Santos, Guimarães & Brito, 2013), e o método quantitativo por meio do *Survey*.

O levantamento das causas potenciais do problema foi realizado por entrevistas com dois gestores, um da área de Gestão por Competências e outro da área de Coordenação de Qualidade de Vida, e quatro empregados, um da área de Recrutamento e Seleção e três da área do Programa Mackenzie de Inclusão, o que estimulou a participação das pessoas envolvidas no processo.

As causas do problema/efeito de “seleção de pessoas com deficiência com nível superior”, no Diagrama de Causa e Efeito, foram identificadas nas seguintes classificações: método, mercado, máquina, material, medida e mão de obra, demonstradas na Figura 1.



Figura 1. Diagrama de Causa e Efeito

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

É possível notar pelo Diagrama de Causa e Efeito da Figura 1 que o processo possui falhas na causa Medida, nas etapas de seleção de pessoas com deficiência, pela falta de alinhamento das áreas/gestores com as equipes de trabalho ou pouca experiência do profissional. Devido a essa inconsistência, o processo de seleção acaba não oferecendo igualdade de oportunidades em relação às vagas existentes e às potencialidades do profissional com nível superior, mantendo o foco apenas em sua deficiência de maneira generalizada.

No que diz respeito ao Método, existe a necessidade de aprimorar a acessibilidade arquitetônica verificada na pesquisa com os gestores internos. Já na acessibilidade atitudinal,

que se refere à atitude individual nas ações para tornar a comunicação mais acessível, foi constatada a prioridade em amenizar os estereótipos em relação às pessoas com deficiência.

Em relação à causa Máquina, a pesquisa demonstra que a empresa trabalha com impressoras, computadores e *scanners* necessários para a seleção de pessoas com deficiência. Para que seja dada atenção à análise das competências inerentes ao cargo de acordo com sua formação, podem ser verificados, na causa Material, *softwares* adaptados e intérprete de libras para pessoas com necessidades específicas, de modo a auxiliá-las no bom desempenho de uma efetiva seleção.

Em relação à causa Mão de Obra, os profissionais com deficiência são selecionados para os cargos considerando sua área de formação na triagem realizada pelo Programa Mackenzie de Inclusão (PMI). Este atua na captação de pessoas com deficiência, por meio do banco de currículos, preparado em planilhas, ferramentas de avaliação de desempenho, para conscientização dos gestores, e métricas para medir os *feedbacks* de satisfação.

O recrutamento pela sistemática atual no Mackenzie apresenta dificuldade em recrutar esses profissionais com deficiência, e, apesar de estar quase atingindo o número estabelecido pela legislação, a contratação pela cota tem acontecido de maneira manual, por parte do PMI nas feiras e currículos recebidos.

Houve evolução na instituição no processo de contratação no que se refere ao preconceito, ao tratamento dado pelos gestores aos deficientes, que não recebia bem porque não que sabia corretamente como fazê-lo. Hoje essa realidade é bem diferente pelos treinamentos e conscientização realizados em todas as áreas do Mackenzie. Pelas análises acima, conclui-se que o problema está muito mais na tecnologia do que propriamente nos demais métodos (processos) que estão sendo adotados.

3.1.1 Método quantitativo

O método quantitativo, segundo Malhotra (2004), procura quantificar dados para, posteriormente, serem analisados. Para a coleta de dados, foi utilizado o tipo *survey*, que se caracteriza pela aplicação de um questionário estruturado fechado, cuja finalidade é obter informações de uma amostra da população específica de entrevistados.

3.1.2 Público Externo: pessoas com deficiência

Foi aplicado um questionário para 31 pessoas com deficiência, por meio do *Google Forms*. Foram feitas 13 perguntas para compreender como as pessoas com deficiência

percebem como são inseridas no mercado de trabalho. Por questão de anonimato, os nomes não foram identificados, mas pode-se caracterizar o público pela idade e pelo gênero.

Nas Figuras de 2 a 13, é apresentada a forma como estão distribuídos os resultados aplicados ao público externo de pessoas com deficiência.

Nas Figuras 2 e 3, é possível verificar que o maior número de respondentes ficou entre as pessoas com deficiência que possuem graduação (36,7%) e pós-graduação – especialização – (30%), e eles têm entre 35 e 44 anos (50%).

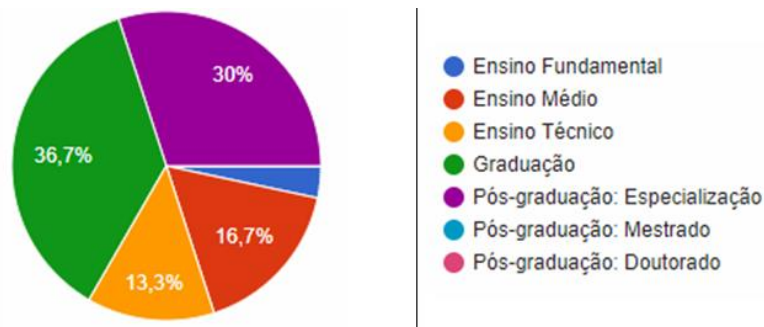


Figura 2. Grau de instrução

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

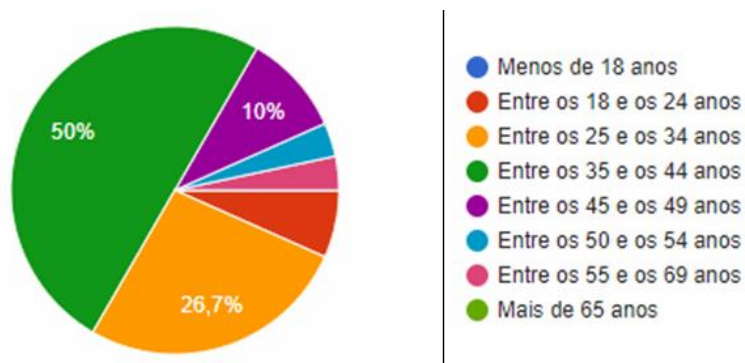


Figura 3. Idade

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na Figura 4, verifica-se que o gênero dominante foi o feminino (60%).

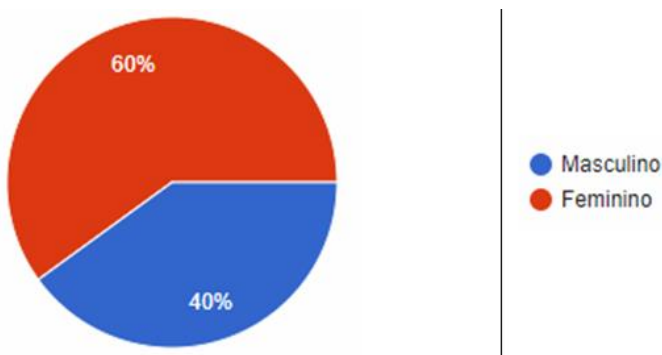


Figura 4. Gênero

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quanto ao tipo de deficiência, na Figura 5, percebe-se que o destaque foi para a deficiência física (56,7%).

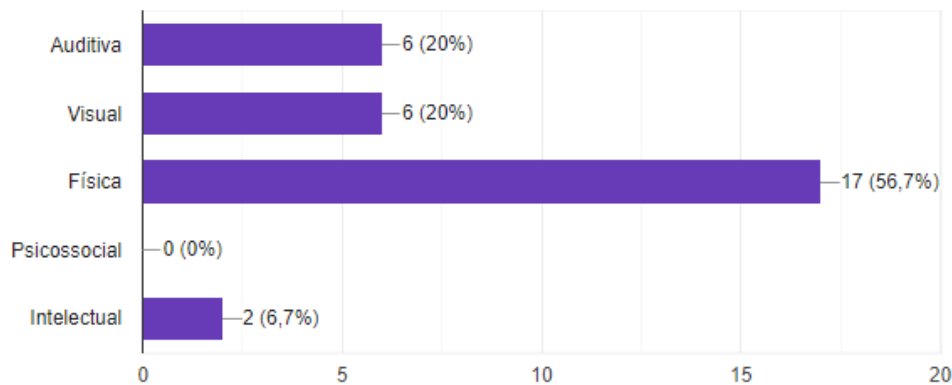


Figura 5. Tipo de deficiência

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Já para o grau de deficiência, foi encontrado, como mostra a Figura 6, um maior número para a deficiência parcial (79,3%) em relação à deficiência total (20,7%).

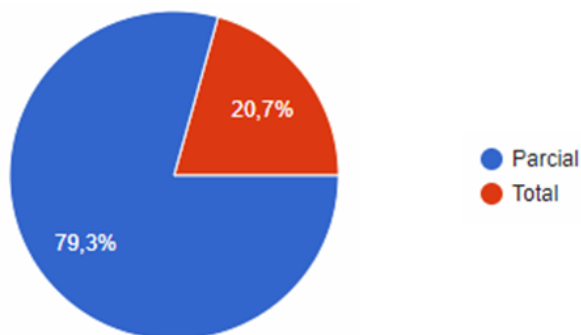


Figura 6. Grau de deficiência

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Quanto à atuação profissional, na Figura 7, percebe-se que a maior parte trabalha atualmente (59,3%), seguindo de desempregados (40%).

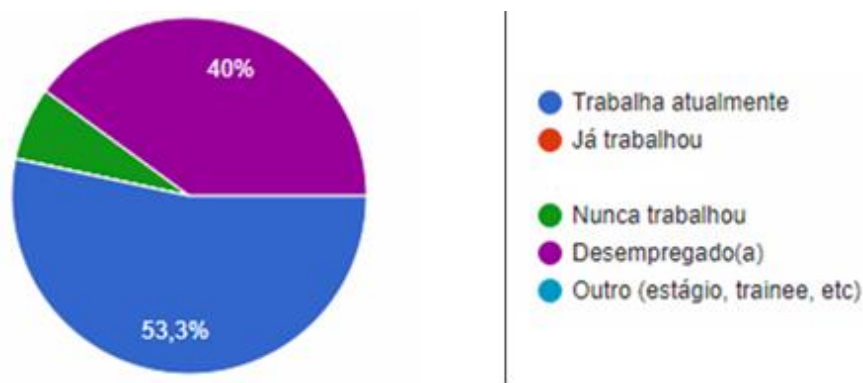


Figura 7. Situação atual

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A Figura 8 mostra que a maior parte trabalha no regime CLT (89,7%), seguido de pessoa jurídica (10,3%).

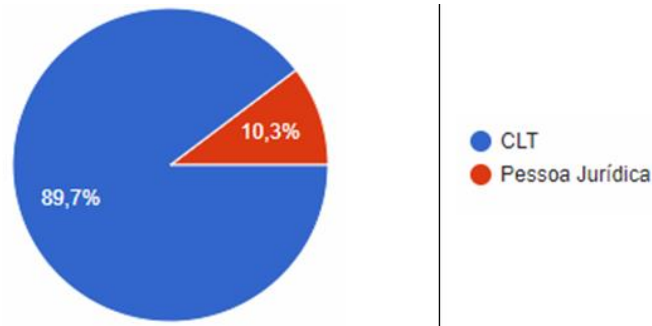


Figura 8. Forma de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na Figura 9, ficou evidente que a maior parte deseja trabalhar em sua área de formação acadêmica (62,1%), seguido de um menor número (37,9%) de pessoas com deficiência que aceitam trabalhar fora de sua área de formação.

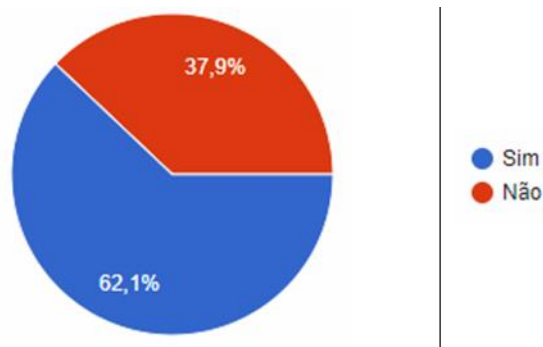


Figura 9. Tem prioridade em trabalhar na sua área de formação acadêmica
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Um número relevante dos respondentes (78,6%) ingressou na entidade empregadora por processo seletivo, seguido de indicação (14,3%), o que é mostrado na Figura 10.

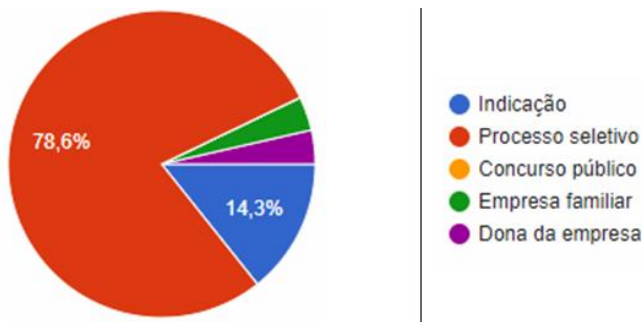


Figura 10. Como ingressou na entidade empregadora
Fonte: Elaborado pela autora (2020)

A Figura 11 revela que a maioria dos respondentes utilizou o sistema de cotas para ser admitida na empresa (72,4%).

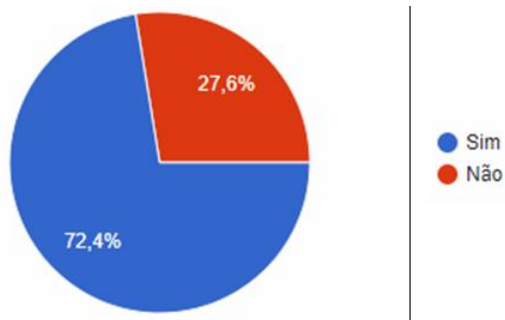


Figura 11. Utilizou sistema de cotas?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Foi identificado também, na Figura 12, que um maior número possui curso de qualificação profissional em instituições de/para pessoas com deficiência (80%) e estão em menor número (20%) os não possuem qualificação profissional nessas instituições.

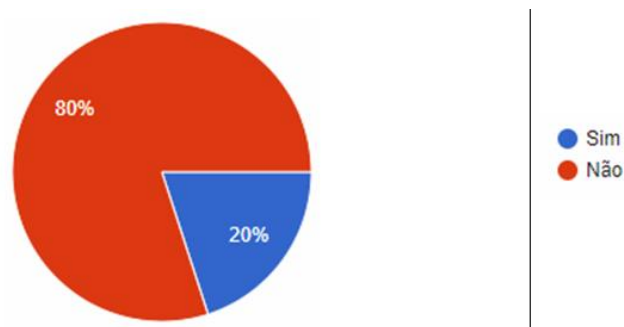


Figura 12. Possui curso de qualificação profissional em instituições de/para pessoas com deficiência?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Um maior número (63%) realizou curso de capacitação para as funções na entidade empregadora em relação aos que não realizaram (37%), como indica a Figura 13.

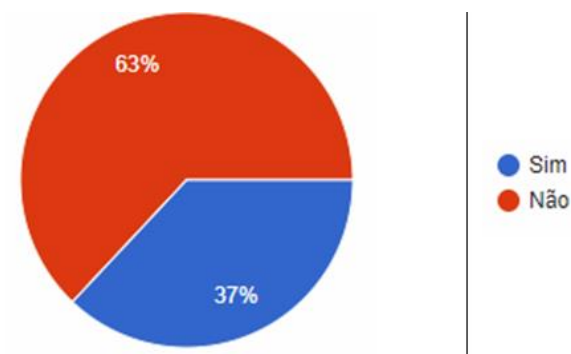


Figura 13: Realizou curso de capacitação para as funções na entidade empregadora?

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

3.1.3 Análise-síntese do questionário aplicado às pessoas com deficiência

Pode-se identificar, pelo resultado das perguntas, que o maior número de respondentes compreende pessoas com deficiência que possuem graduação (36,7%) e pós-graduação – especialização (30%), com faixa etária de 35 a 44 anos (50%). O gênero dominante foi o feminino (60%) e, quanto ao tipo de deficiência, o destaque foi para a deficiência física (56,7%).

Já para o grau de deficiência, foi encontrado um maior número para a deficiência parcial (79,3%) em relação à deficiência total (20,7%). Na atuação profissional, a maior parte trabalha atualmente (59,3%), seguida de desempregados (40%). A maior parte trabalha no regime CLT (89,7%), seguida de pessoa jurídica (10,3%). Ficou evidente que a maior parte deseja trabalhar em sua área de formação acadêmica (62,1%), seguida de um menor número (37,9%) de pessoas com deficiência que aceitam trabalhar fora de sua área de formação.

Um número relevante dos respondentes (78,6%) ingressou na entidade empregadora por processo seletivo, seguido de indicação (14,3%). A maior parte utilizou o sistema de cotas para ingressar na empresa (72,4%). Foi identificado também que um maior número possui curso de qualificação profissional em instituições de/para pessoas com deficiência (80%) e os que não possuem qualificação profissional nessas instituições estão em menor número (20%). Da mesma maneira, em maior número (63%), realizaram curso de capacitação para as funções na entidade empregadora em comparação com os que não realizaram (37%).

Em relação aos recursos que faltam para que o profissional com deficiência melhore sua qualificação para o seu desenvolvimento no mercado de trabalho, foi respondido que a mentoria de carreira é uma alternativa, tendo em vista que não basta entrar no mercado, é preciso trilhar caminhos para o crescimento e aprender com quem já passou por esse processo, evitando a repetição de erros e estagnação na carreira profissional.

Além dos recursos arquitetônicos, financeiros e de materiais didáticos acessíveis, a grande barreira é cultural/atitudinal, a falta de oportunidades por causa do preconceito. Faltam empatia, sensibilidade, motivação e confiança.

Segundo o questionário realizado com o público externo de pessoas com deficiência, demonstrado nas figuras acima, foi possível observar que, para haver melhorias no mercado de trabalho, é necessário que haja valorização e reconhecimento por parte da empresa, que sejam dadas mais oportunidades para as pessoas com deficiência se desenvolverem profissionalmente e que estas sejam tratadas com equidade para equiparação de oportunidades.

3.2 PROBLEMA DEFINIDO

A partir do levantamento e análise de dados foi possível definir o problema de conseguir, em uma empresa tradicional, a atenção necessária relacionada à captação de pessoas com deficiência, com formação de nível superior, para recrutamento, uma vez que é necessário atender a Lei 8213/91 sobre cotas.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo Geral

Para esse projeto foi elaborado o objetivo geral de apresentar processo inovador para captar profissionais com deficiência com formação de nível superior em uma universidade privada. Com isso, busca-se criar valor para as pessoas e para a empresa, eliminando dificuldades, melhorando processos, criando políticas para o alcance desse objetivo-

3.3.2 Objetivos Específicos

Para o alcance desse objetivo, estabeleceu-se os objetivos específicos:

- Otimizar o processo de contratação para selecionar profissionais com deficiência de nível superior.
- Agregar valor para a empresa, considerando as estratégias para o desenvolvimento do negócio.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Esta seção parte da identificação do problema evidenciado no diagnóstico para a sua solução, com os benefícios esperados para cada *stakeholder*, para a empresa e para as pessoas com deficiência, e apresenta a maneira como a proposta foi elaborada, indicando como a captação de pessoas com deficiência de nível superior pode ser atendida.

Para que a inovação na contratação de pessoas com deficiência de nível superior possa acontecer efetivamente, é indispensável a receptividade das empresas para acolher esse público, que também apresenta potencialidades e competências, como qualquer outro profissional que não possui deficiência.

Desse modo, este trabalho contribui para a inserção desses profissionais, neste caso, com a formação escolar de nível superior, em diferentes segmentos de determinada empresa ou instituição.

4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

O processo de elaboração da proposta de solução do problema compreendeu as etapas necessárias para sua implementação. Essas etapas estão detalhadas a seguir.

Pela identificação nos objetivos, foi possível desenvolver proposta alinhada para apresentar à superintendência da área de gestão de pessoas e serviços quanto ao problema definido no item 3.2 e os objetivos esperados com sua solução.

Inicialmente, pela análise do ambiente externo, foram verificadas as ameaças mais relevantes no estágio efetivo em que se encontram as atividades para implementação de solução e, em seguida, análise do ambiente interno, que compreendeu as dificuldades apontadas e os ganhos com a solução.

Por meio das 5 Forças de Porter (ameaça de produtos substitutos; ameaça de entrada de novos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes), foi possível realizar a análise do ambiente externo nas ameaças que envolvem o desenvolvimento do negócio onde o Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) atua, como também a análise do ambiente interno (Porter, Michael E., 2004).

4.1.1 Análise do ambiente externo

A partir da análise das forças que ameaçam o desempenho do negócio, é possível entender como funciona a relação entre o ambiente de uma organização, seu comportamento e seu desempenho. A geração do valor econômico, por sua vez, implica a descoberta e o aproveitamento de novas oportunidades de mercado e a redução das ameaças (Barney & Hesterly, 2011).

Sendo assim, as empresas, ao contratarem profissionais com deficiência, devem considerar seus talentos e potencialidades, pois, dessa forma, poderão constatar a eficiência e a seriedade de tais profissionais.

Neste cenário, para conter o avanço dos concorrentes em seu mercado, os fatores que envolvem a inovação para o tratamento desse recrutamento são essenciais, assim como a estratégia competitiva, ao relacionar a empresa ao seu ambiente e encontrar posicionamento no setor em que a empresa possa se defender melhor das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. As forças que ameaçam o desempenho do negócio estão ilustradas na Figura 14:

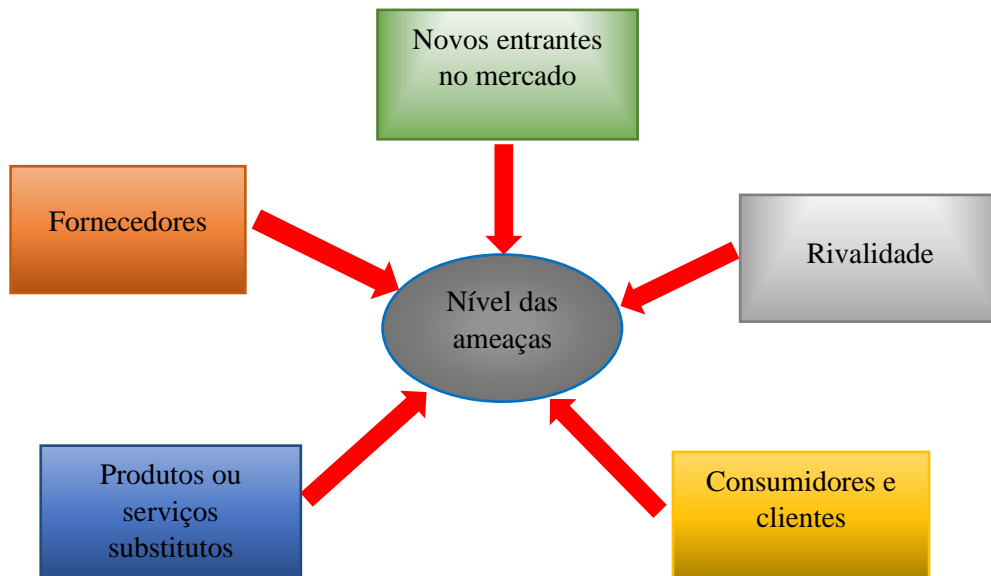


Figura 14: Forças que ameaçam o desempenho do negócio

Fonte: Baseada em Porter, Michael E. (2004)

As ameaças identificadas na análise do ambiente externo são as relacionadas a seguir.

Clientes: foi considerada a proposta de reestruturar o processo de captação de pessoas com deficiência qualificadas para o mercado de trabalho com serviço diferenciado, por meio de um banco de dados com currículos e outras informações desse público-alvo.

Novos entrantes no mercado: para essa ameaça, a análise realizada constatou baixa intensidade, tendo em vista que não foi encontrada solução para buscar profissionais com deficiência com formação de nível superior em universidades privadas que atuem nesse segmento. As empresas que oferecem o recrutamento de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, faz isso de uma maneira generalizada, as consultorias são para tudo, que entenda essa questão da deficiência e otimize isso, não é feito.

Rivalidade: para esse nível de ameaça, o que merece atenção são a competitividade e a lucratividade entre as plataformas nesse tipo de negócio, para que seus serviços ofereçam mão de obra qualificada de profissionais com deficiência que possuam nível superior. Foram identificadas algumas empresas que atuam no mercado há mais de 10 anos e que representam essa rivalidade, CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola) e outras, citadas anteriormente.

Fornecedores: nessa ameaça, o nível identificado é considerado baixo para a captação somente de pessoas com deficiência que possuam nível superior, tendo em vista que existe mão de obra qualificada e esta será classificada para atendimento do perfil de vagas para nível superior.

Produtos ou serviços substitutos: esta é uma ameaça que requer atenção no que diz respeito a manter um serviço que consolide esse processo no mercado. Existem algumas plataformas que trabalham não somente com pessoas com deficiências, de maneira generalizada. Para esse segmento, é interessante oferecer serviço de forma atrativa e acessível para a conquista desse público-alvo, uma vez que já existem plataformas semelhantes no mercado.

4.1.2 Análise do ambiente interno

Para facilitar o entendimento da análise interna, podem ser visualizadas, na Tabela 8, as dificuldades apontadas na fase do Diagnóstico, agrupadas nas áreas-foco mais relevantes, e as alternativas para a solução do problema, sintetizadas a seguir.

Tabela 8

Análise do ambiente interno

Áreas	Dificuldades apontadas	Implicações com a solução
Gestão por Competências	✓ Melhoria no link Trabalhe Conosco, na página do Mackenzie referente a cadastramento de currículos de pessoas com deficiência.	✓ captação de profissionais de nível superior de acordo com sua formação.
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ o link Trabalhe Conosco não é atrativo e não atende aos requisitos de acessibilidade para pessoas com deficiência. ✓ Necessidade de reestruturar os fluxos do link Trabalhe Conosco na página do Mackenzie quanto ao conteúdo e ao layout para utilizar o módulo em sua total capacidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Triagem feita com as potencialidades do profissional com nível superior. ✓ Padronização dos processos de recrutamento e de seleção, melhorias na interface com os usuários. ✓ Adequação do portal do candidato à identidade visual da empresa, simplificação do processo de preenchimento do currículo, atendendo às necessidades de acessibilidade.
Recrutamento	✓ Dificuldade em captar currículos de pessoas com deficiência com nível superior.	✓ Melhorias quanto à acessibilidade e à atração para cadastramento desses currículos.
Gestão por Competências	✓ Cumprimento da cota e captação do perfil profissional de pessoas com deficiência de nível superior.	✓ Consolidação entre perfil do profissional com deficiência e vaga existente.

Nota: Elaborada pela autora (2020)

Considerando-se as dificuldades apontadas na fase do diagnóstico para captar e recrutar pessoas com deficiência não só para o cumprimento da cota, mas também para buscar profissionais com deficiência com nível superior, a análise do ambiente interno foi relevante sob os seguintes aspectos: apontar para os *stakeholders* as dificuldades no planejamento de projeto e a necessidade de inovação para melhorar o processo de captação e recrutamento.

4.1.3 Considerações sobre Inovação

Conforme o *Manual de Oslo*² (2017), “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (Manual de Oslo, 2017, p. 146). O Manual define quatro tipos de inovações: inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de *marketing* (Manual de Oslo, 2017).

Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes. Nesse tipo, a empresa pode ganhar uma vantagem competitiva por meio da introdução de um novo produto, o que lhe confere a possibilidade de maior demanda e maiores margens sobre custos (Manual de Oslo, 2017).

Inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição. Uma inovação de processo consiste na implementação de métodos de produção ou distribuição de produtos novos ou significativamente melhorados. Isso inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção e melhorar a qualidade. São exemplos de inovação de processos a introdução de dispositivos de rastreamento para serviços de transporte, a implementação de um novo sistema de reservas em agências de viagens e o desenvolvimento de novas técnicas para gerenciar projetos em uma empresa de consultoria (Manual de Oslo, 2017).

As **inovações organizacionais** referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e, assim, a produtividade do trabalho), ganhando acesso a ativos não transacionáveis (como o conhecimento externo não codificado) ou reduzindo os custos de suprimentos. Um exemplo de inovação no local de trabalho é uma maior autonomia na tomada de decisões para encorajar os empregados a contribuir com suas ideias (Manual de Oslo, 2017).

² O *Manual de Oslo* foi feito pela OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. Com 1ª edição em 1992. Os 30 países mais ricos do globo resolveram se juntar para dizer o que é ou não é inovação.

As **inovações de *marketing*** envolvem a implementação de novos métodos de *marketing*, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e em sua colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. Um exemplo é a inovação referente a vendas pela internet. Para uma empresa que produz e vende bens, a primeira introdução do comércio eletrônico é uma inovação de *marketing* no posicionamento do produto. As empresas que estão em negócios de comércio eletrônico (por exemplo, empresas de “leilão”, estão oferecendo “serviço de vendas”, uma mudança significativa nas características ou na capacidade de seu *website* é uma inovação de produto (serviço) (Manual de Oslo, 2017). Nesse sentido, pode-se considerar que uma inovação possui diferentes tipos de classificação, levando em consideração as características e possibilidades para melhoria da qualidade tanto de produtos e serviços como de processo e empresas/organizações.

Inovação disruptiva

O conceito de inovação disruptiva proposto por Christensen (2015) entende que inovações disruptivas são aquelas que provocam uma ruptura no antigo modelo de negócios. Elas, normalmente, favorecem o aparecimento de novos entrantes. Um dos princípios básicos da inovação disruptiva é entender que disrupção é o processo pelo qual uma empresa menor, com menos recursos, é capaz de desafiar as empresas estabelecidas com sucesso, tendo em vista que as organizações que detêm o mercado se concentram nos clientes mais exigentes e em aprimorar seus produtos e serviços e acabam acolhendo as necessidades de alguns segmentos e ignorando as de outros. Já os que estão chegando, disruptivos, focam nas parcelas negligenciadas, oferecendo funcionalidades mais adequadas, geralmente a um preço inferior. A disrupção ocorre quando esses consumidores começam a escolher as ofertas dos novos operadores em termos de volume (Christensen, 2015). Essas ofertas costumam ultrapassar as necessidades de desempenho desses últimos, permitindo a abertura para uma disrupção em fornecer aos consumidores de baixo custo um produto bom o suficiente (Christensen, 2015).

A inovação também está classificada como incremental e radical. Nesse sentido, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as inovações são estabelecidas pela habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades, visando os pilares de conhecimento, criatividade e informação, separados pelo grau de novidade (incremental ou radical). A inovação

incremental consiste em mudanças menores e mais rápidas, de forma contínua, além de essas melhorias consistirem no visual e na qualidade do produto. Já a inovação radical promove mudanças maiores, mais demoradas e descontínuas, atingindo até novas rotas e saltos de produtividade.

Com base na teoria sobre inovação, foi possível classificar a proposta de solução a ser apresentada como inovação em processo e incremental, tendo em vista o processo de reestruturação do *link* Trabalhe Conosco, que apresenta mudanças no cadastramento de candidatos e, principalmente, tornando-o mais atrativo e acessível para realizar os cadastramentos e melhorar a qualidade do banco de dados e de currículos.

As empresas se preocupam, geralmente, em cumprir a Lei de Cotas, e não levam em consideração o público de pessoas com deficiência capacitadas para tornar o mercado de trabalho mais eficiente e inovador.

Assim, pode-se apresentar essas pessoas para empresas que estão à procura de mão de obra qualificada e de currículo diferenciado. Esses currículos podem ser ofertados para empresas parceiras que se interessem, tendo em vista que o mercado negligencia a competência desse público diferenciado.

Diante dos aspectos explicitados, a empresa está buscando meios de atender esta demanda, de pessoas com deficiência de nível superior, tendo como primeiro passo a estruturação do *link* da página Trabalhe Conosco, que já existe no *site* da instituição. Isso possibilitará a construção de um banco de dados que, além de reunir os currículos, permitirá à área de Recursos Humanos realizar análises dos perfis desses profissionais.

Com isso, a instituição ganha em eficiência nos processos de recrutamento e seleção, estruturas e decisões para a solução no desempenho do negócio. Para a alternativa que pode ser adotada, foram respeitados os valores da organização, do ambiente e dos *stakeholders*.

Após estas análises do desenvolvimento da proposta, foi apresentada a solução do problema, com a participação do gestor da área de gestão de pessoas e serviços do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM).

4.2 SOLUÇÃO ADOTADA

Diante da proposta de solução para o problema estabelecido e com os objetivos definidos, foi avaliada, com o gestor, uma nova estratégia, de acordo com a Tabela 9, considerando-se como diferencial o cadastramento de informações adequadas para a captação de pessoas com deficiência de nível superior no *link* Trabalhe Conosco, na página da instituição.

Tabela 9
Escolha da estratégia

ESTRAGÉGIA	INOVAÇÃO NO PROCESSO	RESTRICÇÕES	APLICABILIDADE	ATINGIMENTO DOS OBJETIVOS
Cadastramento de informações adequadas para a captação de pessoas com deficiência de nível superior e divulgação pela área de marketing e mídias sociais.	Reestruturação do <i>link</i> Trabalhe Conosco na página da instituição.	Contratação de empresa tecnológica especializada em reformulação de <i>sites</i> para que seja feita essa reestruturação.	Melhorias no processo de captação de pessoas com deficiência de nível superior no <i>link</i> Trabalhe Conosco, na página do Mackenzie, respeitando-se as exigências e adequações de acessibilidade na <i>web</i> .	Compartilhamento do banco de currículos do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) a empresas parceiras, mediante convênio com a instituição.

Nota: Elaborada pela autora (2020)

Incrementar o *link* Trabalhe Conosco na página do Mackenzie para a construção de um de banco de currículos específico para atender a própria instituição e outras empresas.

A reestruturação do *link* Trabalhe Conosco pretende adequar a base de dados de pessoas com deficiência de nível superior às exigências de acessibilidade de páginas da *web*, criando novos campos no formulário de cadastramento de currículos, visando a obtenção de informações relevantes sobre o candidato, suas habilidades e competências, de acordo com sua formação, e inserir ferramenta que possibilite anexar documentos comprobatórios, como laudos médicos, facilitando a coleta de informações.

Com essa nova proposta, pretende-se captar os profissionais com deficiência de nível superior. Assim, o *link* Trabalhe Conosco permitirá melhor gerenciamento pela área de recursos humanos das ofertas de vagas de trabalho tanto para as pessoas com deficiência de nível superior quanto para o público em geral.

Essa ação também pode contribuir para o compartilhamento do banco de currículos com outras empresas que tenham interesse em realizar convênios. Essas empresas farão negociações referentes ao que podem ofertar ao Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) mediante ao acordo estabelecido.

Busca ainda, melhorar a captação de profissionais com diferenciais em seu currículo que permitam a identificação de atributos; por exemplo, carta de recomendação da(s) empresa(s) anterior(es), contendo as competências e habilidades percebidas do ex-funcionário e o grau de domínio das ferramentas tecnológicas compatíveis com a deficiência.

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Com a estratégia escolhida para a solução do problema, os resultados esperados foram relacionados na Tabela 10; eles beneficiam diretamente as pessoas com deficiência com formação de nível superior.

Tabela 10
Resultados Esperados

Resultados esperados	Beneficiados
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Banco de currículos de pessoas com deficiência de nível superior. ➤ Criação de valor ao Mackenzie (convênios com outras instituições). ➤ Cumprimento da cota estabelecida pela legislação (Lei 8213/91). ➤ Contratação de profissionais com deficiência de acordo com sua formação. ➤ Ofertas de vagas de trabalho para as pessoas com deficiência de nível superior. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pessoas com deficiência com formação escolar de nível superior. ➤ Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM). ➤ Empresas parceiras.

Nota: Elaborada pela autora (2020)

4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS

Como parte da estratégia, há os recursos existentes, que são pontos fortes para o desenvolvimento da solução no processo de captação de pessoas com deficiência de nível superior, os recursos a desenvolver e os recursos a adquirir, que são necessários para o objetivo. Esses recursos estão detalhados na Tabela 11:

Tabela 11
Recursos e capacidades requeridos para a implantação da estratégia escolhida

		Existentes	A desenvolver	A adquirir
RECURSOS	Tangíveis	Instalações do Mackenzie.	Atividades de planejamento, levantamento, definições e testes.	
	Intangíveis	<i>know-how</i> para a execução do serviço específico.	Adequações do <i>link</i> na página da instituição.	Empresa tecnológica em montagem de <i>sites</i> .

Continua

Conclusão

	Existentes	A desenvolver	A adquirir
CAPACIDADES	Equipe de tecnologia da informação estruturada para realizar as alterações.	Construção de um banco de currículos de profissionais com deficiência com nível superior, devidamente classificados, para a seleção do perfil exigido na vaga disponibilizada.	

Nota: Elaborada pela autora (2020)

5 PLANO DE AÇÕES

Com base nos recursos e capacidades a adquirir, demonstrados na Tabela 12, seguiu-se a construção de um plano de ação, considerando os fatores associados a cada recurso necessário estruturado a seguir.

- Recursos e capacidades: área tecnológica, página existente na *web*, adequação do *link* na página para a execução das ações adotadas.
- O que fazer: ação a ser desenvolvida que contribua para a captação de pessoas com deficiência de nível superior.
- Como fazer: procedimento de alteração e inovação em processo para que a ação possa ser desenvolvida.
- Responsável: equipe da área de recursos humanos, direcionada para a execução das atividades.
- Áreas envolvidas: área de Recrutamento e Seleção e área de TI.
- Prazo: três meses para cada fase.
- Valores: investimentos, custos ou despesas requeridos para a execução de cada uma das atividades elencadas no plano de ação.

Levantamento de necessidades para os ajustes do *link* Trabalhe Conosco

Almeja-se tornar o *site* acessível, respeitando o público com deficiência e, a partir do formulário existente no cadastramento, elaborar formulários específicos que contemplem o público com formação de nível superior, tornando o *site* atrativo para a captação do público com deficiência.

5.1 AÇÕES PREVISTAS

A Tabela 12 mostra o Plano das Ações, definido com base nos recursos e capacidades a adquirir para orientar as atividades de gestão do projeto.

Tabela 12

Plano de Ações – Fase 1

Plano de Ações					
Ação	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos	Custos
<i>know-how</i> para a execução do serviço específico.	Contratar empresa especializada.	Área de TI	Área de TI e Equipe de Recrutamento e Seleção	10 dias	R\$ 214.000,00
Escolher empresa tecnológica e valor.	Aprovação pela diretoria.	Superintendência de Gestão de Pessoas	Diretoria de Recursos Humanos	10 dias	
Negociação para formalizar o contrato.	Equipe de Suprimentos.	Área de TI	Área de TI e Suprimentos	10 dias	
Estruturar equipe de tecnologia da informação para realizar as alterações no portal.	Reuniões de alinhamento diante do escopo do projeto.	Área de TI	Área de TI e Equipe de Recrutamento e Seleção	20 dias	
Acessibilidade no portal e tornar o <i>site</i> atrativo.	Escolher um <i>layout</i> responsivo e de navegação rápida para o usuário.	Área de TI	Área de TI e Empresa Contratada	20 dias	
Funcionalidade do <i>link</i> de acesso à página na <i>web</i> .	Realização de testes pela empresa contratada no <i>link</i> de acesso à página do Mackenzie.	Área de TI e Empresa Contratada	Área de TI	20 dias	

Nota: Elaborada pela autora (2020)

Tabela 13

Plano de Ações – Fase 2

Ação	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos
Criar banco de currículos de profissionais com deficiência com nível superior devidamente classificados.	Reestruturação do <i>link</i> de acesso à página respeitando-se as exigências e adequações de acessibilidade.	Área de TI e Empresa Contratada	Área de TI	20 dias
Funcionalidade do <i>link</i> de acesso à página na <i>web</i> .	Realização de testes pela empresa contratada no <i>link</i> de acesso à página do Mackenzie.	Área de TI e Empresa Contratada	Área de TI	10 dias

Continua

Conclusão

Ação	Como fazer	Responsável	Áreas envolvidas	Prazos
Parceria com empresas.	Divulgação do banco de currículos.	Área de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos e MKT	10 dias
Estabelecer Convênios com empresas parceiras.	Realização de convênios.	Área de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos e MKT	10 dias
Criação de vagas específicas.	Acesso ao banco de currículos para a vaga via sistema a empresas parceiras.	Equipe de Recrutamento	Equipe de Recrutamento e Seleção e Área de TI	20 dias
Divulgação de vagas para atração de candidatos.	Por meio de consulta ao <i>link</i> Trabalhe Conosco na página do Mackenzie e redes sociais ou por meio de contato de amigos, indicações, entre outros.	Equipe de Recrutamento	Equipe de Recrutamento e Seleção e Área de TI	20 dias

Nota: Elaborada pela autora (2020)

5.2 PREVISÕES RELATIVAS A INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

A área de Recrutamento e Seleção, em parceria com a GERTI (Gerência de Tecnologia e Inovação – área responsável pelas atividades de Tecnologias Digitais e da Informação), pretende realizar melhorias no processo de Recrutamento e Seleção no *link* Trabalhe Conosco na página do Mackenzie, respeitando-se as exigências e adequações de acessibilidade.

Para tanto, é necessário contratar uma empresa tecnológica especializada em reformulação de *sites* para que seja feita essa reestruturação. Para a revisão das parametrizações e o desenvolvimento do *link* da página da instituição, será necessário um investimento no valor de R\$ 214.140,00 (duzentos e quatorze mil cento e quarenta reais) pela contratação da empresa DBS Digital, conforme apresentado na Tabela 14.

Tabela 14

Investimento previsto

Parcela	Valor
1 ^a	R\$ 53.535,00
2 ^a	R\$ 53.535,00
3 ^a	R\$ 53.535,00
4 ^a	R\$ 53.535,00
TOTAL	R\$ 214.140,00

Nota: Elaborada pela autora (2020)

5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO

Para a execução das ações contidas no plano de ação, serão empregados recursos próprios do Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) e, como estratégia, convênios com empresas para disponibilizar banco de currículos de pessoas com deficiência com nível superior.

5.4 ANÁLISE DOS RISCOS

Nessa análise, “toda implementação de ações para mudanças envolve riscos, estes devem ser avaliados antecipadamente para cada ação proposta” (Marcondes et al., 2017, p. 40).

O desafio que a instituição poderia enfrentar é o de assegurar que as ações planejadas levem à resolução do problema que se definiu, com o reconhecimento dos principais *stakeholders*. A análise de riscos se apresenta como ferramenta importante para a antecipação de obstáculos ao longo da implementação das ações, como apresenta a Tabela 15.

Tabela 15
Análise de riscos

AÇÕES	RISCOS	Probabilidade alta – média – baixa	Impacto alto – médio – baixo	MITIGAÇÃO
Contratar empresa especializada.	Falha na prestação de serviços por parte da empresa contratada, o que acarretaria impacto negativo na estratégia de captação de PCDs com nível superior.	Baixa	Alto	Ter escopo alinhado com a equipe.
Criar campos no formulário de cadastramento de currículos para a classificação das deficiências.	Falta de especificação nos campos para formulário de cadastramento de currículos com informações comprobatórias para a classificação das deficiências.	Média	Alto	Previsão de ajuste no projeto para a reestruturação do <i>link</i> da página Trabalhe Conosco.
Reuniões de alinhamento diante do escopo do projeto.	Atraso no cumprimento do escopo do projeto no prazo estabelecido.	Baixa	Médio	Definir reuniões periódicas para acompanhamento do projeto.
Treinamento pela empresa contratada com o novo <i>link</i> de acesso na página da <i>web</i> .	Baixa compreensão da equipe com relação à inovação no processo de captação de pessoas com deficiência com nível superior.	Baixa	Alto	Desenvolver procedimentos internos para a correta utilização da ferramenta.

Continua

Conclusão

AÇÕES	RISCOS	Probabilidade alta – média – baixa	Impacto alto – médio – baixo	MITIGAÇÃO
Estabelecer convênios com empresas parceiras.	Perda de parcerias para empresas concorrentes.	Média	Alto	Criar banco de currículos de profissionais com deficiência com nível superior devidamente classificados.
Estruturar o MKT digital, <i>sites</i> de empresas/ <i>links</i> de buscas e redes sociais.	Não divulgar corretamente essa inovação ao mercado e às empresas que têm interesse nessa inovação.	Alta	Alto	Montar equipe com a área de <i>Marketing</i> da instituição para o desenvolvimento de mídias sociais para divulgação.

Nota: Elaborada pela autora (2020)

6 INTERVENÇÃO

Esta fase do trabalho foi iniciada com a aprovação do trabalho desenvolvido pela direção da organização, quando apresentadas as melhorias pela inovação no processo de captação de pessoas com deficiência com formação de nível superior. Essa jornada envolveu os gestores da área de recursos humanos da instituição a partir do cumprimento da legislação.

A comunicação permanente foi considerada fator-chave para que se começasse a perceber melhorias no desempenho do desenvolvimento do projeto, desde o momento em que houve a proposta até o momento do plano de ações.

Um ponto relevante foi entender as necessidades das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, suas dificuldades e oportunidades diante do cumprimento da cota como também a aceitação dos gestores para receber esse público.

6.1 EVOLUÇÃO DO PROCESSO

No início desse trabalho, em 2019, a instituição já realizava a contratação de pessoas com deficiência, tendo como objetivo o cumprimento da cota. Essa captação se dava de maneira generalizada, e não havia o envolvimento por parte dos gestores para receber esse público. No fluxo dos processos da instituição, não havia a especificidade da classificação de pessoas com deficiência com formação de nível superior. A partir daí, foi desenvolvida uma proposta que contemplasse com maior evidência esse público-alvo.

Foram realizadas reuniões com o superintendente de gestão de pessoas e serviços da instituição para alinhamento da ideia de adequação do *link* da página da instituição e para se

ter informações precisas para cadastramento de pessoas com deficiência, enfatizando as de nível superior. Sendo assim, foi apresentada à diretoria, por meio deste trabalho, a sugestão de melhoria do *link* Trabalhe Conosco dedicado ao cadastramento de candidatos com deficiência, enfatizando a formação de nível superior.

Houve necessidade de alinhamento da área de recrutamento e seleção com o respectivo gestor para que pudesse ser compreendida a real necessidade desta solução. Com essa proposta, foram identificadas as ações que podiam fazer que a instituição tivesse melhor desempenho para atender às necessidades e expectativas referentes à captação de pessoas com deficiência com formação de nível superior. Foi considerada a análise dos ambientes interno e externo para a característica do negócio da instituição e do segmento de mercado.

A parceria com empresas será realizada na segunda fase do plano de ações, conforme Tabela 13, onde está planejada a realização de contatos, reuniões e elaboração de minuta de contrato para convênio.

No momento, está em desenvolvimento a primeira fase de alteração do *link* Trabalhe Conosco, que vai desde o conteúdo do formulário de cadastramento existente até a acessibilidade para os candidatos. Para isso, estão sendo realizadas reuniões tanto com o IPM quanto com a empresa contratada.

O *link* com atualizações e ajustes ainda está em construção, não permitindo acesso do público e dos colaboradores da instituição nesse momento.

6.2 ESTRATÉGIA DAS MUDANÇAS

Para que a proposta de aproveitamento da oportunidade continuasse bem-sucedida, as mudanças deveriam levar em consideração os aspectos de planejamento, os recursos e as capacidades de apoio e a garantia de sustentação das mudanças ao longo do tempo, tratados a seguir.

Para tanto, havia a necessidade de que, no *link* Trabalhe Conosco, houvesse interfaces, por meio das quais os profissionais com deficiência de nível superior que desejassem se candidatar para trabalhar no Instituto Presbiteriano Mackenzie (IPM) pudessem acessar a base de dados para o preenchimento das informações.

Nesse processo, buscou-se no mercado uma empresa tecnológica que, em parceria com a área de tecnologia da informação da instituição, reestruturasse o *link* Trabalhe Conosco para a promoção de efetiva gestão dos recursos envolvidos bem como para facilitar o andamento das atividades no processo de recrutamento de candidatos com deficiência de nível

superior. Essa mudança envolveu os profissionais da área de recrutamento e seleção e o gestor da área no controle do processo de captação de pessoas com deficiência de nível superior.

Tabela 16
Alunos com deficiência que tiveram vínculo na Universidade, incluindo os ingressantes e os formados em 2019

Tipos de Deficiência	Quantidade
Cegueira	296
Baixa visão	3
Auditiva	2
Física	1
Múltipla	1
Intelectual	4
Total	307

Nota: Universidade Presbiteriana Mackenzie (2019)

Para proporcionar acessibilidade ao deficiente também na sala de aula, a Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM) oferece aos alunos com necessidades especiais uma atenção diferenciada por meio do Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), com o programa de pós-graduação em Distúrbios do Desenvolvimento e da pró-reitoria de Graduação e Assuntos Acadêmicos (UPM, 2020).

Os estudantes que possuem algum tipo de deficiência, transtornos globais do desenvolvimento, altas habilidades e superdotação, transtornos funcionais específicos ou transtornos mentais são atendidos, conforme sua necessidade, desde o vestibular até a conclusão do curso. Por exemplo, um aluno surdo terá em sua sala de realização de prova um intérprete para auxiliá-lo durante o exame (UPM, 2020).

7 AVALIAÇÃO

Com esta solução, será possível identificar a eficiência na construção de banco de currículos específico, para atender a própria instituição e outras empresas, como ganho para a empresa e para as pessoas com deficiência. O projeto foi aprovado pela diretoria para a contratação de empresa técnica para incrementar o *link* Trabalhe Conosco na página do Mackenzie para cadastramento de pessoas com deficiência com acessibilidade.

Os resultados serão avaliados em sua aplicação. A finalidade é levar essa possibilidade aos clientes, o que pode elevar o nível de contratação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, e a instituição poderá oferecer essa solução a empresas que desejarem realizar parceria para ter acesso a esse público diferenciado. A princípio, já há pareceres das áreas envolvidas, conforme Tabela 17.

Tabela 17
Pareceres das áreas envolvidas

Área/Cargo	Descrição
RH/Recrutamento/Coordenador	A coordenadora de recrutamento e seleção evidencia ganho de desempenho com esse projeto nos trabalhos executados para reestruturação do <i>link</i> Trabalhe Conosco e construção do banco de dados e de currículos com acessibilidade para os candidatos e, com isso, parceria com empresas conveniadas interessadas no recrutamento de profissionais com deficiência que possuam nível superior, no intuito de divulgar a marca Mackenzie como universidade que oferece esse diferencial.
TI/Coordenador	Para o coordenador da área de tecnologia da informação, o aperfeiçoamento dos processos e as inovações internas permitiram governança e segurança das informações.

Nota: Elaborada pela autora (2020)

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo foi de relevante aprendizado pessoal. Houve necessidade de conhecer a relação de trabalho das pessoas com deficiências com formação de nível superior e como a Instituição pode crescer na contratação e divulgação desses profissionais ao mercado de trabalho, de modo eficiente e acessível, por meio da página Trabalhe Conosco no portal da instituição.

Isso foi possível mediante a metodologia adotada na elaboração desse trabalho, que propiciou um aprendizado relevante quanto à solução do problema identificado (Marcondes et al., 2017) e pela Lei 8213/91, em observar, na obrigatoriedade do cumprimento da legislação, a possibilidade de agregar valor ao negócio da empresa. Para isso, os gestores da instituição foram ouvidos nas questões relevantes que dizem respeito a como receber e trabalhar com esse profissional considerando suas competências e habilidades.

A aplicação desse projeto envolve o desenvolvimento da reformulação do *link* de acesso, com mudanças no método de captação de pessoas com deficiência proposta nessa reformulação, com alteração no formulário, melhoria em acessibilidade e filtros, inovação nos processos desde a alteração do conteúdo do *link* até a construção do banco de dados e de currículos com os profissionais com deficiência que possuem nível superior.

O trabalho de criação de um banco de dados com profissionais classificados por sua formação, competências e habilidades proporciona impacto para os profissionais com deficiência de nível superior e para as empresas que poderão selecionar candidatos pelas características da vaga, resultando na criação de valor e desenvolvimento para o Instituto Presbiteriano Mackenzie e para a Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Com essas informações, a instituição e as empresas parceiras poderão desenvolver estratégias e ações para esse público, como programas especiais, com o objetivo de desenvolver os profissionais, e estratégias de comunicação interna, com o objetivo de engajar toda a equipe, para evitar que os demais funcionários tenham receio de lidar corretamente com este público, o que trará bons resultados para os profissionais com deficiências contratados, para a instituição e para empresas parceiras no desenvolvimento do negócio, ao atuarem na promoção da inclusão de pessoas com deficiência com formação de nível superior.

De forma significativa, ao apresentar a solução em reuniões para a diretoria de gestão de pessoas e serviços e ao gestor da área de tecnologia de informação, foram percebidos ganhos, uma vez que se passou a conhecer a complexidade e as particularidades do processo para a elaboração, o desenvolvimento e a aprovação da reestruturação do *link* Trabalhe Conosco na página da instituição.

Espera-se que essa mudança e o desempenho gerado pelo aproveitamento da oportunidade tratado nesse projeto resulte em um novo olhar para o profissional com deficiência com formação de nível superior pelo mercado de trabalho.

E, por fim, aos leitores ou profissionais que tenham interesse em realizar trabalhos com este público-alvo, recomenda-se:

- Realizar estudos aprofundados a respeito da pessoa com deficiência em diferentes segmentos sociais (educação, saúde, mercado de consumo etc.);
- Considerar a pessoa com deficiência com suas habilidades e competências, no caso de um estudo para idealizar um novo negócio;
- Adotar um método de trabalho que tenha consistência, a partir da análise do mercado no qual estão as oportunidades a serem aproveitadas e, depois, analisar a empresa na qual se encontram os problemas a serem solucionados;
- Envolver a diretoria da empresa com intuito de que haja interesse no projeto, pois, a partir de sua aprovação, seu desenvolvimento é possível;
- Conquistar a confiança dos colaboradores envolvidos nos diferentes níveis hierárquicos, pois as mudanças normalmente passam por inúmeras áreas da empresa;
- Adotar um discurso objetivo e prático para comunicar as ações e os resultados esperados, para obter a participação daqueles que serão envolvidos, com fundamentação e justificativas, para que as pessoas entendam o que será feito e qual a responsabilidade de cada uma para o sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS

- Balanço Social Instituto Presbiteriano Mackenzie (2017). Recuperado de https://www.mackenzie.br/fileadmin/user_upload/Balanco_Social_2017.pdf.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. São Paulo: Editora Pearson Universidades.
- Bontempo, G. (2018). Ministério da Economia. Contratação de pessoas com deficiência bate recorde após fiscalização do Trabalho. Recuperado em maio de 2020, de <http://trabalho.gov.br/noticias/6856-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-bate-recorde-apos-fiscalizacao-do-trabalho>.
- Brasil, Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Recuperado em março de 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm
- Carmo, J. C. (2011). Construindo a inclusão da pessoa com deficiência no trabalho: a experiência da indústria da construção pesada no Estado de São Paulo. São Paulo: Áurea Editora. Recuperado em maio de 2020, de <https://sinait.org.br/site/noticia-view?id=4262%2Fauditor--fiscal-lanca-o-livro--construindo-a-inclusao-da-pessoa-com-deficiencia-no-trabalho->.
- Carvalho-Freitas & M. N. & Marques, A. L. A. (2007). Diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, 14(41), pp. 59-78. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v14n41/03.pdf>
- Cavalcanti, F. C., (2019). Auditora-fiscal do trabalho *Direito das pessoas com deficiência no mercado de trabalho*. Recuperado em setembro de 2020, de <https://folhadirigida.com.br/empregos/noticias/especiais/direito-das-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho>.
- Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE. (2020). Recuperado em março de 2020, de <https://portal.ciee.org.br/institucional/o-que-e-o-ciee/>.
- Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE, 2010. Guia para ajudar os jovens estudantes na escolha da carreira. *Guia Profissões*. Recuperado em março de 2020, de <http://3qc.iqm.unicamp.br/anexos/CIEE.pdf>.
- Deficiente *on-line* (2020). Recuperado em março de 2020, de <https://www.deficienteonline.com.br/>.
- Educação para todos | Mackenzie, Programa voltado ao atendimento de necessidades especiais visa a inclusão e a acessibilidade. UPM (2020). Recuperado em março 2020, de <https://www.mackenzie.br/noticias/artigo/n/a/i/educacao-para-todos>.
- Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Recuperado em março de 2020, de http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf.
- Fonseca, E. (2018). Meu pai foi meu grande inspirador. Recuperado em setembro de 2020, de <https://panoramamercantil.com.br/teresa-costa-damaral-superintendente-do-instituto-brasileiro-dos-direitos-da-pessoa-com-deficiencia-ibdd-meu-pai-foi-meu-grande-inspirador>.

- Fonseca, M. (2012). A Lei nº 8.213/91 e o Projeto de Lei nº 2973/11, que aumenta a cota de portadores de deficiência nas empresas privadas. Recuperado em março de 2020, de <https://jus.com.br/artigos/21270/a-lei-n-8-213-91-e-o-projeto-de-lei-n-2973-11-que-aumenta-a-cota-de-portadores-de-deficiencia-nas-empresas-privadas>.
- Gaspar, M. A., Donaire, D., Silva, L. B., Bazanini, R., & Oliva, F. L. (2007). *Posicionamento estratégico de IES particulares: dilemas do binômio lucratividade x responsabilidade social*. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 4, n. 1, p. 49-66.
- Goss, D., Goss, F., & Adam-Smith, D. (2000). Disability and employment: a comparative critique of UK legislation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11:4, p. 807-821, Aug.
- Griesinger, D. (2017). *Apenas 1% dos brasileiros com deficiência está no mercado de trabalho*. Recuperado em setembro de 2020, de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2017-08/apenas-1-dos-brasileiros-com-deficiencia-esta-no-mercado-de>.
- Guia do Estudante (GE) – Editora Abril, (2018). Recuperado em abril de 2020, de <https://guiadoestudante.abril.com.br/blog/melhores-faculdades/engenharia-eletrica-veja-quais-sao-os-cursos-mais-bem-avaliados-do-pais/>.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- História do Instituto Presbiteriano Mackenzie, IPM. (2020). Recuperado em março de 2020, de <https://www.mackenzie.br/instituto/historia-do-instituto/>.
- Igual Inclusão e Diversidade. (2020). Recuperado em março de 2020, de <https://iigual.com.br/index.php>.
- Inep, 2018. *Sinopses Estatísticas da Educação Superior – Graduação*. Recuperado em setembro de 2020, de <http://inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>.
- Lei de Cotas, nº 8.213/91. Recuperado em março de 2020, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm.
- Malhotra, N. K. (2004). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mansan, J. (2004). A relação entre a mitologia e a hierarquia de ocupações. In: Mansan, J. A. *Hefestos e os heróis secretos da Grécia Antiga*. cap. 3.
- Manual de Oslo (2017). *Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação - terceira edição – FINEP* – Recuperado em novembro de 2020, de <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.
- Marcondes, R.C.; Miguel, L.A. P.; Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. Recuperado em março de 2020, de https://www.mackenzie.br/fileadmin/ARQUIVOS/Public/6-pos-graduacao/upm-higienopolis/mestrado-doutorado/admin-desen-negocios/2018/Livro_Metodologia_trabalhos_praticos.pdf.
- Maria, B. (2018). *O número de pessoas com deficiência no ensino superior ainda é baixo no Brasil*. Recuperado em março de 2020, de <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/noticias/o-numero-de-pessoas-com-deficiencia-no-ensino-superior-ainda-e-baixo-no-brasil>.

- Meunier, M. (1976). *Nova mitologia clássica: a legenda dourada*. 2. ed. – Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A. (Biblioteca História, 10). São Paulo: IBRASA.
- Ministério Público do Trabalho (2020). MPT. *Carreira, Pesquisa diz que pessoa com deficiência sofre preconceito no trabalho*. Recuperado em setembro de 2020, de <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/03/pesquisa-diz-que-pessoa-com-deficiencia-sofre-preconceito-no-trabalho.html>.
- Moreira, M. A. (1999). *Aprendizagem significativa*. Recuperado em setembro de 2020, de https://lief.if.ufrgs.br/pub/cref/pe_Goulart/Material_de_Apoio/Referencial%20Teorico%20-%20Artigos/Aprendizagem%20Significativa.pdf.
- Morette, F. (2018). *Recrutadores ainda possuem dificuldades na contratação de Pessoas com Deficiência*. Recuperado em setembro de 2020, de <https://www.gestaoerh.com.br/pt-br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia#:~:text=Recrutadores%20ainda%20possuem%20dificuldades%20na%20contrata%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoas%20com%20defici%C3%Aancia.&text=A%20qualidade%20das%20vagas%20que,Paulo%20e%20conduzida%20pela%20i>.
- Ortiz, E., (2020). *O desafio da inclusão de PCDs no mercado*. Recuperado em setembro de 2020, de <https://www.vagas.com.br/profissoes/o-desafio-da-inclusao-de-pcds-no-mercado/>.
- PMI, (2019). Programa Mackenzie de Inclusão. Recuperado em março de 2020, de <http://intranet.mackenzie.br/programamackenziedeinclusao.html>.
- Pochmann, M. (2000). *O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século*. São Paulo: Contexto.
- Porter, Michael E. (2004). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Recuperado em setembro de 2020, de https://www.amazon.com.br/Estrat%C3%A9gia-Competitiva-T%C3%A9cnicas-Ind%C3%BAstrias-Concorr%C3%Aancia-ebook/dp/B08K3Z7BD4/ref=asc_df_B08K3Z7BD4/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379727491147&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=6101741041286146897&hvpon=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1001773&hvtargid=pla-971357928147&psc=1.
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, Articles. Recuperado em março de 2020, de <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464055>.
- Ranking Universitário Folha, RUF, (2019). Recuperado em março de 2020, de <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>.
- Salomão, K. (2016). 6 mitos para contratação de pessoas com deficiências. *Revista Exame*. Recuperado em março de 2020, de <https://exame.abril.com.br/negocios/6-mitos-sobre-a-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia/>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- Santos, A. A. M.; Guimarães, E. A. e Brito, G. P. (2020). Gestão da qualidade: conceito, princípio, método e ferramentas, *Revista Científica INTERMEIO*, 2013. Recuperado em abril de 2020, de

[https://www.academia.edu/11756344/GEST%C3%83O DA QUALIDADE CONCEITO PRINCIPAL TODO E FERRAMENTAS](https://www.academia.edu/11756344/GEST%C3%83O_DA_QUALIDADE_CONCEITO_PRINCIPAL_TODO_E_FERRAMENTAS).

Siqueira, F.; & Almeida, M. (2019). *Número de alunos com deficiência está em expansão nas instituições de ensino superior*. Recuperado em março de 2020, de <https://revistaensinosuperior.com.br/alunos-com-deficiencia-ies/>.

Talento Incluir. (2020). Recuperado em março de 2020, de <https://talentoincluir.com.br/>.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE A - Entrevistas com os gestores

Perguntas	Gestor A	Gestor B
1. Em sua opinião, é possível contratar pessoas com deficiência para nível superior para o cumprimento da cota?	É totalmente possível. Como a gente já tem o Programa Mackenzie de Inclusão, a gente seleciona, já tem formado um banco de currículo com aproximadamente uns 300, 400 currículos.	É possível contratar sim, mas hoje não é o foco de contratação só com nível superior, se tiver, melhor. Para o nível superior, são vagas que normalmente abrem na universidade, professores, né, portadores de alguma deficiência que poderiam ser contratados.
2. Qual a sua visão sobre o impacto na empresa em relação à contratação de pessoas com deficiência com nível superior?	Eu acho que melhora a imagem da empresa, falando aí externa e internamente porque mostra que é uma empresa preocupada, né, com esse nicho.	Tudo depende da vaga aberta. Por exemplo, se houver uma vaga, né, de professor em uma determinada faculdade eu acho que o setor de inclusão e de captação de valores no mercado tem que ter um olhar, assim, de selecionar os candidatos levando em consideração se são portadores ou não de PCDs também, como a gente tá abaixo da cota, pra cumprir a lei, tá, eu acredito que uma política sempre visando também esse fator, não pode ser único, ninguém pode ser contratado, por exemplo, por ser só portador de deficiência.
3. Você considera que a empresa dispõe de instrumentos para as diferentes deficiências, como, por exemplo, a presença de intérprete de libras, quando o candidato for surdo, teste em braile para os cegos etc.? Exemplifique!	Na universidade, pros alunos, já existe há muito tempo, a pessoa que faz a interpretação lá por libras agora trabalha nos nossos eventos também; braile sei que a gente tem o aparelho, tem pessoas que sabem mexer, porque é usado muito mais no colégio e na universidade do que aqui, no administrativo, recurso eu sei que tem sim, só não sei o quanto é utilizado e se é utilizado da forma mais adequada.	Tem alguns instrumentos, mas ainda tem muita coisa para ser feito, por exemplo, adaptação de impressoras e teclados em braile já existe. Nós temos uma deficiente visual que ela tem um teclado especial, nós temos uma outra deficiente, visual, mas ela não é de cegueira total, mas ela requer um programa no computador, com aumento da imagem, um zoom, então a empresa disponibiliza essa tecnologia pra ela poder enxergar, a tela do computador tá, porque ela tem baixa visão.
4. Existe a prática na empresa de contratar pessoas de nível superior reintegradas pelo INSS para o cumprimento da cota? Exemplifique!	Pessoas Com Deficiência x Pessoas Reabilitadas do INSS, pra gente é uma coisa só. Então como a pessoa que é reabilitada, se ela já tem essa informação, então quando fala PCD, ela já manda um currículo, pra elas não tem essa separação, pra gente, pelo menos não tem essa separação.	Sim, ano passado tivemos duas pessoas que vieram reabilitadas do INSS e foram contratadas. Não lembro se elas têm o nível superior. Elas vieram reabilitadas do INSS, tá, e foram contratadas para preencher vagas com PCD, por serem PCDs e reabilitadas do INSS, a reabilitada do INSS conta como PCD. Inclusive é um dos itens da lei.
5. A empresa concentra-se em um único tipo de deficiência ou não para contratar? Exemplifique!	Não existe concentração nenhuma e nem preconceito nenhum, nem impedimento nenhum, o que a gente faz é receber tudo, triar, e, é claro, a gente tem que considerar o local de trabalho da pessoa, o tipo de trabalho, né, tem que considerar tudo isso, até para que a pessoa consiga desempenhar bem a função. Temos aqui vários tipos de deficiência, temos cadeirantes, temos deficientes visuais, temos surdos, temos com problemas físicos, tem uma gama aí, acho que com tetraplegia.	Todas são aceitas e são classificadas. Você veja, nós temos uma, duas, três, quatro, cinco, seis, seis tipos de deficiência pra classificar o candidato a uma vaga aberta aqui no Mackenzie.
6. A empresa orienta quanto à	Existe um trabalho que o programa Mackenzie de inclusão	Existe uma orientação pelo pessoal da Inclusão, já foi feito

discriminação de pessoas com deficiência?	faz, já existe orientação sim. A gente tem promovido eventos, palestras, hoje, a gente pode se colocar, a gente entra para falar, abordar o assunto e o colégio já tem um trabalho forte nisso também.	palestras inclusive, pra explicar o que é a inclusão no Mackenzie, inclusive alertar todos os gestores pra estarem atentos a justamente estarem colaborando com o pessoal portador de deficiência.
7. Você considera que o profissional deficiente na sua empresa exerce, no cargo, suas atividades de formação?	A triagem é feita de acordo com a formação, agora, quando a gente tá falando de cargos de auxiliar, aprendiz, enfim, de outros cargos mais básicos, de repente, nem exige tanta formação, a pessoa só tem o ensino médio, por exemplo, enfim, então, aí não, mas tudo que a gente tria, de um modo geral, porque a gente, como eu falei, não tem essa diferenciação, a regra é a mesma para todos, é pelo tipo de formação e pela experiência que a pessoa tem.	Isso vai muito da contratação pelo qual foi definido, às vezes ele tem até o nível superior numa determinada profissão, mas por dificuldades do mercado ele aceita uma outra colocação as vezes até abaixo da formação dele, entende, isso vai da lei do mercado e da necessidade de cada um.
8. A sua empresa possui processos específicos para contratar pessoas com deficiência?	O processo de recrutamento e seleção ele é o mesmo para todo mundo, claro, dependendo da deficiência, ele é adaptado de alguma forma, mas ele é o mesmo para todos, então a gente capta os currículos, faz a triagem, entra em contato, eles vêm até aqui para fazer as entrevistas, faz entrevista com o RH, faz entrevista com o gestor, até hoje a gente não teve nenhum caso, assim, que a gente teve que fazer uma super adaptação, uma grande mudança.	Existe todo um setor que é chamado Programa Mackenzie de Inclusão, tá, que tem essa gestão em cima dessa contratação, das pessoas portadoras de deficiência.

APÊNDICE B - Entrevistas com os empregados

Perguntas	Empregado A	Empregado B	Empregado C	Empregado D
1. Na sua opinião você considera que a cota voltada para a captação de Pessoa Com Deficiência de nível superior é um dos fatores para a retenção de talentos?	Se o cargo, a função, estiver de acordo com a formação e as atividades que ele tem experiência, que ele deseja, sim, agora, se contratar com o superior, mas se colocar em uma função que não é adequada, eu acredito que não tenha retenção não.	Acho que, hoje em dia, nós temos empresas que praticam essa questão de retenção, esse aspecto da retenção de talentos, então, por exemplo, o nível superior é um critério pra retenção de talentos, agora, o que não pode acontecer é a pessoa tem nível superior e tem deficiência, ah então eu vou pensar se realmente é uma retenção de talentos.	Eu acho que sim, é eu acho que as pessoas com deficiência, com elevada escolaridade né, passado um tempo, mas eu acho que não é só o ensino superior que faz a diferença porque a gente observa nos processos de seleção, muitas pessoas que vêm com nível superior, porém, elas têm pouca experiência no mercado de trabalho, elas às vezes vão fazer uma formação numa área completamente diferente das experiência que elas têm, então isso dificulta na hora das contratações.	Acho que sim, a maioria das pessoas se não tivesse a cota não conseguiria trabalho.
2. E na sua opinião, existe processo de contratação de deficientes para nível superior, isso já existe?			Não. Eh, o que hoje grande empresas estão propondo é abrir todas as vagas, para todas as pessoas, né, então não é, não são vagas exclusivas, mas a gente tem, por exemplo, o Guilherme Bara, que é um Ceo, ele ficou durante muito tempo como presidente da Basf, aqui no Brasil, que é uma pessoa cega, então, graças à formação superior que ele conseguiu competir e com vagas de alta gestão, mas não é uma prática no mercado hoje.	Separado, não. Até onde eu sei, eles entram na cota independente, é claro que quanto mais estudo, mais chance ele tem de entrar.
3. Na sua opinião, é possível contratar pessoas com deficiência para nível superior para o		Totalmente, porque as pessoas que apresentam nível superior, quando elas cursam o nível superior, acredito que elas tenham uma expectativa, então essa expectativa da mesma forma que		

cumprimento da cota?		as outras pessoas que não possuem deficiência, a pessoa com deficiência também apresenta essa expectativa.		
4. Qual a sua visão sobre o impacto na empresa em relação à contratação de pessoas com deficiência com nível superior?	Eu acho que ainda está em processo, e a gente ainda não tem a conscientização dos gestores pra que possamos fazer o processo de triagem e captação e entrevistas de igual para igual, entendeu, pra que os candidatos com deficiência concorram com os candidatos sem deficiência, mas sem olhar pra deficiência e sim para as competências que o candidato tem.			
5. Você considera que a empresa dispõe de instrumentos para as diferentes deficiências, como, por exemplo, a presença de intérprete de libras, quando o candidato for surdo, teste em braile para os cegos etc.? Exemplifique!	Em alguns contextos, sim, por exemplo, lá no colégio, a gente tem um trabalho de inclusão, tanto dos colaboradores quanto dos alunos. Lá, tem impressora em braile, os materiais são adaptados, lá, de fato, a gente vê que tem um estagiário para cada aluno com deficiência para a gente conseguir abranger essa parte. O intérprete de libras é utilizado na integração tanto de benefícios como na área institucional.	O braile é bastante usado no vestibular né, em qualquer faculdade, e tem pessoas cegas que leem em braile e tem pessoas cegas que não leem em braile. Então, as pessoas cegas que não leem em braile, por causa do vestibular, vai ser exigido para essas pessoas um leitor; leitor, não é leitor, é um leitor, um leitor, ele vai ler a prova para essa pessoa que não tem condições de ler em braile ou também hoje também é utilizado às vezes um <i>notebook</i> ou um computador da universidade onde a pessoa pode acessar a prova, não é permitido a internet, é tudo bloqueado, somente a prova, e, através do acesso à prova, ela ir preenchendo as alternativas.	Aqui eu me comunico em libras, razoavelmente bem, eu trabalhei com surdos, eu tenho uma boa fluência em libras, então quando tem surdos eu mesma faço a entrevista em libras, eu não preciso de um intérprete. A menos que seja uma dinâmica de grupo que eu esteja aplicando e aí a gente convoca um intérprete pra fazer a interpretação. Braile hoje nós não temos, material em braile, ainda, a ideia é que a gente possa ter, mas a gente tem um computador, que tem um <i>software</i> leitor de tela que, quando acontecem as convocações para pessoas assim, a gente pode utilizar, né. Tem o <i>tablet</i> também,	Você diz, na entrevista? É, sempre. Tanto que é pedido né, quando você marca a entrevista é pedido que eles se manifestem caso precisem de algum meio de acessibilidade. Intérprete de libras, no caso, então a pessoa tem que se posicionar no e-mail, às vezes acontece de eles não prestarem atenção, e vim sem, e aí a gente tem que correr atrás.

			que são ferramentas que podem substituir o braile, né. Alguns cegos eles não usam só o braile como ferramenta de adaptação. Eles também usam os leitores de tela. E se a gente estiver com os mais jovens eles nem aprenderam o braile, né.	
6. Existe a prática na empresa de contratar pessoas de nível superior reintegradas pelo INSS para o cumprimento da cota? Exemplifique!	Não é trabalhado como aspecto diferencial, essa contratação de nível superior nem é separada.	Existe, reabilitadas existe para cumprimento da cota, tem pessoas na empresa reabilitadas do INSS, e de nível superior não são muitas pessoas que tem, eu acredito, eu não posso te falar, quantitativamente, mas existem pessoas que vão poder te falar melhor, mas existem poucas pessoas ainda com nível superior contratadas aqui no Mackenzie, mas existem.	Aqui, sim, a gente tem contratação de pessoas do INSS, como reabilitadas ou pessoa com deficiência pensando no cumprimento da cota. Como aqui é diferente da maioria das empresas do mercado, 75% do nosso quadro precisa ter ensino superior, para assumir uma posição diante da legislação da CBO-Código Brasileiro de Ocupações, então aqui a gente tem que investir um pouco mais na busca desse profissional, porque o nível de exigência aqui para conseguir trabalhar no Mackenzie já é bem mais alto do que em outras instituições.	
7. A empresa concentra-se num único tipo de deficiência ou não para contratar? Exemplifique!	Geral. No Mackenzie, a gente contrata na pluralidade, a gente não contrata deficiência específica, o Projeto de Inclusão, ele busca contratar pessoas, então independente da deficiência que tiver a gente olha qual é o contexto da vaga e tudo o mais e as competências que a pessoa tem.	É grande parte, podemos dizer assim. Então, tem pessoas com deficiência intelectual aqui dentro, por exemplo, não posso falar o nome, mas tem uma pessoa com deficiência intelectual que trabalha lá área da Sara, da Kátia.	Aqui nós temos contratado pessoas com todas as deficiências, então a gente tem pessoas com deficiência visual, pessoa cega, a diferença é que pode ser baixa visão, quando a gente fala deficiência visual, e cega é que não enxerga, né, então também com pessoas com deficiência auditiva, que escutam um pouco e pessoas surdas, nós temos contratadas aqui. É que existe uma diferença das deficiências	

			leve, moderada, severa. Então, a gente considera como deficiência leve, moderada e severa o grau de adaptação que precisa ser feito, considerando por deficiência severa, o maior número de adaptações, então quanto mais adaptações a gente precisar fazer, do nosso ponto de vista, mais severa é a classificação da deficiência.	
8. A empresa orienta quanto à discriminação de pessoas com deficiência?	Existe, hoje, com o Programa de Inclusão, nós temos as pessoas que fazem essa conscientização, que vão até os gestores, até as áreas e tanto com os gestores quanto a equipe de trabalho, elas buscam conscientizar, orientar.	Então, é tido uma prática no Programa Mackenzie de Inclusão, quando uma pessoa com deficiência entra em um determinado setor, determinada área, é feita uma conscientização com os colaboradores da área, quando uma pessoa com deficiência entra na área.	Sim. A discriminação é crime, seja de qualquer pessoa. Então a discriminação é crime, se ficar comprovada, a pessoa pode ser denunciada, pode passar por um processo, presa, inclusive, então, a gente faz um pouco dessa orientação, mas a gente não procura pegar muito na lei, a gente tem que ir mais pelo coração, aqui é uma instituição confessional, então a gente tenta trabalhar as questões de respeito, de igualdade, então, por exemplo, de ensinar a nossa cultura organizacional.	
9. Você considera que o profissional deficiente na sua empresa, exerce, no cargo, suas atividades de formação?	Em alguns casos, sim, em outros a gente ainda vai fazer um trabalho para ampliar esse leque e contratar de acordo com as competências e formação.	Eu acredito que, não! Porque isso não é só para as pessoas com deficiência, é a cultura da empresa, eu acho, então vamos lá, primeiro, embora seja uma intuição de ensino, nós temos a parte administrativa, a parte operacional, então existem pessoas aqui com nível superior, mas que não exerce a formação que ela realizou no ensino superior, então isso também ocorre com as pessoas com deficiência, que é o meu caso.	Eu acho que, não só falando daqui, né, eu acho que, de modo geral, como é um pouco mais para o mercado, né, eu acho que tem a questão do capacitismo, ainda que é muito forte, então quando você vai falar com o gestor, olha você tem essa vaga e eu vou trazer uma pessoa com deficiência, muitos gestores ainda respondem, ah, mas eu preciso de alguém que faça essas atividades, então, mas	

			essa pessoa com deficiência, faz. Ela tem essa formação, ela tem essa experiência profissional, ela consegue fazer essas entregas.	
10. A sua empresa possui processos específicos para contratar, assessorar pessoas com deficiência?	Nós temos um projeto específico em uma área que cuida disso, que faz o acompanhamento constante.	É, até maio de 2019, não existia nenhum apoio e nenhum assessoramento quanto às pessoas com deficiência, tanto é que existem muitas inadequações justamente por nunca ter tido um programa de inclusão aqui dentro. Então assim, só muito recentemente que isso tá acontecendo.	Tem um programa que está sendo estruturado, vem ganhando espaço, mas não basta isso né, porque é cultural, precisa mudar a cultura, e isso é um processo gradativo, então eu acho que mostrando bons resultados, o programa, ele vai se fortalecendo, né, então tem sim, um programa de assessoria, mas ainda precisa melhorar, em vários pontos de melhora, que precisam ser revistos, em alguma situação, algumas situações, a gente dá um passo, aí fala, hum, não tá dando certo, dá um passo pra trás, e recomeça, tenta fazer de uma outra forma, pra que realmente o programa consiga engrenar de vez.	

APÊNDICE C – Roteiro aplicado à gestora deficiente

1 - Gênero

- Masculino
- Feminino

2 - Idade

- Menos de 18 anos
- Entre 18 e 24 anos
- Entre 25 e 34 anos
- Entre 35 e 44 anos
- Entre 45 e 49 anos
- Entre 50 e 54 anos
- Entre 55 e 64 anos
- Mais de 65 anos

3 - Tipo de deficiência?

- Auditiva
 - Visual
 - Física
 - Mental (Psicossocial)
 - Intelectual
 - Múltipla, especificar:
-

4 – Na atuação profissional, qual a sua situação atual?

- Trabalha atualmente
- Já trabalhou
- Nunca trabalhou
- Desempregado(a)
- Outro (estágio, *trainee* etc.):

5 - Tem prioridade em trabalhar na sua área de formação acadêmica? Sim Não**6 - Como ingressou na entidade empregadora?** Indicação Processo seletivo Concurso público Outro:

7 - Utilizou sistema de cotas? Sim Não**8 - Possui curso de qualificação profissional em instituições de/para Pessoas com Deficiência?** Sim Não

Especifique (se sim):

9 - Realizou curso de capacitação para as funções na entidade empregadora? Sim Não

Especifique (se sim):

10 – Você está há muito tempo no mercado?

Sim, trabalho há 24 anos.

11 – Você sempre teve cargos de gestão anterior e este?

Sim, atuo como gestora pública desde 2005.

12 – Como é percebida por você a contratação voltada para o nível superior?

Atualmente, é comum as empresas, públicas ou privadas, exigirem nível superior para a maioria das vagas, porém, nem sempre a remuneração é compatível com o nível de exigência e/ou responsabilidades dos cargos.

13 - A prática da empresa concentra-se em um único tipo de deficiência ou prioriza deficiências leves para contratar?

Onde trabalho, há preferência por profissionais com deficiência em diferentes áreas, mas não há preferência por nenhum tipo de deficiência, o foco é nas habilidades e competências. Ao total, são 64 funcionários(as), desse total, 45% são pessoas com diferentes tipos de deficiência (cegos, surdos, tetraplégico, paraplégico etc.) e que atuam em diferentes funções (promotor, secretário, analista de TI, coordenador(a) etc.).

14 - A empresa possui instrumentos para coibir e reprimir qualquer tipo de discriminação ou não existe essa prática?

A principal missão é garantir o protagonismo da pessoa com deficiência por meio de políticas públicas para coibir o capacitismo, promover a garantia dos direitos e igualdade de condições com equidade.

15 - Na sua opinião, quais os recursos que faltam para que o profissional com deficiência melhore sua qualificação para seu desenvolvimento no mercado de trabalho?

Na verdade, não acho que faltam recursos, falta conhecimento das tecnologias assistivas existentes, empatia e, especialmente, eliminação das barreiras atitudinais. A sociedade olha primeiro a limitação, e esse olhar precisa mudar, pois, antes da deficiência, há um ser humano com direitos, deveres, habilidades, competências, caráter, cultura, personalidade e muitas características, sendo a deficiência apenas uma entre tantas outras. Além disso, as pessoas com deficiência também são clientes e consumidores em potencial e as empresas, inclusive as instituições de ensino, precisam ter esse olhar para aprimorar o processo de qualificação/formação e, conseqüentemente, o desenvolvimento profissional.