

GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: OS DESAFIOS PARA SER UM LÍDER INCLUSIVO

**Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Recursos Humanos
Período: 4º**

Orientadora:

Professora Doutora Ana Crhistina
Vanali

Autores

Beatriz Domingos Rodolfo
Bianca Vitoria Bernar
Eduarda Madalena Cora
Katleen Souza De Camargo
Larissa Cardoso Da Costa
Larissa Legnani

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo geral elaborar um plano de treinamento com o intuito de aprimorar os conhecimentos e competências dos líderes para que se tornem mais inclusivos. Como objetivos específicos definiram-se identificar as causas do baixo índice de Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho, a busca por possíveis alternativas de soluções por meio do *benchmarking* e elaborar um plano de ação para que as organizações possam ter líderes capacitados para trabalhar com os PPDs. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e a revisão de literatura. Com a proposta apresentada nesse trabalho

Palavras-chave: 1- Profissionalização. 2- Inclusão organizações. 3- Direção e Liderança. 4- Diversidade. 5- Líder inclusivo.

1. INTRODUÇÃO

Os cenários atuais das demandas sociais refletem no mercado de trabalho e na maneira como as organizações pensam e agem. No cenário anterior, as organizações eram tradicionalmente estruturadas pela masculinidade, pela lógica branca e heterossexual. Infelizmente, atualmente, ainda existem organizações que não “abrem mão” desse padrão de comportamento e no momento de formar seu quadro de colaboradores a seguem, e consequentemente a sua cultura organizacional seguirá a mesma orientação. O aumento da pressão dos diferentes movimentos sociais, dedicados a inclusão e respeito da diversidade, para que suas demandas sejam reconhecidas e implantadas, fez com que houvesse uma mudança nas políticas e nas práticas organizacionais, onde os grupos que eram excluídos, como deficientes, afrodescendentes e homossexuais passaram a ser inseridos, e em alguns casos, amparados pela legislação que garante sua inclusão no mercado de trabalho.

Analisando a questão do respeito a diversidade no mercado de trabalho, um assunto muito importante a ser tratado é o do processo seletivo, o qual é a porta de entrada dos candidatos na empresa. Guimarães e Arieira (2005) expressam que o processo seletivo, é uma ferramenta de grande importância na gestão de recursos humanos, pois o momento da seleção busca identificar os candidatos que possuam o melhor perfil para ocupar determinado cargo. Quando o processo de seleção é feito adequadamente, certifica que o objetivo da empresa seja cumprido, pois garante a entrada de pessoas que possuam o perfil adequado, com potencial e qualidade. Para Knapik (2008, p. 148)

O processo seletivo possui um papel de grande importância no setor de recursos humanos, pois analisa e observa os candidatos que estão participando do processo de recrutamento e seleção, o objetivo desse processo é alinhar os requisitos do cargo com o futuro colaborador, para que seja identificado o melhor perfil, onde será analisado os melhores traços do candidato, a fim de prever o comportamento do futuro candidato como funcionário.

O objetivo é que os processos seletivos sejam adaptados, a fim de capacitar os recrutadores para que eles consigam atrair pessoas de diferentes hábitos, origens e culturas. Eles, os recrutadores, precisam ver além do físico de uma pessoa, devem perceber as singularidades ou características de cada um, se referindo a nacionalidade, características físicas, modo de pensar e agir, ideologia política, orientação sexual entre outros. É necessário levar em conta todo o contexto histórico e cultural dos colaboradores, ou até mesmo dos futuros colaboradores, analisando a diversidade sob uma perspectiva organizacional.

Normalmente todo processo seletivo busca um padrão de colaborador, agora o desafio é incluir a questão da diversidade na prática durante esse processo, afinal não tem como ficar tratando o assunto somente na teoria. Esse processo precisa ser adaptado a cada situação,

sempre respeitando as individualidades, antecipando as necessidades de cada um e adequando o processo a elas. Nessa questão, os processos seletivos das organizações sempre buscam pessoas motivadas, determinadas, focadas e principalmente que sejam leais a sua empresa e possam se desenvolver dentro dela, e isso é exatamente o que as pessoas buscam, mas muitas vezes não podem se expressar da maneira como querem, não conseguem se sentir elas mesmas pela pressão e preconceito.

Uma vez selecionados e atraídos os talentos desejados pelas organizações, o próximo desafio é retê-los, é um dos meios para isso é investir em mecanismos de interação e comunicação para ocorrer uma harmoniosa adaptação deles na empresa. Segundo Faissal (2005), atrair talentos é a maneira que as empresas utilizam para encontrar profissionais no mercado de trabalho, com o principal objetivo de chamar a atenção de futuros candidatos. Ferreira *et. al* (2018), complementam essa ideia apontando o principal objetivo da atração de talentos que é despertar o interesse dos candidatos através da imagem da organização transmitida para a sociedade, envolvendo também, componentes como: salário, benefícios e o cargo ofertado.

Para Mendonça (2002), o processo de retenção é um esforço para manter a satisfação dos talentos conquistados, assegurando a motivação e satisfação, deixando os colaboradores comprometidos para o alcance dos resultados na organização. E, segundo os autores Girardi *et. al* (2012), reter talentos é uma maneira essencial de manutenção dos talentos pessoais dos colaboradores, cuidando da motivação, produtividade e comprometimento com os resultados.

Pensando todo o processo descrito acima, com foco na inserção de pessoas com deficiência no ambiente profissional, esse tem sido um grande desafio, visto que essa questão depende de fatores como: preparo profissional, condições estruturais, sociais e organizacionais que intervêm o ambiente no qual o indivíduo será inserido, pois a falta de preparo para progredir com esse profissional e inseri-lo em seus processos, tem acarretado comportamentos segregativos e até mesmo a falta de reconhecimento de suas capacidades e habilidades.

Desde agosto de 2012 a legislação brasileira estabeleceu a chamada “Lei de Cotas para deficientes”, determinando que uma porcentagem de contratação das empresas contemple os candidatos Pessoas Portadoras de Deficiência (PPD). Conforme essa lei e seu artigo 93:

A empresa que conta com 100 ou mais empregados está obrigada a reservar vaga de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência.

As proporções variam de acordo com o número de empregados:

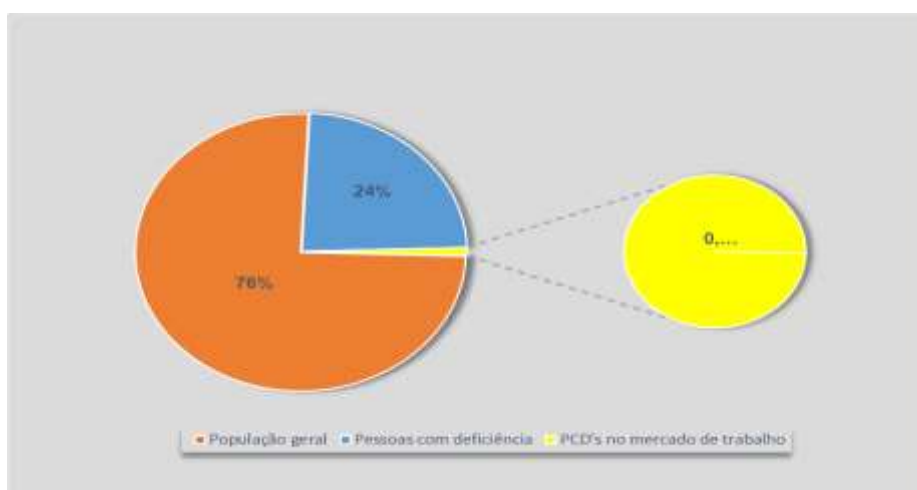
- de 100 a 200, a reserva legal é de 2%
- de 201 a 500, de 3%,
- de 501 a 1.000, de 4%
- acima de 1.001, de 5%.

Para a Lei, a necessidade especial, chamada de deficiência, é considerada quando ocorre a perda ou anormalidade da estrutura ou de sua função psicológica ou fisiológica da pessoa. (BRASIL, Lei nº 8.213/91)

Mesmo com essa medida legal que visa tornar o mercado de trabalho mais inclusivo, na prática as cotas acabam não sendo cumpridas por todas as organizações que se enquadram na lei. Continua-se com uma porcentagem bem baixa de contratação. No gráfico 1 é possível identificar mais claramente como ainda é pouca a admissão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil.

130

GRAFICO 1 – PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO BRASIL QUE ESTÃO EMPREGADAS



FONTE: Adaptado de G1 (2018)

Conforme a reportagem do G1 (2018), os dados do IBGE apontam que 24% da população brasileira, que é equivalente a 45 milhões de pessoas, possuem algum tipo de deficiência, porém no mercado de trabalho apenas 0,9%, 400 mil pessoas com deficiência trabalham de carteira assinada. “Ainda é preciso evoluir em diversos aspectos” (G1, 2018, *on line*).

Dos profissionais com deficiência em atuação no mercado, em média 9% só estão empregados devido à obrigação legal. O dado foi retirado do site FolhaDirigida (2019) baseado na Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2016 (figura 1). Sendo assim, não basta que a PPD apenas seja contratada e represente um número na estatística da empresa para o cumprimento da lei, é necessário que ela realmente assuma seu papel de colaboradora e profissional capacitada e a organização, se prepare para recebê-la motivando-a e lhe oferecendo condições de produzir e desenvolver como qualquer outro funcionário desde que sejam respeitadas suas limitações

FIGURA 1 – DEFICIENTES NO MERCADO DE TRABALHO - RAIS


FONTE: FolhaDirigida (2019, *on line*)

Existem muitas empresas que realmente valorizam essa causa e vão além das cotas exigidas, como exemplo temos a empresa Natura. Atualmente a empresa conta com cerca de 7,2% colaboradores PPDs em sua companhia, o objetivo é atingir até 8% até o fim do ano de 2020, no centro de distribuição da Natura em São Paulo, existem cerca de 20% colaboradores PPDs. Segundo Milena Buosi (responsável pelas iniciativas de diversidade e inclusão na empresa Natura) “Para garantir a inclusão, a capacitação dos colaboradores deve ser constante”. Além do fato da empresa ir além das cotas exigidas, ela ainda oferta cursos de libras para os colaboradores ouvintes para melhor se integrarem com os colegas portadores de deficiência auditiva, em 2019 a Natura foi a 4ª colocada no ranking “Companhias Mais Diversas e Inclusivas” elaborado pela consultoria financeira Refinitiv, dos EUA (figura 2) (BRANDÃO, 2020, *on line*).

FIGURA 2 - NATURA É DESTAQUE POR INCLUSÃO DE PCDS


FONTE: BRANDÃO (2020, *on line*)

De acordo com os autores Bahia (2006) e Sassaki (2006), a inclusão social promove a igualdade de oportunidades para que todos possam se desenvolver, ou seja, quer dizer que deve ser garantido o direito à educação, à saúde, ao trabalho e a remuneração digna.

As empresas se tornam verdadeiramente inclusivas na medida em que suas motivações não se restrinjam ao cumprimento da Lei de Cotas e sim, que se fundamentem na crença de que a contratação de pessoas com deficiência e o consequente atendimento às suas necessidades especiais beneficiam a todos, inclusive as próprias empresas, e refletem conceitos altamente valorizados no Século XXI (SASSAKI, 2006, p. 44).

É necessário muito mais do que atingir uma cota para cumprir a lei, é importante e fundamental que haja o preparo das organizações para receber esse funcionário com necessidades especiais, que seja realizado as adaptações de acordo com a individualidade de cada um e que acima de tudo seja uma organização que lute por essa causa como um todo, onde todos os colaboradores tenham ciência dessa importância e respeitem todos da mesma forma.

O tema central desse artigo é abordar a questão da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, tratando em específico do papel do líder nesse processo, o chamado líder inclusivo. Segundo Precey (2011) é necessário que no processo de liderança inclusiva, exista uma boa comunicação entre o líder e os membros da equipe, visando o desenvolvimento dos seus membros através da ação da liderança. A equipe deve se esforçar para realizar suas tarefas em um nível melhor ou satisfatório, e para isso o líder necessita da sua equipe bem desenvolvida para atingir os seus objetivos.

Questiona-se quais seriam as competências necessárias para as lideranças serem mais inclusivas, visando garantir que a inclusão do colaborador portador de necessidades especiais no ambiente organizacional seja realizada com sucesso. Para isso, faz-se necessário a criação de mecanismos que facilitem a interação, construindo relações saudáveis como uma boa comunicação entre os colaboradores, e assim todos estarão cientes e alinhados da importância de sua participação nesse processo, não perdendo de vista os objetivos da empresa.

2. JORNADAS DE APRENDIZAGEM

2.1 – HANDS ON

Foi no ambiente escolar que surgiu a discussão da necessidade da inclusão das pessoas portadoras de deficiência. Para Moraes (2009), a inclusão nas escolas surgiu no Brasil no final da década de 1980, sendo incrementada na década de 1990, enquanto em outros países já existia desde a década de 1950. A inclusão surge visando garantir que todos frequentem a sala de aula do ensino regular da escola comum, independentemente do tipo de deficiência, sendo grave ou não. Inclusão, segundo Mazzotta (2008, p.165) “é a convivência respeitosa de uns com os outros,

e é essencial para que cada indivíduo possa se constituir como pessoa ou como sujeito e assim, não venha ser meramente equiparado a qualquer coisa ou objeto”.

Segundo Sanfelice e Bassani (2020) a inclusão baseia-se em princípios como: aceitação das diferenças individuais como um atributo e não como um obstáculo, a valorização da diversidade humana pela sua importância para o enriquecimento de todas as pessoas, o direito de pertencer e não ficar de fora e o igual valor das minorias em comparação com a maioria.

No Brasil, até a década de 1950, praticamente não se falava em Educação Especial. Foi a partir de 1970, que a educação especial passou a ser discutida, tornando-se preocupação dos governos com a criação de instituições públicas e privadas, órgãos normativos federais e estaduais e de classes especiais. A inclusão na educação especial surgiu com muitas lutas, organizações e leis favoráveis aos deficientes e a educação inclusiva começou a ganhar força a partir da Declaração de Salamanca (1994), da Constituição de 1988 e da Lei de Diretrizes de Base (LDB em 1996).

A partir dos anos 1991, com o surgimento da Lei Federal 8.213, que reserva de 2% a 5% de vagas em empresas com mais de 100 funcionários para contratação de pessoas com deficiência, iniciou a discussão que se ampliou, sobre a promoção da inclusão das PPD no mercado de trabalho e os muitos benefícios que ela traria para as organizações, reunindo em um mesmo ambiente pessoas diferentes, proporcionando uma visão mais holística e promovendo a criatividade e a inovação, pois trazem visões diferentes sobre um mesmo problema. Porém, a falta de informação é um dos principais fomentadores do preconceito e combatê-lo é essencial para a inclusão das PPD, sobretudo para se promover o respeito a diversidade no ambiente de trabalho.

Entre as possíveis causas do baixo índice de PPD atuando no mercado de trabalho formal, referente as dificuldades apontadas pelas organizações, segundo Goldschmidt (2006) tem-se:

- Necessidades de modificações físicas no ambiente de trabalho: como instalações de rampas, de banheiros adaptados para cadeiras de rodas, de sinais sonoros e instruções em Braille para deficientes visuais.
- Falta de treinamento e sensibilização para os funcionários: a maioria das pessoas não sabem lidar com a diversidade dentro das organizações, por não ter vivência com essas situações, o que acaba gerando essa dificuldade de relacionamento. As próprias empresas não trabalham essa questão com seus funcionários, não incentivam e nem comentam sobre.
- Falta de um comitê de inclusão, que seria formado por funcionários das áreas de Recursos Humanos, segurança e medicina do trabalho, jurídico e responsabilidade social, o principal objetivo seria coordenar as atividades nas fases de planejamento e implantação do programa. Esse comitê realizaria um mapeamento das funções, verificando quais seriam mais adequadas para colaboradores PPD, cuidando da estrutura da empresa, se está apta a receber e manter um

colaborador portador de deficiência e claro além de tudo seria um trabalho continuo desde comitê, sempre garantindo uma boa qualidade e justa de trabalho a todos.

- Falta de liderança inclusiva, é de extrema importância esse fator pois é efetivamente responsabilidade do líder incluir esses colaboradores de fato na empresa, é diretamente o líder que irá trabalhar com as pessoas com deficiência, devendo respeitar, apoiar, incentivar e ajudar todos esses colaboradores, ajudando para que se sintam mais inclusos possível.
- Falta de processos seletivos adaptados para as vagas de PPD, como essas vagas são especiais precisam de um processo seletivo que seja justo para o portador de deficiência, para que ele possa mostrar o seu valor de uma forma justa as suas necessidades.

134

Por outro lado, tem-se as dificuldades apontadas pelas PPDs para a sua inclusão e permanência no mercado de trabalho. Conforme os autores Leão e Silva são elas:

- Falta de credibilidade dentro da organização: quando algo acaba dando errado em algum processo ou produto na organização os primeiros a serem culpados são os PPD, o que acaba criando um clima constrangedor, por conta dessa falta de credibilidade também é difícil ver algum desses colaboradores em um cargo de confiança, como um gerente, coordenador e etc.
- Falta de acolhimento da empresa: os colaboradores sentem como se estivessem apenas cumprindo uma vaga que a empresa é obrigada a contratar, neste caso para cumprir a cota estabelecida por lei. Fica claro que a organização não está preparada e nem disposta a receber esse colaborador portador de deficiência.
- Pressão por parte dos superiores: Como esses colaboradores possuem algumas necessidades especiais deve -se levar em conta que o seu tempo para fazer uma simples atividade é diferente do que dos outros colaboradores, isso é algo que deve ser compreendido pelas organizações, caso contrário pode acarretar constrangimento ao colaborador portador de deficiência e dificultando ainda mais seu trabalho.
- Insegurança em suas atividades: as PPD sentem dificuldades em realizar simples atividades o que acaba gerando mais tempo para concluir, e muitos não se sentem seguros no que estão fazendo, muitas das vezes fazem algo por pressão do gestor que não sabe ser compreensivo, claro que se uma pessoa não faz seu trabalho com total segurança e certeza não irá apresentar bons resultados, o tratamento deve ser diferenciado sim neste caso pois as realidades são totalmente diferentes, o que pode ser algo automático para um colaborador comum realizar para pessoa portadora de deficiência vai ser algo muito fora do normal, que exige uma preparação adequada.

Diante desse cenário, o objetivo geral desse artigo é elaborar um plano de treinamento com o intuito de aprimorar os conhecimentos e competências dos líderes para que se tornem mais inclusivos. Os objetivos específicos desse artigo são: identificar as causas do baixo índice de PPDs atuando no mercado de trabalho; buscar possíveis alternativas de solução através do

benchmarking e elaborar um plano de ação para que as organizações possam ter líderes capacitados para trabalhar com as PPDs.

2.2 – WORK LAB

A discriminação é considerada uma violação dos direitos humanos e a Organização Internacional do Trabalho (OIT), tem o objetivo de combater as discriminações no ambiente organizacional, por isso em 1958 realizou uma convenção buscando soluções para os conflitos existentes, desenvolvendo projetos difundindo a igualdade, liberdade, para que fossem dadas oportunidades iguais a todos, afim de consolidar o respeito aos princípios e direitos que regem as relações de trabalho independente de sua raça, religião ou sexo, garantindo a humanização do colaborador dentro do ambiente organizacional. As convenções procuram desenvolver um bom relacionamento organizacional para que todos possam ter seus direitos assegurados, promovendo a diversidade e igualdade. Desde 25 de julho de 1958 a OIT segue a orientação da convenção de combate à discriminação que estabelece:

Artigo 1º

a) Para os fins da presente Convenção, o termo “discriminação” compreende:

a.1 Toda a distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;

a.2 Toda e qualquer distinção, exclusão ou preferência que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão, que poderá ser especificada pelo Estado Membro interessado depois de consultadas as organizações representativas de patrões e trabalhadores, quando estas existam, e outros organismos adequados.

B). As distinções, exclusões ou preferências fundadas em qualificações exigidas para determinado emprego não são consideradas como discriminação.

c) Para fins da presente Convenção as palavras “emprego” e “profissão” incluem não só o acesso à formação profissional, ao emprego e às diferentes profissões, como também as condições de emprego (OIT, Convenção sobre Discriminação, 1958, *on line*).

O desafio que se coloca é como fazer isso na prática, dentro das organizações? Como fazer a gestão da diversidade e ser um líder inclusivo? Esse fenômeno é explicado por Alves e Galeão (2004, p. 27), através da concepção de que “a gestão da diversidade precisa afirmar a própria existência da discriminação para se justificar. Sem o reconhecimento da discriminação, não há sobre o que construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho”.

Nesse processo, o papel da liderança é fundamental por ser a função administrativa responsável em gerir a organização à medida que esta coloca os planos em prática, em meio a esse processo revertendo os planos em resultados com estima positiva, interpretando esses planos da empresa para as pessoas e dando as instruções sobre como executá-los

(CHIAVENATO, 2006). Na mesma linha de pensamento segue Caravantes (1998), para quem o papel da liderança consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.

O papel do líder atualmente dentro das organizações é influenciar os colaboradores, os motivar e extrair o melhor de cada membro de sua equipe para que a junção de todas as qualidades possa contribuir com o desenvolvimento organizacional no seu todo, ou seja, a eficiência no trabalho humano e o desenvolvimento dos interesses empresariais. Para tal são necessários líderes inclusivos, assegurando que todos se sintam tratados de maneira igual, respeitosa e justa, pois no momento atual as empresas necessitam cada vez mais de equipes interdisciplinares, combinando as capacidades gerais que independem de gênero ou condições físicas, porém apenas realizar essas contratações não se trata de inclusão. De acordo com Sasaki (2006, p. 3) “a inclusão social se trata de um processo onde toda a sociedade é preparada para que sejam incluídos nos sistemas sociais todo e qualquer tipo de pessoa que seja portadora de alguma necessidade especial para que assim possam participar da sociedade assumindo um papel dentro da mesma”.

Segundo Públio (2020) a liderança inclusiva tem o papel de instruir seus colaboradores a realizar ações em equipe para benefício de todos, onde o líder é o responsável pela capacitação dos seus colaboradores, assegurando que todos possam cumprir suas tarefas sendo tratados de maneira igual para que garanta que os resultados e objetivos da organização sejam atingidos. Para ser um líder inclusivo é necessário que se pratique a liderança inclusiva dia após dia. Isso implica em diversas ações dentro do ambiente de trabalho para que ele garanta a motivação a esse colaborador assegurando que seja tratado de forma igual. Entre essas ações é possível citar:

Compromisso: É necessário ter como prioridade pessoal a inclusão e a diversidade;
Observação: Reconhecer os pontos positivos e negativos das pessoas/sistemas, buscando sempre agir em prol da meritocracia;
Curiosidade: Ouvir suas opiniões demonstrando interesse e empatia, buscando entendê-las;
Inteligência Cultural: Conhecer e se adaptar a demais culturas;
Colaboração eficaz: Focar na harmonia e união da equipe.
 É necessário lembrar que o líder deve sempre evitar o favoritismo dentro da sua equipe, além de não desmerecer outras opiniões. (Públio, 2020)

O processo de inclusão trata esse colaborador PPD como a PESSOA que é antes de qualquer tipo de dificuldade que possa apresentar. A liderança inclusiva necessita de capacitação para lidar com as diversidades humanas, que vão além de fatores físicos e de cumprimento da lei de cotas para deficientes. Para e que haja políticas de inclusão dentro das organizações é necessário, além de treinamentos para acolher quaisquer que sejam as diversidades, uma

liderança humanitária, honesta, que conheça as limitações e habilidades de cada um e saiba extrair o melhor que cada colaborador possa oferecer, acolhendo todos de igual para igual

Diante desse cenário onde destaca-se a importância do papel do líder dentro das organizações, percebe-se que sua função não é somente liderar, mas sim desenvolver e estimular os colaboradores para que eles se sintam confortáveis e entusiasmados em exercer suas atividades, contribuindo assim para um ótimo desempenho em equipe. É necessário entender que com as mudanças atuais do mundo corporativo, um líder necessita ter capacidade para acolher colaboradores que possuam necessidades especiais, para que assim todos possam ser incluídos no mesmo ambiente profissional, ou seja, todos os colaboradores portadores ou não de necessidades especiais, estarão se desenvolvendo juntos em suas carreiras profissionais.

Quais seriam, então, as competências e habilidades a serem desenvolvidas para ter-se um líder inclusivo? O autor Francisco Reis (2003, p. 43) conceitua competência como:

Uma capacidade de agir frente a uma determinada situação, utilizando-se para a ação, um conjunto de conhecimentos articulados entre si, gerando um novo conhecimento, uma nova habilidade, uma nova atitude ou ambos. Nesta capacidade de agir estão incluídas: a responsabilidade, a capacidade de iniciativa do indivíduo e a rede de atores que o indivíduo consegue mobilizar para resolver a situação determinada.

Já segundo Reis (2002) a competência não se reduz apenas ao conhecimento, nem somente ao saber e/ou fazer determinado trabalho ou função, mas também a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Resende (2003) ainda afirma que os movimentos que colocam em evidência a competência, não são modismos porque possuem requisitos de consistência, aplicabilidade e oportunidade que garantirão sua permanência. E é isso que se quer como um dos resultados positivos na gestão permanente de uma liderança inclusiva através de um líder que reflita esse objetivo.

Para entendimento do que é habilidade o autor Katz 1995 conceitua a habilidade sendo a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em bom desempenho, aquilo que já se espera dentro de determinada situação. Para o autor existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais. Segundo Chiavenato (2000, p. 3) complementando esses três tipos:

Habilidade técnica: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional.

Habilidade humana: consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.

Habilidade conceitual: Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização com um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes. Essa habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu departamento ou grupo imediato. (Chiavenato 2000, p. 3)

Em suma, as competências necessárias para um líder inclusivo seriam: a da Comunicação efetiva, onde o líder saberá filtrar e organizar que deve estar repassando ao seu pessoal e escolhe o melhor canal para que seja feita essa transmissão de ideia e as vezes até um feedback, a Inteligência emocional que garantirá ao líder uma capacidade de identificar e lidar com emoções e sentimentos pessoais e principalmente com relação a outros colaboradores os quais lidera, a do Relacionamento interpessoal que é esse relacionamento saudável entre todos os colaboradores no ambiente de trabalho e da Ética para o líder desenvolver uma gestão mais humanizada sem perder o viés de alta performance nos resultados. Já as habilidades necessárias para um líder inclusivo seriam o Respeito, a Paciência, a Gentileza e a Humildade, esse combo de competências e habilidades irá formar um bom líder em ação.

É muito importante também o líder inclusivo sempre estar buscando informações e conhecimentos sobre os tipos de deficiência, limitações e, sobretudo, das suas capacidades. O líder precisa ver as habilidades que um portador de deficiência pode desenvolver, sempre respeitando suas limitações e o motivando a se desenvolver cada vez mais. Um bom líder influencia positivamente seus liderados, exercendo autoridade e não poder.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

Buscando trocar ideias com locais que já desenvolveram ações para tornarem suas lideranças inclusivas, utilizou-se o *benchmarking*. Segundo Albertin (2018) o *benchmarking* é um processo de medição e comparação com um padrão referencial. É usado para obter informações que ajudam a organização a realizar ações para melhorar seu desempenho. Busca práticas de excelência, ideias inovadoras e procedimentos efetivos de operação, que levam a uma performance superior. Para Seleme (2012) o *benchmarking* é difícil de se implementar, porém é uma das melhores ferramentas do mercado e com ela se tem uma grande melhoria na qualidade da organização de grandes empresas.

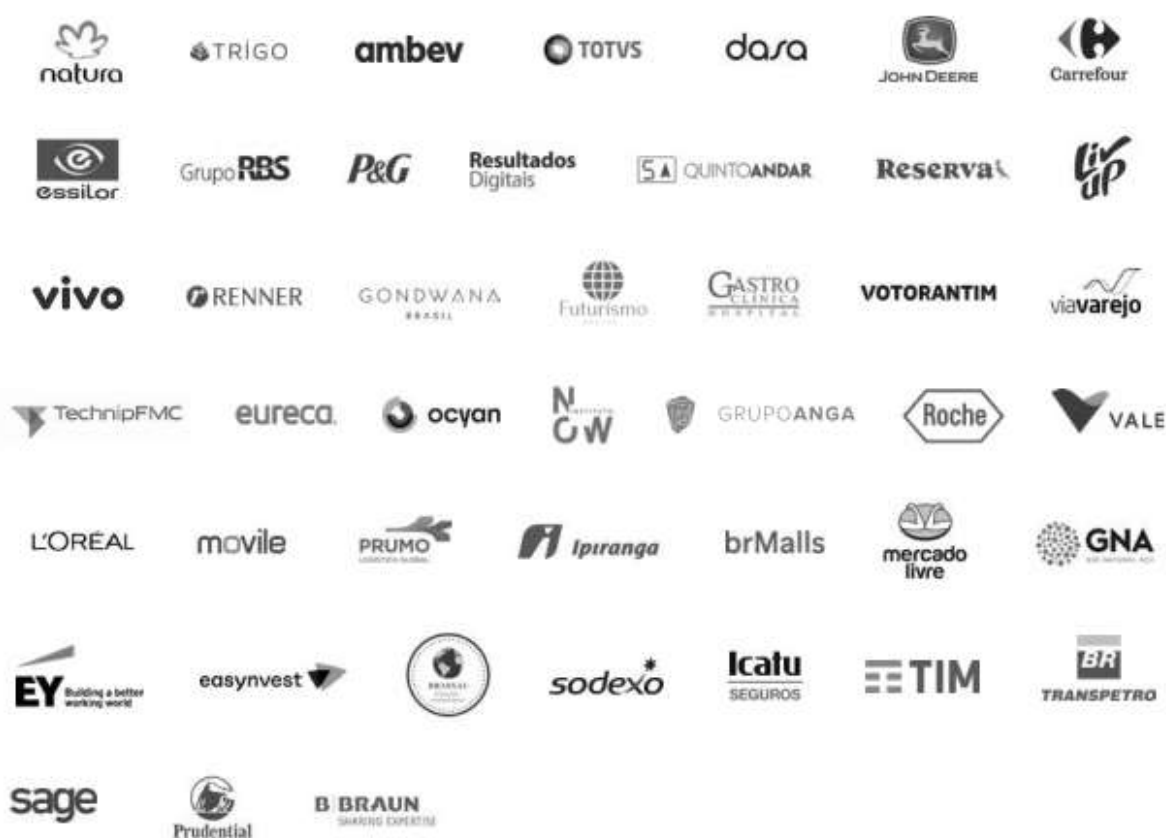
O primeiro estudo de caso é baseado em Carvalho (2009) que publicou vários estudos, mostrando a relação positiva entre a concepção que os gestores têm da deficiência e o sucesso da inclusão nas empresas. Quando o gestor tem uma visão pautada no modelo social e na inclusão, o cumprimento da lei ocorre de maneira mais favorável e menos desgastante, e a empresa consegue enxergar a adaptação do ambiente de trabalho como um processo natural, uma vez que ela precisa ser acessível a todos, não só às pessoas com deficiência. Para este autor, as ações de sensibilização e adequação do posto de trabalho que visam dar condições de

igualdade são essenciais para modificar a relação de trabalho entre as pessoas com e sem deficiência.

Em seu estudo sobre a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Carvalho (2009) mostra que a criação de um fundo de apoio à empregabilidade das pessoas com deficiência poderia potencializar o processo de inclusão. Para este fundo seriam direcionados os valores arrecadados com multas por descumprimento da Lei 8.213/91. Após a análise das prioridades, o valor poderia ser destinado a atividades como: cursos de capacitação para pessoas com deficiência, adequação do ambiente de trabalho e ações contra o preconceito e a discriminação social. O autor chegou a essa proposta porque se confirmou que a maioria das empresas não cumpre a Lei 8.213/91 porque as PPDs não teriam qualificação profissional por enfrentarem a falta de acesso à educação como sua principal dificuldade. A maioria das PPDs contam apenas com o apoio da família para melhorar seu desempenho. O autor é otimista e indica que para o futuro, as perspectivas são positivas com a superação de alguns entraves, entre eles o despreparo das empresas e o preconceito.

O segundo estudo de caso é baseado no relatório da *startup* Blend Edu que foi publicado em abril de 2020 e mostra um estudo realizado em 45 empresas brasileiras que compartilharam suas práticas de inclusão e diversidade conforme figura 3.

FIGURA 3 – EMPRESAS PESQUISADAS PELO BLEND EDU



FONTE: BLEND-EDU (2020)

De acordo com o relatório, mais de 60% das empresas pesquisadas possuem um programa para o engajamento dos seus colaboradores na criação de uma cultura inclusiva conforme demonstra o gráfico 2.

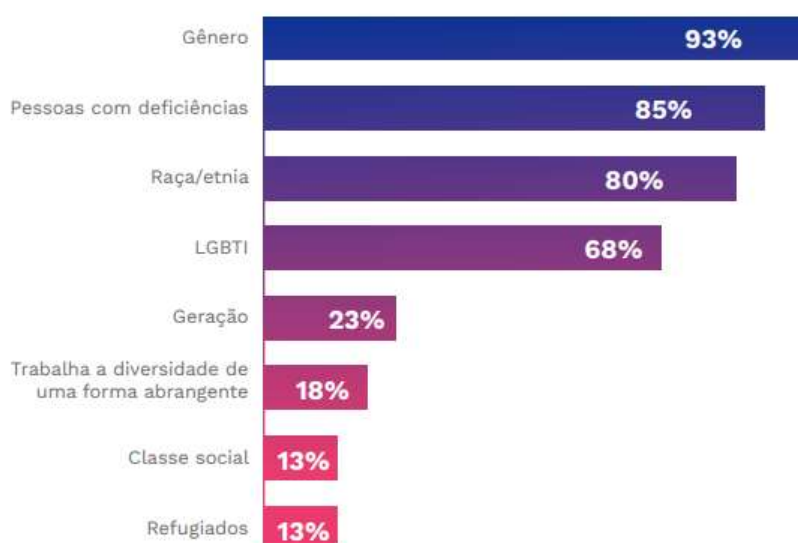
GRAFICO 2 – OBJETIVO DO PROGRAMA



FONTE: BLEND-EDU (2020)

Nas empresas que apresentam programa de diversidade, são trabalhados diversos temas como: Gênero, pessoas com deficiência, raça/etnia e LGBTI conforme demonstra gráfico 3.

GRAFICO 3 – DIMENSÕES TRABALHADAS



FONTE: BLEND-EDU (2020)

O programa oferta treinamentos que tratam da:

- Comunicação: elaboração de campanhas, ações que possam contribuir para o desenvolvimento de uma comunicação mais inclusiva interna e externamente;
- Eventos, tais como: semana da diversidade, Dia da Consciência Negra, Dia Nacional do Surdo, etc. para os colaboradores relacionado ao tema;
- Atração, recrutamento e seleção de candidatos diversos;
- Infraestrutura física;
- Programa de treinamento e desenvolvimento para colaboradores e líderes;
- Canal de denúncia ou ouvidora para reportar casos de desfalque associado a diversidade.

141

O objetivo das ações dentro do programa de treinamento é promover a importância da diversidade dentro da organização, tornando os líderes e colaboradores mais inclusivos. De forma geral o objetivo do programa é promover uma mudança cultural, fazendo com que todos os colaboradores da organização possam compreender a importância da diversidade.

Os programas de treinamento são relevantes para garantir o aprofundamento na estratégia da diversidade, pois garante o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. De acordo com a pesquisa as ações educacionais voltadas ao tema são essenciais para um melhor entendimento de todos.

O outro estudo de caso foi realizado pelas autoras Kirch e Diehl (2014) que mostra a percepção de líderes de uma empresa do ramo alimentício localizada no Vale do Taquari/ RS referente a inclusão de pessoas com deficiência. Como ponto positivo, referente a contratação de pessoas com deficiência, demonstrado por um líder entrevistado, está a questão de melhorar a imagem da organização perante a sociedade. De acordo com os líderes dessa empresa do ramo alimentício, os portadores de deficiência são pessoas mais comprometidas com o trabalho, e são exemplos de superação e determinação para os demais colaboradores. Como ponto negativo, levantado por um líder, está o despreparo e a dificuldade das empresas e colaboradores para trabalhar com as PPDs.

O processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, exige uma mudança cultural dentro das organizações, o preparo dos colaboradores e líderes, e também melhoria na infraestrutura da empresa, como: placas de sinalização, corrimões nas escadas, etc. É preciso preparar os gestores com informações técnicas legais e sociais de maneira que possam incluir essas pessoas de forma acolhedora e sem discriminação, garantindo a satisfação e motivação para que se sintam parte da equipe de trabalho.

Como sugestão para as empresas, as autoras Kirch e Diehl (2014) apontam que é necessário que os líderes sensibilizem e conscientizem os membros da equipe para que ocorra o acolhimento das pessoas com deficiência entre eles, além do incentivo dos líderes é necessário que a empresa disponibilize palestras e depoimentos de pessoas com deficiência que já estejam

empregadas, e também de pessoas que convivem com deficientes no ambiente de trabalho, afim de contribuírem para os demais colaboradores com suas experiências “já vividas na prática”. É necessário que seja elaborado um treinamento, não só com líderes, mas sim disseminar o assunto entre todos os colaboradores da empresa, todos os empregados devem ser conscientizados para que haja uma melhor convivência e para que o preconceito seja amenizado. A empresa deve planejar uma maneira de capacitação para promover o aprendizado em Língua de Sinais Brasileira (Libras) para facilitar a comunicação entre todos dentro da organização.

142

Outro ponto de sugestão das autoras para a empresa do ramo alimentício é disponibilizar uma assistente social uma ou duas vezes por semana para que possa ser esclarecido dúvidas em relação a inclusão social.

Com base na troca de experiências entre os estudos de casos analisados, o quadro 1 apresenta propostas de alternativas de solução para algumas das dificuldades apontadas sobre a inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

QUADRO 1 – ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA FORMAÇÃO DO LÍDER INCLUSIVO

PROBLEMA	PROPOSTA
Falta de investimento por parte das empresas em adequações no ambiente de trabalho para pessoas PPDs	Será desenvolvido um projeto que busque por empresas parceiras que estejam dispostas a abraçar a causa da inclusão e ajudar empresas a investirem em adequações no ambiente de trabalho, dessa forma uma empresa vai incentivando a outra e também ganhando mais espaço no mercado de trabalho.
Falta de preparo das empresas e colaboradores para trabalharem com os PPDs	O setor de RH irá realizar um diagnóstico internamente e verificar todas as possíveis questões com os PPDs, com isso será possível elaborar possíveis treinamentos, palestras para preparar todos os colaboradores para as mudanças que podem ocorrer futuramente, e claro trazer o conteúdo de inclusão para o conhecimento de todos.
Falta de colaboradores e líderes mais inclusivos dentro das organizações	O setor de RH irá realizar um diagnóstico na empresa ao todo e verificar os colaboradores no geral, qual a porcentagem de PPDs e líderes que apoiam a causa, em seguida será alinhado com o processo de recrutamento e seleção as novas oportunidades para inclusão e desenvolver um plano de retenção para colaboradores portadores de deficiência juntamente com os líderes inclusivos, sempre incentivando a causa para todos os demais colaboradores.

FONTE: Elaboração dos autores (2020)

2.4 – TIME TO SPEAK

Como forma de sensibilizar a todos na organização sobre a questão das PPDs, pode-se convocar uma reunião geral, com a participação de todos os colaboradores, para repassar as novas medidas de inclusão dentro da organização. Serão tratados temas como: a maneira correta de se comunicar, como se comportar perante a chegada de um PPD na organização, maneiras de ajudar, entre outros assuntos.

Além da reunião geral, as organizações devem preparar suas infraestruturas para melhor adequar a adaptação de um funcionário PPD. O ideal é ter ambientes adaptados com corrimões, mesas adaptadas, piso tátil, fitas sinalizadoras em degraus, rampas, torneiras com sensores, entre outros acessórios para garantir a acessibilidade nas empresas.

Os líderes têm mais contato com os PPDs nas organizações, pensando nisso, o plano de ação irá conter um projeto afim de desenvolver as competências e habilidades necessárias para um líder ser mais inclusivo.

Evidenciando que as organizações necessitam desenvolver as competências e habilidades dos líderes, é essencial investir em um plano de treinamento, onde através de projetos, workshops e demais atividades, serão trabalhados pontos de melhoria, para que seja garantido profissionais mais inclusivos. O setor de Recursos Humanos será responsável em planejar a melhor forma de capacitação dos líderes. O líder com suas capacidades e habilidades desenvolvidas, será capaz de incluir os PPDs adequadamente nos processos da empresa, bem como, garantir o respeito com os demais colaboradores. A seguir será apresentado os planos de ações para desenvolver e aprimorar as seguintes competências:

- **Comunicação efetiva:** Será ofertado uma palestra com o foco principal direcionado para a objetividade, pois ir direto ao ponto pode ser fundamental para que a mensagem seja entendida corretamente. Isso evita conflitos de ideias e acaba com possíveis mal-entendidos. Outro ponto a ser trabalhado será a persuasão a fim de se entender a mensagem e ter um retorno mais assertivo. Por último será falado sobre a empatia, se colocar no lugar do próximo, quando se parte do que mais interessa à outra parte, o seu lado é mais facilmente aceito;
- **Inteligência emocional:** Será realizado um treinamento mais dinâmico, através de psicólogos e de consultoria especializada no assunto. Serão adotados métodos mais dinâmicos e interativos, para que os líderes saibam conhecer maneiras mais específicas de praticar e melhorar a sua inteligência emocional, onde através desse reconhecimento irão traçar um plano de desenvolvimento individual. Através de *feedbacks* regulares nas organizações, de forma clara

e estruturada, o líder e os demais colaboradores terão oportunidades para trabalhar o seu autoconhecimento, automotivação, e demais pontos para melhoria;

- **Relacionamento interpessoal:** Por meio do relacionamento interpessoal no trabalho, profissionais conseguem mais facilmente *feedback* honesto, apoio durante momentos de crise, uma divisão melhor das tarefas do trabalho e melhora do clima organizacional, para que isso flua de uma forma agradável por parte da liderança inclusiva a organização irá trabalhar em cima das seguintes questões: ouvir mais os colaboradores, para saber a opinião de todos, se a adaptação inclusiva está melhorando, incentivar o clima agradável entre todos. O líder deve estar presente em todos os momentos, assim como irá orientar seus colaboradores também deve estar no momento de comemorar essas conquistas, demonstrando que buscando essa melhoria na inclusão e sempre ajudando uns aos outros é possível alcançar os objetivos;

- **Ética:** Será realizado um *workshop* durante o expediente de trabalho, para desenvolver a ética, direcionado para a inclusão social, deixando claro a conduta de ética da organização referente a esse assunto, durante o *workshop* será realizado atividades mais dinâmicas para que o assunto seja propagado da melhor forma. Também será distribuído um manual referente a ética e inclusão social, para que os colaboradores tenham acesso após o *workshop*. Além disso, será implantado um canal de ouvidoria para que os colaboradores possam reportar casos antiéticos, como preconceitos, discriminações com os PPDs.

Com os treinamentos já realizados, os líderes e demais colaboradores da organização, estarão aptos para serem mais inclusivos, porque as habilidades estarão desenvolvidas em todos, nos líderes e nos demais colaboradores, que terão mais respeito com as PPDs e demais questões em geral em relação a inclusão social, sendo pacientes ao lidar com essas novas demandas, gentis e humildes para trabalhar com a diferença dentro das organizações. O quadro 2 resume as ações necessárias para o desenvolvimento das habilidades necessários a um líder inclusivo.

QUADRO 2 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES

HABILIDADES	AÇÃO
H1. Respeito H2. Paciência H3. Gentileza H4. Humildade	Realizar reuniões mais descontraídas, com todos os colaboradores. As empresas podem optar em realizar essas reuniões em espaços abertos, dentro da própria empresa, ou optar em realizar essas reuniões em um espaço público alugado. Os encontros serão realizados semestralmente, no início e fim do ano, com o objetivo de promover um clima agradável para todos, a fim de manter as competências e habilidades que já foram desenvolvidas nos treinamentos anteriores em práticas, tais como o respeito por todos, paciência com os colegas, gentileza e humildade.

FONTE: Elaboração dos autores (2020)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho trouxe a compreensão da importância de um líder inclusivo dentro das organizações e como é de extrema relevância que esse esteja preparado para desafios diários.

Cada vez mais se passa despercebido a necessidade daqueles que necessitam de um preparo, um cuidado a mais além do costumeiro enraizado nas empresas. Inclusão está ligada a empatia, está ligada às necessidades das quais, por muitas vezes, não reconhecemos, pois não está em nós, mas sim no outro. A gestão de pessoas é abrangente para todo e quaisquer desenvolvimento do colaborador visando o meio organizacional e o Recursos Humanos é peça chave para esse processo. A empresa que mantém um líder inclusivo está apta para superar problemas diversos e progredir para um meio com menos desigualdades, independente das adversidades.

Para a construção desse trabalho a maior dificuldade encontrada, devido a pandemia do COVID-19, foi não poder ter sido realizado uma pesquisa de campo para se ter a vivência na prática de como está a situação da contratação das PPDs em uma organização local.

4. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, M. **Planejamento Avançado de qualidade: sistema de gestão, técnicas e ferramentas**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018

ALVES, M. A.; GALEÃO, S. L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 44, n. 3, p. 27, 2004.

BAHIA, M. S. **Responsabilidade Social e Diversidade nas Organizações**: Contratando Pessoas com Deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BEZERRA, F. **Habilidades de um Administrador**. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2017/08/habilidades-do-administrador.html>> Acesso em 21 de outubro de 2020.

BLEND-EDU. **Benchmarking: panorama das estratégias de diversidade no Brasil e os impactos da COVID-19**. Disponível em <<https://www.blend-edu.com/estrategias-de-diversidade-nas-empresas-e-os-impactos-da-pandemia/>> Acesso em 07/11/2020.

BRANDÃO, N. Contratação de PcD ainda é gargalo no Brasil; confira bons exemplos. **Economia Uol**, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/08/11/contratacao-de-pcds-ainda-e-gargalo-no-brasil-confira-bons-exemplos.htm>> Acesso em: 21 de Out. de 2020.

BRASIL. LEI 8213/91 - Art. 93. – **Lei de Benefícios da Previdência Social**. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11345588/artigo-93-da-lei-n-8213-de-24-de-julho-de-/> Acesso em: 26/09/2020

CARVALHO, M. N. **Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso**. *Rev. Adm. Contemp*; 13(n. esp.):121-138. 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COUTINHO, M. L, P. **Discriminação no Trabalho: Mecanismos de Combate à Discriminação e Promoção de Igualdade de Oportunidades**. OIT Igualdade Racial, 2003. Disponível em: https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/oit/oit_igualdade_racial_05.pdf Acesso em: 29/09/2020.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FERREIRA, T. R.; SUZUKI N. N. K.; OLIVEIRA, D. A.; **Atração e Retenção de Talentos: Um Estudo Sobre as Principais Práticas Adotadas Pelas Organizações**. ETIC 2018, Encontro de Iniciação Científica, Toledo Prudente – Centro Universitário. 2018. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/7292> Acesso em: 09 de Out. de 2020.

FOLHA DIRIGIDA. Direito das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. 2019. Disponível em: <<https://folhadirigida.com.br/empregos/noticias/especiais/direitodas-pessoas-comdeficiencia-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em 20 de Out de 2020

FRANCISCO, Antonio Carlos de. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado: o caso dos cursos de engenharia do CEFET-PR**. 2003.

GIRARDI, D.; TOSTA, K. C. B. T.; GIRARDI, J. F.; GIRARDI, A. F. **Retenção de Talentos nas Maiores Indústria de Santa Catarina**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro: Anais, 2012.

GOLDSCHIMDT, A. Os desafios da inclusão de deficientes no mercado de trabalho. **Responsabilidade Social**, 2006. Disponível em: <<http://www.responsabilidadesocial.com/artigo/os-desafios-da-inclusao-de-deficientes-no-mercado-de-trabalho/#:~:text=A%20quest%C3%A3o%20da%20inclus%C3%A3o%20de,ou%20como%20uma%20oportunidade%20incr%C3%ADvel.&text=Por%20este%20motivo%2C%20as%20empresas,d%20sociedade%20em%20que%20atuam>> Acesso em 20 de Out de 2020.

GUIMARÃES, M. F., ARIEIRA, J.O. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. *Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

G1 – Globo. Inclusão profissional traz motivação e desafios para pessoas com deficiência.,2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/especialpublicitario/emmovimento/ccr/noticia/inclusao-profissional-traz-motivacao-e-desafios-para-pessoascom-deficiencia.ghtml>> Acesso em 20 de Out de 2020

KATZ, R. **Skills of an Effective Administrator**. *Harvard Business Review*. Jan/fev. p. 33-45. 1995.

KIRCH L.; DIEHL L. **Inclusão De Pessoas com Deficiência a Partir da Percepção dos Líderes de uma Empresa do Ramo Alimentício**. ESTUDO & DEBATE. Lajeado, RS. v. 21, n. 1, p. 73-91, 2014. Disponível em: < <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/603> > Acesso em: 07/11/2020.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2008.

LEÃO, M. A. B. G.; SILVA, L. S. **Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da psicodinâmica do trabalho**. Rev. Brasileira de saúde ocup. vol.37 no.125 São Paulo Jan./June 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572012000100019&script=sci_arttext&tlng=pt> Acesso em 20 de Out de 2020.

147

MAZZOTTA, M.J.S. **Reflexões sobre inclusão com responsabilidade**. Revista@mbienteeducação, v.1, n.2, p.165-168, 2008.

MENDONÇA, M.C.F. **Retenção de Talentos por meio de Reconhecimento e Recompensas**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MORAES, M. S. S.; MARANHE, E. A. **Coleção Unesp: Educação de temas específicos**. São Paulo: Unesp, Pró Reitoria de Extensão, Faculdade de Ciências, 2009.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C111 - **Discriminação em matéria de emprego e ocupação: CONVENÇÃO N. 111**. Brasília, 1998. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm Acesso em: 28/09/2020.

PRECEY, R. **Inclusive leadership for inclusive educations. The utopia worth working towards**. Contemporary Management Quarterly, vol. 2, 35-44. 2011.

PÚBLIO, A. Liderança inclusiva: 6 aspectos de um líder inclusivo. **Angelo Publio**. Disponível em: <https://angelopublico.com.br/blog/lideranca-inclusiva> Acesso em: 11/10/2020

REIS, A. B. **Análise de competências dos docentes de administração do ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

RESENDE, E. J. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. **Diversidade Cultural e Inclusão Social**. Novo Hamburgo, Rio grande do Sul: Universidade Feevale, 2020.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SELEME, R. STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 1ª ed. Curitiba: Editora InterSaberes, 2012.

SILVA, A. S.; GEVEHR, D. L. **Diversidade e inclusão LGBT nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do vale dos sinos/RS, através de seu grupo de orgulho LGBT**. Rio Grande do Sul. 2019.

UNESCO. **Declaração de Salamanca e Linha de ação sobre necessidades educativas especiais**. [Adotada pela Conferência Mundial sobre Educação para Necessidades

Especiais]. Acesso e Qualidade, realizada em Salamanca, Espanha, entre 7 e 10 de junho de 1994. Genebra, UNESCO 1994. Disponível em:<https://www.passofundo.ideal.com.br/wp-content/files_mf/eca97c3f3c5bda644479e4c6a858f556168_1.pdf >Acesso em: 23 de out. de 2020.

#nextlevel

PROJETOS INCLUSIVOS



149

Fonte: <https://kleberruddy.jusbrasil.com.br/dia-nacional-de-luta-da-pessoa-com-deficiencia>

O próximo nível a ser trabalhado seria realizar um investimento na diversidade através de projetos inclusivos visando gerar mais inovação para a organização de forma geral, através de um ambiente de trabalho diverso e seguro, aumentando o engajamento entre os colaboradores, impulsionando o sucesso da empresa como um todo.

ANEXO A – TERMO DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA



TERMO DE APROVAÇÃO

BEATRIZ DOMINGO RODOLFO

BIANCA VITORIA BERNAR

EDUARDA MADALENA CORA

KATLEEN SOUZA DE CAMARGO

LARISSA CARDOSO DA COSTA

LARISSA LEGNANI

150

GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: OS DESAFIOS PARA SER UM LÍDER INCLUSIVO

Este trabalho foi julgado e aprovado como requisito parcial para a obtenção de grau de CST em Recursos Humanos da Faculdade da Indústria São José dos Pinhais.



Karyn Cristine Cavalheiro

Coordenadora do Curso de CST em Recursos Humanos

Faculdade da Indústria São José dos Pinhais



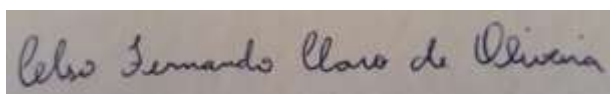
Orientadora:

Profa. Dra. Ana Crhistina Vanali



Banca:

Profa. Me. Rosilda do Rocio do Vale - Faculdade da Indústria de SJP



Prof. Dr. Celso Fernando Claro de Oliveira - IFPR/Campus Pitanga

São José dos Pinhais, 24/11/2020.