

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

MAGDA SILVIA BERTÉ VERÍSSIMO

**A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:
UMA ABORDAGEM INTEGRAL BASEADA NA ESPIRITUALIDADE**

PORTO ALEGRE

2017

Magda Silvia Berté Veríssimo

A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:
Uma Abordagem Integral Baseada na Espiritualidade

Dissertação apresentada como requisito
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

Porto Alegre

2017

Veríssimo, Magda Silvia Berté.

A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: uma abordagem integral baseada na espiritualidade / Magda Silvia Berté Veríssimo - 2017.

110 f.; Ilust.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke.

1. Inclusão de pessoas com deficiência. 2. Abordagem integral. 3. Espiritualidade nas organizações. I. Título. II. Venzke, Cláudio Senna.

Magda Silvia Berté Veríssimo

A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES:

Uma Abordagem Integral Baseada na Espiritualidade

Dissertação apresentada como requisito
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Avaliador: Prof^a. Dr^a. Soraia Schutel - UNISINOS

Avaliador: Prof^a. Dr^a. Luciana Marques – UFRGS

Avaliador: Prof^a. Dr^a. Patrícia Martins Fagundes Cabral - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke - UNISINOS

AGRADECIMENTOS

Chegado este momento, creio que já tenha agradecido a todos, pois a trajetória foi longa e não teria sido possível se não houvesse agradecimentos constantes a todos os envolvidos. De qualquer forma, finalizo esta etapa ratificando meus agradecimentos e os antecipando aos que ainda não participaram desta construção, mas poderão estar presentes nas construções futuras.

Aos futuros leitores deste trabalho, agradeço de antemão por dedicarem o seu tempo a estes achados. Espero contribuir com a formação de vocês acerca da inclusão de pessoas com deficiência e inspirá-los a multiplicar o tema.

Ao meu orientador, Cláudio Senna, que acreditou e sempre iluminou minhas ideias, alimentando com seu conhecimento aquilo que tenho tanto carinho em estudar: a inclusão de pessoas com deficiência. Obrigada minha querida banca de avaliadores.

A meu pai e minha mãe, fontes de inspiração e equilíbrio. Ele representa sonho e poesia e carrega a sabedoria em seu sobrenome, Veríssimo. Ela, toda a lucidez e dedicação incansável e carrega o trabalho como propósito de vida. Espero ter conseguido me alimentar dessas fontes para a produção desta dissertação.

Os amigos serão representados pela Ana Mello, que despertou em mim o amor pela inclusão de pessoas com deficiência. Minha amiga e companheira de trabalho, obrigada.

Por fim, agradeço às empresas e a cada indivíduo que entrevistei. Foi um grande prazer me aproximar da rotina de vocês, por meio de bons momentos de reflexão sobre a vida: família, trabalho, valores, propósitos. Em cada entrevista, uma nova descoberta. Muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo busca compreender o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, considerando todos os aspectos históricos ligados à formação do conceito de inclusão, que se refletem na atualidade, principalmente devido à necessidade das organizações de atenderem à legislação referente à Lei de Cotas, Lei 8.213/91, para pessoas com deficiência, regulamentada em 1991. Desde então, as organizações têm vivenciado momentos conturbados: a maioria delas não atende aos requisitos legais e acaba por sofrer penalidades severas pelo descumprimento da lei. O que se percebe, com o passar dos anos e as evoluções conquistadas pelos movimentos de inclusão, é que muito se avançou em estudos sobre os direitos das pessoas com deficiência e sobre as principais dificuldades encontradas na sociedade, na promoção da inclusão social e, principalmente, no mercado de trabalho. Porém, pouco se discutiu sobre a real forma das empresas se tornarem responsáveis por este contingente populacional, compreendendo e formando cidadãos sensíveis ao tema, pois o papel das organizações também é de formar pessoas. Devido à imposição da lei, nota-se a existência de um engajamento espontâneo por parte de algumas empresas e seus colaboradores. De forma quantitativa, este envolvimento ainda não repercute ou responde na velocidade que a dinâmica do mercado de pessoas com deficiência e a lei exigem. Se ainda não se consegue alcançar os propósitos de inclusão necessários para que as empresas preencham suas cotas, percebe-se que chegou o momento de propor uma nova forma de promoção da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Identificou-se na teoria da Abordagem Integral e em conceitos da espiritualidade nas organizações, pela conexão de valores e propósitos individuais com o meio, os entendimentos necessários para a promoção de um ambiente organizacional formador de indivíduos mais conscientes e engajados ao tema. De forma complementar, a espiritualidade proporciona o ambiente adequado para estimular essas conexões dos indivíduos, pois seus conceitos consideram que as pessoas se desenvolvem a partir da tomada de consciência e conectividade do seu mundo interior com o seu mundo exterior. A partir dos achados teóricos, realizou-se uma pesquisa empírica, baseada em um roteiro de entrevista semiestruturado, envolvendo aproximadamente 40 participantes, representantes de grandes empresas da região de Porto Alegre.

Participaram da pesquisa profissionais em cargos de liderança, pares de pessoas com deficiência e os próprios indivíduos com deficiência, além de representantes de RH em cada empresa. Todas as organizações envolvidas na pesquisa possuíam ações ligadas à inclusão, mas não necessariamente um programa formal dedicado ao tema. Os resultados encontrados proporcionaram a compreensão do atual cenário de inclusão nas organizações e proposição de um modelo diferenciado, que paradigmaticamente sugere um novo olhar sobre as pessoas com deficiência, a partir dos principais agentes envolvidos na causa: os indivíduos e as organizações que formam pessoas para a construção de uma sociedade mais inclusiva, um modelo de inclusão chamado integral.

Palavras-chave: Inclusão de pessoas com deficiência. Abordagem Integral. Espiritualidade nas organizações.

ABSTRACT

The present research seeks an understanding about the process of including people with disability in the organizational environment, considering all its historical aspects involving the meaning of the concept, which reflects on the current understanding. Mainly because of labor laws' recent requirements – Lei de Cotas, regulated in 1991, which involves the entrepreneurs to fill a quota of people with disability in the organizational environment. Since then, companies have been through difficult periods. The majority do not comply with the current regulation, and end up suffering several penalties. All of the inclusion movements' accomplishments, the advanced studies about people with disability's rights and the main difficulties for society to promote a real inclusion in the market place make it obvious how far we are from getting to a more diverse workplace. The discussion whether to make companies fully responsible for complying with this regulation as well as educating their employees to be more thoughtful is fairly new; after all, the work environment is not only meant for a job, but also for developing empathetic human beings. Due to this new regulation, a spontaneous engagement by some companies and their employees can be noticed. This involvement does not echo responds as quickly as the market dynamic of people with disability and the labor law need. Thus, the moment to propose a new way to promote inclusion effectively has arrived. It has been identified, within the theory of Integral Approach and the spirituality in the workplace, the crucial concepts to promote an organizational environment that develops conscious and engaged people in this matter. Additionally, spirituality in the workplace provides the appropriate atmosphere to encourage individual connections, once its concepts contemplate people's development through the awareness and connectivity with themselves and others. Through theoretical findings, an empirical research was performed, based on a semi-structured interview script, with approximately forty participants, representing large companies from Porto Alegre area. Amongst the participants, there were leaders, peers of people with disability, people with disability themselves and HR representatives in each company. Every organization involved in the present research had initiatives to promote inclusion of people with disability, but not necessarily a formal program. The findings have provided a comprehensive understanding of the current diversity scenario in the organizational

environment as well as have offered a different possibility of promoting it, which suggests a new way of seeing the subject. Firstly, with the action of the main agents involved in the cause, individuals and companies start developing people to build a more inclusive society: through a model of inclusion named integral.

Keywords: Inclusion of people with disability. Integral approach. Spirituality in the workplace.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadrantes de Wilber, Abordagem Integral (2000).....	20
Figura 2 - Integração entre espiritualidade e Abordagem Integral.....	24
Figura 3 - Detalhamento dos quadrantes de Ken Wilber (2000)	54
Figura 4 - Integração entre teorias: espiritualidade e Abordagem Integral.....	56
Figura 5 - Quadrantes de Wilber, Abordagem Integral (2000).....	65
Figura 6 - Processo de inclusão atual nas organizações	94
Figura 7 - Modelo de inclusão baseado na Abordagem Integral e nos conceitos de Espiritualidade.....	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise das empresas (quadrantes)	68
Gráfico 2 - Análise das empresas (quadrantes e níveis)	69

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de deficiência e definições.....	29
Quadro 2 - Marcos históricos na inclusão de pessoas com deficiência	31
Quadro 3 - Comparativo dos posicionamentos: empregabilidade das PcDs.....	39
Quadro 4 - Quadrantes da Abordagem Integral	50
Quadro 5 - Profissionais utilizados na coleta de dados.....	61
Quadro 6 - Roteiro das entrevistas semiestruturadas	63
Quadro 7 - Níveis de desenvolvimento dos quadrantes.....	66
Quadro 8 - Caracterização dos níveis de desenvolvimento	70
Quadro 9 - Citações à construção de um modelo de inclusão integral	80
Quadro 10 - Correlação: objetivos específicos e Abordagem Integral	84
Quadro 11 - Citações para a construção de um modelo de inclusão integral	89
Quadro 12 - Elementos construtores da espiritualidade.....	99

LISTA DE SIGLAS

AACD	Associação de Assistência à Criança Deficiente
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
FENASP	Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LBI	Lei Brasileira de Inclusão
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa com Deficiência
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Questão de Pesquisa	17
1.1.1 Objetivo Geral	19
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 Justificativa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1 Inclusão de Pessoas com Deficiência	26
2.1.1 As Leis da Inclusão	30
2.1.2 Avanços e Barreiras na Inclusão.....	34
2.2 Espiritualidade nas Organizações	41
2.2.1 Conceptualização e Surgimento.....	42
2.2.2 Religião e Espiritualidade	44
2.2.3 Principais Contribuições às Organizações	45
2.3 Abordagem Integral	47
2.3.1 Níveis de Desenvolvimento Integral	51
2.4 Integrando as Teorias	56
3 MÉTODO DE PESQUISA	59
3.1 Sujeitos de Pesquisa e Unidade de Análise	60
3.2 Técnica de Coleta de Dados	62
3.3 Técnica de Análise	64
4 RESULTADOS DA PESQUISA	67
4.1 Análise geral das empresas Baseada na Abordagem Integral e nos Conceitos de Espiritualidade	67
5 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE INCLUSÃO BASEADO NA ABORDAGEM INTEGRAL E NOS CONCEITOS DE ESPIRITUALIDADE	86
5.1 Apresentação do Modelo de Inclusão Baseado na Abordagem Integral e nos Conceitos de Espiritualidade	92
5.1.1 Conscientização	101
5.1.2 Sensibilização	102
5.1.3 Empatia	102
5.1.4 Responsabilização	103
5.1.5 Engajamento	103

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA	105
6.1 Limitação do Estudo	107
6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras.....	107
REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

Desde a Grécia Antiga, quando predominava o pensamento mítico, retratavam-se figuras mitológicas com alguma deficiência funcional. No mito de Hefestos, deus do fogo, por exemplo, foi relatada a história de um deus abandonado no mar por sua mãe, Hera, devido à vergonha de ter dado à luz uma criança coxa. Anos depois, Hefestos retorna para vingar-se de Hera, que se torna prisioneira e, posteriormente, é obrigada a ceder seu lugar na morada dos deuses ao filho (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

A inclusão de pessoas com deficiência é tema presente e historicamente discutido no Brasil e no mundo. Desde a regulamentação da Lei 8.213/91, a denominada Lei de Cotas, pelo Decreto 3.298/99 (BRASIL, 2016) passou-se a exigir das empresas com cem funcionários ou mais, um percentual fixo de empregados com deficiência. Entretanto, mesmo antes desse período, discussões acerca do assunto já permeavam o cenário mundial, uma vez que a História fez menções a casos de pessoas com deficiência, compartilhando de diferentes visões, conforme o período e contexto vivenciado.

As primeiras discussões cogitando a reserva de vagas para pessoas com deficiência iniciaram-se após a Primeira Guerra Mundial, quando países passaram a receber ex-combatentes mutilados. Nesse período, era considerada toda dedicação desses soldados, que defendiam seus países colocando-se em risco. Muito antes de serem pessoas com deficiência, levava-se em conta todo o esforço e o que representavam para seus locais de origem. Sendo assim, gradativamente a sociedade mundial foi se tornando responsável pelo processo de inclusão, incorporando, além de soldados de guerra, acidentados do trabalho e aplicando penalidade ao descumprimento desta responsabilidade (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

Este processo de tornar uma sociedade responsável por seus membros com alguma deficiência gerou um novo olhar sobre a inclusão e uma diferenciada tratativa sobre tema, uma vez que os serviços prestados a este público não envolviam mais cuidados com a incapacidade, saúde, modelo biomédico relacionado ao Pós-Guerra, mas sim cuidados ligados à integridade social, sendo que a sociedade deveria se preparar e quebrar barreiras atitudinais para integrar os seus membros. Logo, a deficiência estava na sociedade e em sua adequação e não no

indivíduo. Essa mudança de cuidado prestado à pessoa com deficiência foi considerada um novo modelo, chamado de modelo social.

Todas essas mudanças de visões decorrentes dos momentos históricos, classificados por Carvalho-Freitas e Marques (2007) como concepções da deficiência, as quais deram forma a uma matriz de interpretação acerca do tema, contribuíram para o entendimento do conceito na atualidade, para a maneira como é compreendido pelas pessoas, bem como para as conseqüentes dificuldades encontradas no processo de inclusão. O próprio termo *pessoa com deficiência* foi se transformando no decorrer dos anos e algumas definições, tidas como corretas, foram abandonadas, passando a ser consideradas politicamente incorretas. *Pessoa com deficiência (PcD)* é o termo politicamente aceito em todos os idiomas e que faz parte do texto da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, adotado pela ONU em 2006, e ratificado com equivalência de emenda constitucional no Brasil, através do Decreto Legislativo nº 186 e promulgado por meio do Decreto nº 6.949 em 2009 (BRASIL, 2011).

Dadas as mudanças de entendimento decorrentes de fatos históricos e o aumento da cobrança social sobre as instituições, as organizações econômicas passaram a ter obrigações legais para com a situação configurada, devendo atender esse público de forma a integrá-lo na sociedade, seja por meio de cuidados com a saúde, viabilizando sua adaptação atitudinal e arquitetônica, ou proporcionando empregabilidade.

Aos poucos, foi se criando um contingente populacional de pessoas com deficiência que procuravam por cuidados e por empregos protegidos, ao mesmo tempo em que as empresas, não preparadas para recebê-las, apresentaram suas primeiras dificuldades. Já o Estado, também em processo de desenvolvimento de uma estrutura de apoio para esses profissionais, não conseguiu dar-lhes o suporte e atendimento necessários.

Em 1983, a OIT – Organização Internacional do Trabalho – orientou os países membros, entre os quais o Brasil, a formular e a aplicar leis que possibilitassem a integração de pessoas com deficiência na sociedade e adequadas condições de emprego (BRASIL, 1999). Por sua vez, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) iniciou uma fiscalização efetiva, quando da publicação do Decreto 3.298/99, que regulamentou a Lei de Cotas de 1991, garantindo o cumprimento da legislação no processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A partir

daí, as organizações vêm sendo pressionadas a adquirir sistemáticas de inclusão sob pena de aplicação de multas severas.

Conforme Carvalho-Freitas (2009), estudos focados na inclusão de pessoas com deficiência têm indicado três principais dificuldades para inserir e gerir o processo: a forma como líderes veem a inclusão, adequações e práticas organizacionais e o olhar das pessoas com deficiência dentro do seu próprio processo de inclusão. Basicamente, em sua pesquisa, a autora identificou os principais pontos que levam à problemática de se promover a inclusão.

Husted e Salazar (2006), que compartilham algumas reflexões de Milton Friedman, que podem contribuir para as dificuldades propostas por Carvalho-Freitas (2009) na promoção da inclusão, referem que as organizações são destinadas à lucratividade, à maximização de resultados e que essas são as únicas contribuições sociais que possuem. De acordo com Porter (2006), o foco das empresas em uma sociedade capitalista, regida por uma economia clássica, contestada e já em processo de transformação, é a tensão entre o negócio e os aspectos sociais e não a interdependência de ambos. Consequentemente, criam-se ações genéricas, medidas paliativas que não estão atreladas ao negócio e que, por sua vez, não atendem a problemas sociais que geram maior impacto.

De acordo com a pesquisadora e profissional atuante no tema, percebe-se que é preciso tirar o enfoque da problemática, restringindo os estudos às dificuldades encontradas na promoção da inclusão em uma sociedade capitalista, focada na produtividade, com o propósito de se atender à legislação, para se considerar as oportunidades em promovê-la, por meio da conscientização das pessoas e de suas responsabilidades diante desta necessidade. Por consequência, acredita-se que assim será alcançado o preenchimento das cotas, ou atendido o requisito legal.

As vivências práticas evidenciam a existência de um potencial latente para se promover melhorias na realidade que sustenta os processos de inclusão nas organizações. Esse potencial não é observado (ou não é atendido) no atual modelo de inclusão, pois se criou um desconforto entre a lei e a forma como é aplicada. A Lei de Cotas cumpre o seu papel, mas não possibilita a valorização dos agentes envolvidos na causa nem das empresas que mantêm e desenvolvem esses agentes para cumprirem com esta responsabilidade social.

Sendo assim, considerando os cenários históricos apresentados, os estudos já realizados e a realidade capitalista em que vivemos, somados às vivências práticas da pesquisadora, entende-se que existe uma oportunidade de se promover a inclusão dentro das organizações, de forma mais sustentável, necessitando uma mudança paradigmática sobre o tema. Mesmo Kuhn (2007), como estudioso da História da Ciência, considerou que ela também se constrói por meio de uma base histórica, subjetiva, e não somente pelo contraste entre teoria e prática. Há um diálogo, uma conversa entre objetividade e subjetividade, para a construção de um novo paradigma. Conforme Schutel (2015), quando as teorias não respondem mais às problemáticas sociais, é porque há a necessidade de mudança paradigmática. “Trata-se de desorganizar, de certo modo, as certezas e os saberes científicos pertinentes a uma era e a um tempo” (SCHUTEL, 2015, p. 43), para se promover um novo paradigma.

Sendo assim, esta pesquisa propõe um novo olhar para o contexto da inclusão dentro das organizações, indo na direção de avanços significativos nos processos de inclusão e na equalização de todos os agentes envolvidos na causa, além de organizações e seus membros, pessoas com deficiência e legislação. Por essa razão, será apresentado um modelo que visa promover este novo olhar e a compreensão e aperfeiçoamento dos processos inclusivos, utilizando uma abordagem que integre os agentes – Abordagem Integral (WILBER, 2000) – e que se apoie em um ambiente propício para a sua sustentabilidade – conceitos de espiritualidade nas organizações.

1.1 Questão de Pesquisa

De acordo com a literatura pesquisada, em conjunto com as práticas organizacionais vivenciadas pela autora e a recorrente problemática das empresas de entrar em conformidade com a Lei de Cotas para atender aos requisitos legais, foi identificada a oportunidade de estudo acerca do tema *inclusão de pessoas com deficiência*.

O tema inclusão, abordado no ambiente corporativo, de modo geral, é tratado sob a ótica da pessoa com deficiência e as barreiras enfrentadas para conquistar seus direitos de igualdade de acesso ao emprego, igualdade social e cultural. Ainda, há estudos que consideram o olhar das organizações a respeito da Lei de Cotas e

tratam de identificar suas dificuldades e oportunidades para transpô-las, mantendo-se dedicados ao seu cumprimento. Outro enfoque das pesquisas está relacionado aos gestores, que na prática são os principais atores deste processo, pois realizam a gestão das pessoas com deficiência, considerando suas percepções sobre a Lei de Cotas e a gestão desses profissionais.

Sendo assim, percebe-se que há diversos estudos sobre a temática, porém os mesmos se encontram fragmentados em seu entendimento, uma vez que abordam a legislação que envolve a inclusão, ou problemáticas das empresas que promovem o tema, considerando os agentes, pessoas com deficiência ou gestores.

Logo, o presente estudo pretende integrar as visões ligadas aos aspectos legais, aos aspectos organizacionais e aos aspectos relacionados aos agentes envolvidos no processo, como gestores, times de trabalho e pessoas com deficiência, conectando essas perspectivas, dado que cada uma das partes é fundamental para a compreensão do processo de inclusão e identificação dos pontos facilitadores para a sua execução.

Dito isso, identificou-se na literatura uma oportunidade de abordar o tema *inclusão de pessoas com deficiência*, considerando um conceito diferenciado para as organizações, que é a Abordagem Integral proposta por Ken Wilber (2000). Tal conceito considera não somente o olhar dos gestores, mas também o olhar das pessoas com deficiência, das pessoas sem deficiência, bem como, a presença da legislação. Todos são considerados agentes responsáveis e envolvidos no processo de inclusão, por meio de suas contribuições subjetivas e objetivas, para a construção de um ambiente organizacional mais inclusivo.

Como forma de dar sustentabilidade a esta abordagem dentro das organizações, mantendo o tema inclusão como protagonista na percepção desses agentes, foram identificados conceitos que vão ao encontro dos trazidos por Ken Wilber (2000) no que se refere ao ambiente propício para se mobilizar e fomentar a inclusão. Trata-se dos conceitos de espiritualidade e a forma como podem ser desenvolvidos nas organizações, para conectar os indivíduos ao ambiente, levando em conta as questões subjetivas e objetivas.

Sendo assim, a questão de pesquisa foi definida da seguinte forma: **como utilizar a Abordagem Integral, baseada nos conceitos de espiritualidade, para a proposição de um modelo que possa contribuir na compreensão e**

aperfeiçoamento do processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações?

A seguir, serão expostos os objetivos da presente pesquisa e os desdobramentos do estudo.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo integral, baseado nos conceitos de espiritualidade nas organizações, para compreender e aperfeiçoar o processo de inclusão de pessoas com deficiência.

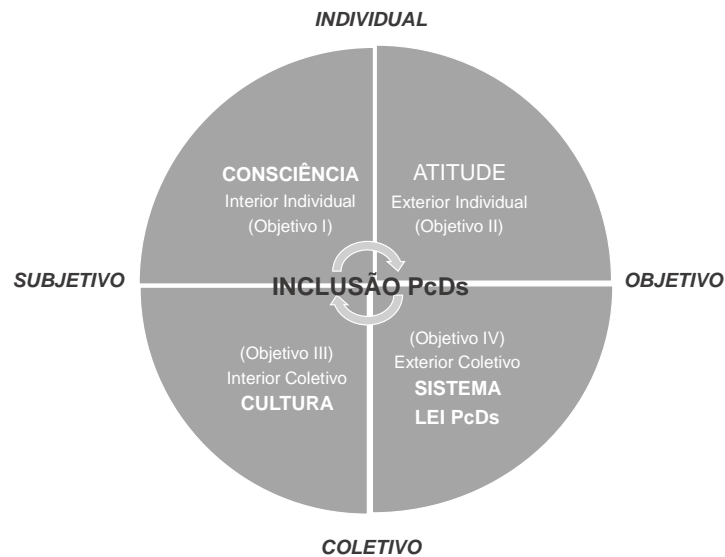
1.1.2 Objetivos Específicos

A partir do modelo de Análise Integral (WILBER, 2000), que será apresentado neste estudo, pretende-se desdobrar o objetivo geral de pesquisa em objetivos específicos que irão atender a cada uma das categorias do modelo, que também são chamadas de quadrantes.

Abaixo, segue a descrição dos objetivos específicos de pesquisa:

- a)** Analisar o discurso de líderes, RH e membros que compõem os times de trabalho no processo de inclusão de pessoas com deficiência, de modo a compreender a consciência que possuem acerca do tema nas organizações;
- b)** A partir dos relatos e das observações coletadas, identificar as principais iniciativas dos envolvidos no processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações;
- c)** Identificar como a cultura organizacional é percebida e a influência que exerce sobre os times de trabalho na construção de um ambiente mais inclusivo;
- d)** Identificar a influência dos aspectos legais e dos órgãos fiscalizadores sobre os membros da organização na construção de um ambiente organizacional inclusivo.

Figura 1 - Quadrantes de Wilber, Abordagem Integral (2000)



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Wilber (2000).

A Figura 1 representa uma adaptação do modelo de Wilber (2000) aos objetivos citados, de forma explicativa, interligando cada um dos quadrantes e seus respectivos significados aos desdobramentos do objetivo geral de pesquisa – objetivos específicos.

1.2 Justificativa

A denominada Lei de Cotas, Lei 8.213/91, indica os percentuais de postos de trabalho reservados a pessoas com deficiência, de acordo com o número de empregados ativos na empresa. O Decreto 3.298/99, que determina a forma de acesso ao mercado formal de trabalho dessas pessoas (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007), surgiu no setor privado com o propósito de gerar igualdade de oportunidades e assegurar o pleno exercício de direitos básicos às pessoas com deficiência. Direito à educação, trabalho, saúde e lazer, desfrutando, por meio desses direitos, de bem-estar pessoal, social e econômico (BRASIL, 2016). Sendo assim, as empresas com cem funcionários ou mais, passaram a reservar um percentual de seus postos de trabalho para a contratação de pessoas com deficiência.

De acordo com o Censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (BRASIL, 2012), das 45,6 milhões de pessoas com

deficiência identificadas na população brasileira (23,9%), 20,4 milhões possuem algum tipo de ocupação (23,6%), em relação a 65,9 milhões de brasileiros ocupados (76,4%), de um total de 86,4 milhões. É importante notar que 40,2% das pessoas com deficiência possuem carteira assinada, em relação a 49,2% da população brasileira sem nenhuma deficiência. Sendo assim, o paradoxo dessas informações nos leva a refletir sobre os reais motivos pelos quais as empresas comprometidas com os requisitos da lei não consigam atender à legislação, mesmo com mão de obra aparentemente disponível.

Dentre os diversos motivos já apontados por autores que tratam do tema, Carvalho-Freitas (2009) destaca aspectos vinculados ao despreparo das organizações, à falta de conhecimento em relação à capacidade de trabalho dessas pessoas, uma vez que ao longo dos anos “deficiência” tornou-se um termo pejorativo e se formou uma crença que dificulta um olhar sobre a singularidade de cada indivíduo com deficiência e o quanto podem individualmente contribuir com a sociedade (NEPOMUCENO; CARVALHO-FREITAS, 2008). Ainda, devem ser consideradas as pesquisas que identificam falhas no processo de formação das pessoas com deficiência, acarretando na escassez de mão de obra qualificada (CARVALHO-FREITAS, 2009). A cartilha do Censo de 2010 revela que 61,1% das pessoas com deficiência não possuem instrução, ou somente o ensino fundamental incompleto. Esse percentual cai para 38,2% entre os indivíduos sem deficiência (BRASIL, 2012).

Outros estudos contribuem para o entendimento da importância das organizações na diminuição das taxas de pobreza desse público e do isolamento social (SCHUR, 2002) e identificam a representatividade do trabalho para dar significado à vida (SAKS, 2011). Jurkiewicz e Giacalone (2004) referem o quanto o trabalho tem se tornado objeto central na vida das pessoas, pois é o local onde passam grande parte do tempo, compartilhando momentos significativos de convivência. O trabalho passou a ser considerado uma experiência em que as pessoas esperam encontrar sentido por meio da execução de suas tarefas. Elas querem contribuir, fazer a diferença, muito antes de simplesmente ter uma fonte de renda.

Uma vez que cada indivíduo possui objetivos pessoais e espera realização e significado em seu local de trabalho, se houver conexão entre objetivos pessoais e objetivos profissionais/organizacionais, a tendência será de que colaboradores

encontrem realização integral, pois o trabalho será visto como continuidade da sua individualidade (SAKS, 2011). Ainda conforme o mesmo autor, este fator de conexão gera comprometimento por parte de um colaborador, justamente pela percepção de significado atribuído às suas funções. Na visão de Saks (2011), a busca por significado, a realização pessoal e profissional estão relacionadas aos conceitos de espiritualidade nas organizações. Conceitos estes que podem contribuir para o entendimento e o desenvolvimento do tema *inclusão de pessoas com deficiência* e que justifica o seu aprofundamento nesta dissertação de mestrado.

Assim, os conceitos de espiritualidade no contexto organizacional aqui utilizados, conforme definição de Ashmos e Duchon (2000) representam a compreensão da existência de uma vida interior, que nutre e é nutrida por significado compartilhado em um ambiente de trabalho. Logo, a espiritualidade nas organizações compreende vida interior, significado e comunidade. Jurkiewicz e Giacalone (2004) sugerem um *framework* que mensura um local de trabalho espiritualizado e acrescentam que práticas de espiritualidade devem ser adotadas, pelo efeito de engajamento que proporcionam, aumentando o desempenho dos colaboradores.

Para responder à questão sobre o que as pessoas buscam no ambiente de trabalho, Pfeffer (2010) apresenta os seguintes aspectos: (1) um trabalho interessante que possibilite aprendizagem, desenvolvimento e faça com que a pessoa se sinta competente; (2) um trabalho com propósito, que traga significado; (3) as pessoas querem estar conectadas e estabelecer boas relações com os seus parceiros de trabalho e (4) as pessoas esperam encontrar a possibilidade de viver uma vida integrada em que não haja conflito de papéis entre o eu que trabalha e a essência da pessoa, o eu pessoal.

Desta forma, pelas empresas acabarem cumprindo com um importante papel social e educacional na formação de seus colaboradores, a Abordagem Integral e a espiritualidade auxiliariam a suportar esses papéis, desenvolvendo profissionais mais sensíveis à causa inclusão, pois empresas espiritualizadas, ou que possuem esta chamada conexão com seus colaboradores, promovem e estimulam a integração pessoal e profissional dos seus indivíduos. O profissional se sente, por consequência, engajado em suas atividades diárias (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004). Ainda, os mesmos autores mencionam que a espiritualidade no trabalho pode ser medida por meio da cultura da organização, que encoraja as pessoas a

trabalharem em conjunto para proporcionar uma sensação de continuidade com o mundo através de processos de trabalho individuais.

Considerando a temática da inclusão dentro do ambiente organizacional e os objetivos de pesquisa propostos, relacionados aos quadrantes de Wilber (2000) – consciência dos profissionais que se envolvem na inclusão; as principais iniciativas desses envolvidos; a cultura organizacional e sua influência sobre os times de trabalho na construção de um ambiente inclusivo; as influências da legislação e dos órgãos fiscalizadores –, realizou-se uma pesquisa para analisar todos esses aspectos e compreender integralmente o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.

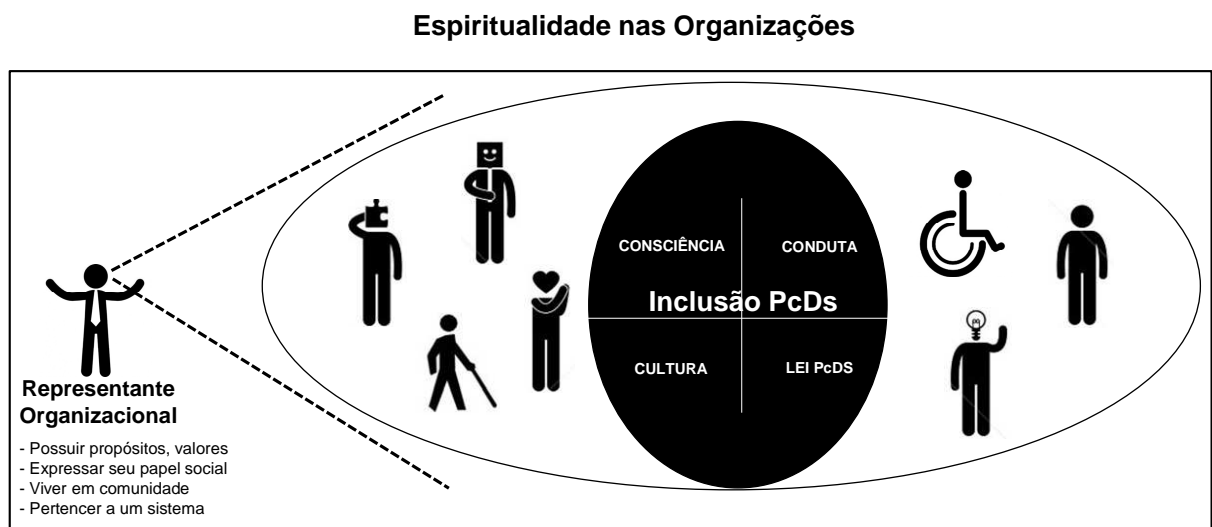
Para tanto, utilizou-se a Abordagem Integral, que consiste mais especificamente na integração da consciência, do comportamento, da cultura e do sistema onde as pessoas estão inseridas (WILBER, 2000). Como pano de fundo para a aplicação desta abordagem, foram utilizados conceitos de espiritualidade nas organizações. Ou seja, foi identificada a possibilidade diferenciada de compreensão do tema inclusão, não mais com o enfoque nos recorrentes problemas já pesquisados e referidos anteriormente – ligados à legislação, à falta de compreensão das organizações e dos gestores com relação às pessoas com deficiência em seu processo de inclusão –, mas com o olhar de oportunidade proporcionado pela sensibilidade dos conceitos da espiritualidade, que consideram a essência do indivíduo e o seu papel transformador no ambiente de trabalho. Sendo assim, a Abordagem Integral proporciona a conexão de esferas subjetivas e objetivas do indivíduo na sua formação, enquanto que a espiritualidade, de forma complementar à teoria de Wilber (2000), proporciona o ambiente adequado para que esse indivíduo se desenvolva, também considerando a conectividade do seu mundo interior e exterior.

Encontrou-se nos conceitos da espiritualidade, a reciprocidade necessária para a aplicação da Abordagem Integral e proposição de uma mudança paradigmática sobre o tema inclusão, uma vez que os conceitos e a abordagem tratam da integralidade do ser por meio do autoconhecimento e revelam, por achados de pesquisa, um efetivo retorno quando aplicados nas organizações – engajamento, aumento de desempenho, trabalho colaborativo, confiança, criatividade, autorrealização. Percebe-se na espiritualidade a sensibilidade necessária para a utilização da Abordagem Integral; ou seja, considera-se o conceito

como catalisador na construção de um ambiente organizacional desejado para a aplicação dessa teoria.

Ainda, cogitando o universo científico, que já desenvolveu métricas com o objetivo de medir comportamentos para a promoção do engajamento e aumento de desempenho no ambiente de trabalho, a presente pesquisa se utiliza de teoria e conceitos que vão além do que já foi validado como comportamentos mensuráveis, pois envolvem a compreensão integral do indivíduo dentro do ambiente em que está inserido. Ou seja, consideram não somente aspectos comportamentais fragmentados de todo o entendimento do contexto em que se inserem, mas também aspectos ligados à essência do ser e sua consciência em interação com o meio a que pertence (WILBER, 2000). A compreensão de todas essas esferas possibilitará um entendimento mais integral de como poderia ser realizada a inclusão dentro das organizações e promover mudanças sustentáveis.

Figura 2 – Integração entre espiritualidade e Abordagem Integral



A Figura 2 ilustra a integração dos conceitos relacionados à espiritualidade nas organizações e à Abordagem Integral, com o intuito de evidenciar a forma complementar com que atuam, por meio do olhar de cada indivíduo, para a promoção de um ambiente organizacional inclusivo. A espiritualidade é representada pelo membro da organização que está inserido em um contexto social estimulante, a

expressão do seu papel social, permitindo sua convivência em comunidade e contribuindo para a construção da inclusão nas organizações.

Com a utilização da integralidade de Wilber (2000) e dos conceitos da espiritualidade, pretende-se apresentar novas perspectivas para a inclusão nas organizações, sob um olhar contextualizado, não mais restrito a leis, ou às pessoas com deficiência, ou às organizações. Espera-se, com esse entendimento integral, proporcionar à academia uma produção complementar e diferenciada sobre o tema e, às organizações, uma nova forma de compreender e formar pessoas conscientes sobre o seu papel na promoção da inclusão, consolidando a temática dentro do ambiente empresarial. Ainda, no que se refere a contribuições à sociedade, espera-se que os indivíduos que formam uma organização possam, trabalhando em um ambiente que promova a inclusão de maneira espiritualizada, contribuir socialmente para que seja construída uma sociedade também inclusiva.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão apresentadas as revisões da literatura existente acerca dos temas abordados: inclusão de pessoas com deficiência, espiritualidade nas organizações e Abordagem Integral.

Na construção do referencial teórico baseado no estado da arte relacionado à questão de pesquisa, encontrou-se a oportunidade de abordar o tema inclusão de pessoas com deficiência a partir da proposição de um novo olhar mais sensível, paradigmático.

Sendo assim, foi elaborado um apanhado dos principais referenciais encontrados sobre os temas supracitados, que buscou dar consistência e fundamentação ao estudo realizado, visando trazer novas contribuições à academia.

Além disso, as referências são uma forma de aproximar o pesquisador do tema e do que há de informações até então publicadas. É o que lhe trará mais conhecimento sobre o campo de pesquisa escolhido.

2.1 Inclusão de Pessoas com Deficiência

A inclusão de pessoas com deficiência é um tema abordado há muitos anos, sendo que a valorização dessas pessoas vem passando por diversos processos de transformação e conquistas, decorrentes de momentos históricos variados e conforme as particularidades de cada país. O tema tem se tornado gradativamente assunto recorrente e vem conquistando o seu espaço.

Se considerarmos o olhar dado à pessoa com deficiência no decorrer da História, encontramos, já na Antiguidade, referências de que povos primitivos assumiram duas posições em relação a essas pessoas: uma posição de extermínio, por considerá-las empecilho à sobrevivência do grupo; e a outra de proteção, ou gratidão, para buscar a simpatia dos deuses pelos esforços dos que eram mutilados em guerra (BRASIL, 2003).

Carvalho-Freitas e Marques (2007) trouxeram em seus estudos, contribuições que vão ao encontro da referência acima, somando o entendimento de matrizes ao tema. Os autores apontam que as concepções sobre deficiência são formadas por pensamentos estruturados a partir de “matrizes de interpretação predominantes, que contribuem para o aparecimento de ações sociais mais ou menos regulares, bem

como abrem maiores ou menores possibilidades de inserção social para as pessoas com deficiência” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 4).

Ainda, Carvalho-Freitas e Marques (2007) utilizam-se de diversas reconstruções históricas sobre o tema para evidenciar o quanto fatos passados influenciaram em conceitos e paradigmas atuais. Eles identificaram sete matrizes, sendo cada uma delas representante de um momento histórico dentro do processo evolutivo de entendimento e olhar dado à inclusão de pessoas com deficiência. A Matriz de Subsistência, por exemplo, oriunda de civilizações da Antiguidade, como a Grécia Antiga, tratou justamente dos aspectos mitológicos ligados à valorização da pessoa com deficiência.

Conforme a Lei das XII Tábuas, que constituiu a antiga Legislação Romana, se uma criança nascesse com alguma deformidade deveria ser morta. As crianças deformadas não eram capazes de ser soldados romanos ou mesmo agricultores e, portanto, seriam um risco à sociedade (MADEIRA, 2007). Essa norma teve como base o direito dos espartanos na Grécia, sociedade tipicamente militar, em que os recém-nascidos frágeis ou deficientes eram lançados do alto do Taigeto (abismo de mais de 2.400 metros de altitude, próximo de Esparta) (BRASIL, 2003).

Os hindus, ao contrário dos hebreus, consideravam as pessoas com deficiência visual sensíveis, com habilidades sensitivas aguçadas, e estimulavam o seu ingresso em cargos religiosos. Os atenienses, por influência de Aristóteles, protegiam as pessoas com deficiência, por meio de um sistema semelhante à Previdência Social, em que todos contribuía para a manutenção dos heróis de guerra e de suas famílias. Assim também, agiam os romanos do tempo do Império (BRASIL, 2003).

Outros exemplos de povos mais inclusivos foram surgindo com o passar do tempo e, conforme os fatos históricos agiam sobre as sociedades, o olhar dado à pessoa com deficiência foi se modificando, evoluindo. Durante a Idade Média, sob a influência do Cristianismo, os senhores feudais amparavam as pessoas com deficiência e os doentes em instituições subsidiadas pela própria sociedade. Conforme Carvalho-Freitas e Marques (2007), o Cristianismo modificou o status da pessoa com deficiência de coisa para pessoa, pois a ética cristã reprimia o abandono ou a negligência direcionada a essas pessoas – matriz do Fenômeno Espiritual.

Tendo a religião e a espiritualidade como principais norteadores nas evoluções históricas referentes ao conceito de inclusão e, conseqüentemente, à visão sobre deficiência, para a construção de uma sociedade mais inclusiva, as discussões sobre empregabilidade de pessoas com deficiência também evoluíram. Sassaki (2003) contribui para o entendimento evolutivo deste assunto trazendo conceitos semelhantes à Matriz da Inclusão, proposta por Carvalho-Freitas e Marques (2007), porém, com um olhar voltado à empregabilidade. Nesse tema surgem os conceitos de Exclusão, Segregação, Integração e Inclusão, que são abordados no capítulo 2.1.2 do presente estudo e que acompanham a evolução histórica da inclusão, considerando suas conquistas dentro do mercado de trabalho.

Na tentativa de compreender os desafios da inclusão nas organizações, Carvalho-Freitas (2009) apresenta um estudo complementar ao estudo da matriz de inclusão (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007), que identifica quatro padrões históricos que permanecem nas visões compartilhadas sobre a deficiência mesmo quando o contexto histórico varia.

Abaixo, segue a definição de cada um dos padrões:

- a) **A deficiência vista como fenômeno espiritual:** A deficiência atribuída a uma origem metafísica, manifestação de desejos ou castigos divinos. A pessoa com deficiência é considerada como alguém que precisa ser mantida e cuidada, contribuindo para o surgimento de sentimentos de caridade e compaixão;
- b) **A normalidade como matriz de interpretação:** A deficiência é considerada um desvio ou doença que necessita de cuidados especiais dos profissionais da saúde. A inserção das pessoas com deficiência ocorre mediante a reabilitação e a adequação ao sistema social. As pessoas com deficiência assumem atitudes inadequadas no trabalho, provocando situações embaraçosas, são mais propensas a acidentes, têm problemas de relacionamento e devem ser alocadas em setores específicos da empresa. As instituições especializadas são mais adequadas às pessoas com deficiência do que o trabalho.
- c) **A inclusão como matriz de interpretação:** As pessoas que consideram este padrão como matriz de inclusão deslocam sua percepção da deficiência de um problema individual para um problema social. A

sociedade tem de se adaptar para incluir, e a inclusão deve ser feita a partir das potencialidades dos indivíduos com deficiência.

- d) A matriz de interpretação técnica da deficiência:** As pessoas veem a diversidade como recurso a ser gerido nas organizações, e as práticas sociais e organizacionais são veículos para a participação e inclusão das pessoas com deficiência.

É importante esclarecer que a referência utilizada à pessoa com deficiência, no presente trabalho, é a mesma aceita e considerada por lei. Logo, para pessoa com deficiência para fins de cotas, tema abordado no capítulo 3, tem-se a seguinte definição: limitação física, intelectual, mental, sensorial (visual e auditiva) ou múltipla, que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, a pessoa tenha dificuldades de inserção social. Pessoas reabilitadas, por sua vez, também são consideradas para fins de cotas e se referem àquelas que se submeteram a programas oficiais de recuperação da atividade laboral, perdida em decorrência de infortúnio. Deve ser atestada tal condição por documento público oficial, expedido pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) ou órgãos que exerçam função por ele delegada (BRASIL, 2007).

Abaixo serão apresentados os tipos de deficiência existentes, considerados para fins legais, bem como uma breve descrição das mesmas:

Quadro 1 - Tipos de deficiência e definições

(Continua)

Deficiência	Descrição
<p style="text-align: center;">Física</p>	<p>Alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções.</p>
<p style="text-align: center;">Intelectual</p>	<p>Funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho.</p>

(Conclusão)

Deficiência	Descrição
Mental/Psicossocial	A deficiência psicossocial é aquela oriunda de um transtorno mental grave e incurável, em que a pessoa se encontra em estágio/fase crônica, ou seja, a pessoa que ficou com uma seqüela em decorrência de um transtorno mental; que possui alguma “doença psiquiátrica” ou “desordem psíquica”. Por exemplo: esquizofrenia, depressão, síndrome do pânico, transtorno bipolar e paranoia, transtorno global do desenvolvimento, Síndrome de Rett, Síndrome de Asperger e Autismo.
Visual	Cegueira: a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica. Baixa Visão: acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica.
Auditiva	Perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma.
Múltipla	Associação de duas ou mais deficiências.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado da Cartilha do MTE (2007) e Sasaki (2012).

No próximo capítulo, serão abordadas as evoluções históricas da inclusão no Brasil, considerando o processo de formulação das leis e amparo social durante os últimos séculos.

2.1.1 As Leis da Inclusão

Por séculos a pessoa com deficiência foi tratada como um peso para a família, que devia garantir toda a assistência necessária ao seu familiar sem contar com amparo social. Ao longo do tempo, houve mudanças na atenção dada à pessoa com deficiência. Incluir passou a ser uma responsabilidade não somente da família, mas da sociedade, que deveria fornecer recursos suficientes para que essas famílias conseguissem proporcionar melhores condições de vida a seus familiares.

Abaixo será apresentada a cronologia dos marcos históricos da inclusão no Brasil, considerando alguns aspectos exteriores, que contribuíram para a evolução nacional acerca do tema:

Quadro 2 - Marcos históricos na inclusão de pessoas com deficiência

(Continua)

Acontecimentos Históricos	
Séc. 19	
(1854)	Iniciou-se no Brasil, a atenção formal às pessoas com deficiência, por meio da criação de internatos. O primeiro foi o Instituto dos Meninos Cegos, atual Instituto Benjamin Constant e, posteriormente, foi criado o Instituto dos Surdos Mudos. Na época, a prática de favor e caridade era comum e permeou a atenção dada a pessoa com deficiência durante anos.
(1889)	Proclamação da República. Os Institutos permaneceram com tímidas iniciativas e destinavam-se a apenas dois tipos de deficiência: a cegueira e a surdez.
Séc. 20	
(1903-1906)	Começa a ser dada atenção e tratamento a crianças antes consideradas "intratáveis", com problemas psiquiátricos. As escolas públicas passaram a atender alunos com deficiência intelectual no Rio de Janeiro.
(1920)	Expansão das instituições de educação especial, caracterizada pela proliferação de entidades privadas, de estilo assistencial. A rede pública de ensino atendia inicialmente apenas pessoas com deficiência mental, desde que essas não atrapalhassem o bom andamento da classe. A educação especial, assim como a medicina, adotou como objetivo central a cura, a reabilitação em vez da construção do conhecimento.
(1926)	Criado no Brasil o Instituto Pestalozzi de Canoas no Rio Grande do Sul. Atualmente, são cerca de 150 sociedades Pestalozzi filiadas à Federação Nacional das Associações Pestalozzi (Fenasp).
(1950)	Criação da Associação de Assistência à Criança Defeituosa (AACD) no Estado de São Paulo.
(1954)	Criação da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) no Rio de Janeiro. O atendimento era voltado a pessoas com deficiência intelectual e múltipla.
(1955)	Lançada a recomendação nº 99, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), sobre programas de reabilitação profissional, obtenção e retenção de empregos por deficientes.
(1981)	Ano Internacional da Pessoa com Deficiência, objetivando fomentar transformações significativas para uma sociedade inclusiva.

(Continua)

Acontecimentos Históricos	
Séc. 20	
(1983)	Convenção nº 159/83, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), foi ratificada pelo Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989, o que lhe outorgou força de lei, garantindo emprego adequado e possibilidade de integração ou reintegração de pessoas com deficiência na sociedade.
(1988)	Constituição Federal: surge a preocupação de reserva de vagas para preenchimento de cotas. A Lei 8.112 foi definida somente em 11 de dezembro de 1990, para as instituições públicas. A reserva de vagas para o setor privado surgiu em 24 de julho de 1991 com a Lei 8.213.
(1991)	Lei de Cotas, nº 8.213/91, art. 93 , institui para empresas com cem ou mais empregados o percentual de 2% a 5% de contratação obrigatória de pessoas com deficiência habilitadas, ou reabilitadas.
(1993)	Assembleia geral da ONU: adoção de documento que propunha Normas sobre a Equiparação de Oportunidades para Pessoas com Deficiência, o que significa dizer que devem receber o apoio que necessitam dentro das estruturas comuns de educação, saúde, emprego e serviços sociais.
(1994)	Lançamento da Política de Educação Especial pelo MEC: Recomenda a inclusão de conteúdos e disciplina de Educação Especial nos cursos de formação de professores de nível superior. Declaração de Salamanca: Princípios, políticas e práticas na área das necessidades educacionais especiais. Foi concebida como uma Conferência Mundial em Educação Especial, organizada pelo governo da Espanha em cooperação com a UNESCO.
(1999)	Convenção de Guatemala: Promulgada no Brasil pelo Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001, prevê a eliminação de todas as formas de discriminação contra pessoas com deficiência e a afirmação das mesmas – liberdade e os mesmos direitos humanos que as demais pessoas. Esse documento teve grande influência no âmbito da educação, exigindo reinterpretção e uma nova forma de vislumbrar a educação especial.
(2000)	Lei nº 10.048: Assegura atendimento prioritário a pessoas com deficiência em locais públicos. Lei nº 10.098: estabelece normas gerais e critérios de acessibilidade física.
Séc 21	
(2002–2005)	Língua Brasileira de Sinais: A Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002, reconheceu a Língua Brasileira de Sinais como meio legal de comunicação e expressão. O Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005, dispõe a inclusão da Libras como disciplina curricular, a formação e a certificação de professor, instrutor e tradutor/intérprete de Libras.

(Conclusão)

Acontecimentos Históricos	
Séc. 21	
(2007)	<p>Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: Contou com a participação de 192 países e representantes da sociedade civil do mundo inteiro. Primeiro documento de direitos humanos do Século 21. Foi elaborado ao longo de quatro anos, tendo como principal objetivo proteger os direitos e a dignidade das pessoas com deficiência, proibindo a discriminação em todos os aspectos. A Convenção estabelece, assim, direitos quanto à saúde, educação inclusiva nas escolas comuns, transporte, crianças e mulheres com deficiência, atendimento em caso de calamidade, lazer, cultura, esporte, habilitação e reabilitação, trabalho e formação profissional, etc. No que concerne ao trabalho, reafirma a ideia de inclusão de todas as pessoas com deficiência no mundo do trabalho de forma digna e integral, reforçando as ações afirmativas para tanto, conforme o art. 27 do instrumento.</p>
(2016)	<p>Lei Brasileira de Inclusão (LBI): foi instituída em 06 de julho de 2015 e possui como base a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ratificados pelo Congresso Nacional, em vigor no Brasil em 2008. A nova lei tramitou no Congresso por 15 anos e passou a valer 180 dias após a sanção, garantindo direitos nas áreas de trabalho, saúde, educação e infraestrutura das cidades.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado da Coletânea de Legislação MTE (1999), Cartilha do MTE (2007) e Lei Brasileira de Inclusão (2015).

De acordo com a evolução histórica do tema, conforme o Quadro 2 acima, percebe-se que as conquistas sociais e legais ocorreram de forma significativa, principalmente, no século passado. A Lei de Cotas, entre outros marcos históricos, ainda é muito recente em relação a toda história de luta das pessoas com deficiência, datadas desde a Antiguidade, conforme mencionado no capítulo anterior. Werneck (1999) faz uma analogia referente ao conceito de sociedade inclusiva e à expressão da Bíblia “amar ao próximo como amamos a nós mesmos”. A partir desta analogia, a autora menciona que, assim como o termo bíblico é antigo e pode ser equiparado a algo também considerado antigo – inclusão – é evidente que, devido a toda história e recentes conquistas, o tema também pode ser percebido como algo novo, ainda em processo de assimilação e compreensão social, assim como a menção bíblica.

A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) é uma grande evidência desta dualidade temporal, pois foi aprovada recentemente com teor de lei, porém já estava presente,

configurada na Lei de Cotas, na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e por meio de outras medidas afirmativas. É inegável o ganho que as pessoas com deficiência terão com a instituição dessa lei; entretanto, é importante ressaltar que a mesma vem a serviço de integrar todas as leis e medidas afirmativas anteriores, debatidas, construídas e conquistadas no decorrer da História.

Ainda, contribuindo com a analogia de Werneck (1999) e com as conquistas evolutivas ligadas à inclusão, Sasaki (2003, p. 27) refere que o conceito de sociedade inclusiva,

apesar de recente na literatura, possui suas raízes ligados ao passado. Uma sociedade inclusiva é assim denominada quando abrange valores que contemplam a inclusão. Este conceito foi se constituindo, lapidando-se no decorrer dos anos e segue em processo de construção, sendo debatido entre pessoas que desejam analisar e conhecer seus significados.

Sasaki (2002) considera que entender um conceito é fundamental para compreensão de práticas que moldam as ações de uma sociedade. Portanto, é fundamental dominar conceitos inclusivistas para participarmos de forma ativa da construção de uma sociedade inclusiva.

A seguir, serão trazidas algumas definições que surgiram vinculadas aos marcos históricos da inclusão e que contribuem hoje para legitimar as ações dedicadas ao tema na sociedade e, principalmente, no mercado de trabalho, onde o presente estudo foi realizado.

2.1.2 Avanços e Barreiras na Inclusão

Conforme referido anteriormente, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil conta com 45,6 milhões de pessoas com deficiência, sendo 23,6% com alguma ocupação e destas, 40,2% possuem carteira assinada. As demais pessoas com deficiência possuem outras relações de trabalho (BRASIL, 2012). De acordo com a Cartilha do Ministério do Trabalho e Emprego, esses profissionais não são frequentadores de escolas, não desfrutam de espaços comuns de lazer e cultura, pois todas as lutas históricas já relatadas contribuíram para que se mantivessem afastados do convívio social (BRASIL, 2007).

Em decorrência deste afastamento social, surgiram os problemas que hoje refletem na baixa escolaridade desse grupo e dificuldades de inserção social, de

constituição de vínculos para além dos lares paternos e maternos, seja nas escolas ou no mercado de trabalho. Por muitos anos, as pessoas com deficiência eram destinadas aos cuidados de instituições, ou ficavam sob-responsabilidade familiar, contando somente com este amparo. Contribuindo para esta visão assistencialista, o modelo médico da deficiência, assim descrito por Sasaki (2003), expunha essas pessoas à discriminação e contribuía para a resistência social em aceitar e promover mudanças estruturais e atitudinais, para incluir pessoas em condições adversas.

O modelo médico da deficiência possuía foco nos cuidados, na dependência e na falta de condições da pessoa para levar uma vida com autonomia. Isso porque a sociedade não se sentia responsável por essas pessoas, a deficiência era vista como um problema do indivíduo e o mesmo deveria adaptar-se ao meio em que estava inserido. Como a sociedade não estava disposta a essa adaptação, ocorria à exclusão, o fato era ignorado e restava aos familiares se responsabilizarem por esses cuidados.

Quando as primeiras instituições (escolas especiais, centros de habilitação, oficinas protegidas) começaram a surgir e a dispor de cuidados especializados, houve uma pequena evolução no olhar sobre a pessoa com deficiência, que seguiu em um processo de segregação social, pois ainda era tratada à parte da sociedade. Somente no final da década de 60 teve início um movimento de integração social, que procurava inserir pessoas com deficiência na educação, no trabalho e no lazer. Conforme Sasaki (2003) a integração surgiu dentro de um modelo social para derrubar a prática de exclusão a que era submetida à pessoa com deficiência (PcD). Ela passou a ser vista como responsabilidade da sociedade. Simonelli e Camarotto (2011) mencionam que o modelo social está baseado no conceito de que a deficiência pertence à sociedade e não ao indivíduo. Entretanto, a integração ainda apresenta um esforço unilateral da pessoa com deficiência, da família e da instituição que acolhe no processo inclusão, necessitando à PcD se adaptar às barreiras atitudinais e físicas existentes. Falta, ainda, no conceito de integração um envolvimento efetivo da sociedade e um senso de responsabilidade por este processo.

Por fim, considerando os aspectos evolutivos ligados aos conceitos envolvendo a participação social das pessoas com deficiência, temos a inclusão social, que abrange de forma mais ampla a importância das pessoas na construção

de uma sociedade inclusiva. Este seria o maior dos avanços que Sasaki (2003) considera ainda estar em processo de transição. Logo, na prática, integração e inclusão coexistem, até que “a integração cumpra o seu papel decisivo, cobrindo situações em que haja resistência contra a adoção de medidas inclusivas” (SASSAKI, 2003, p. 43). Ainda de acordo com o autor, integração significa inserir as pessoas com deficiência, estando preparada para conviver em sociedade, enquanto que inclusão se refere a “modificar a sociedade como pré-requisito para a pessoa com deficiência buscar seu desenvolvimento e exercer cidadania” (SASSAKI, 2003, p. 43).

No Brasil, foi por volta de 1950 que se iniciaram as práticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Abaixo será apresentado um quadro-resumo do que Sasaki (2003) entende por etapas evolutivas, no reconhecimento da participação social de pessoas com deficiência que permitiram gradativo ingresso no mercado de trabalho:

- a) **Fase de Exclusão** (anterior à 1950): negação do trabalho. O trabalho à pessoa com deficiência visto como exploração e crueldade;
- b) **Fase de Segregação** (1950-1980): parcerias entre instituições educacionais e empresa. Oficinas protegidas que garantiam a proteção das pessoas com deficiência que trabalhavam em domicílio, ou aos cuidados da própria oficina;
- c) **Fase de Integração** (década 80-atual): ingresso no mercado de trabalho, porém, as empresas não se adequaram arquitetonicamente para receberem pessoas com deficiência. O espaço de trabalho era oferecido em condições segregativas;
- d) **Fase de Inclusão** (atual, em transição com a integração): promovida a profissionalização da pessoa com deficiência, por meio de instituições especializadas, centros de reabilitação ou associações. A pessoa com deficiência passa a ter papel ativo na construção da inclusão. Surgem as modalidades de formação especializada para esses profissionais, com o objetivo de habilitá-los a posições no mercado de trabalho. O emprego apoiado também surge neste período como forma de auxiliar as pessoas com deficiência e às empresas na colocação profissional desses indivíduos.

De acordo com a Cartilha do Ministério do Trabalho (BRASIL, 2007), essa seria a última barreira institucional a ser rompida, o último avanço para que, de forma integrada, promovêssemos a inclusão, comprometendo-nos com a causa.

Dentro disso, instituições públicas e privadas passariam a exercer papel crucial nesse processo de inclusão. Uma vez que houve fatores históricos que trouxeram avanços de conceitos e avanços legais, cabe aos órgãos públicos e privados a execução do que está estabelecido pela lei e já está conceitualmente presente na sociedade. O Ministério do Trabalho entende dessa forma e refere em trechos de sua cartilha, que cabe às empresas cumprirem com a lei em questão, “esforçando-se em programas de formação profissional, flexibilizando as exigências genéricas para a composição de seus quadros, de modo a, objetivamente, abrir suas portas a esse grupo social em evidente estado de vulnerabilidade” (BRASIL, 2007, p. 10).

A partir disso, surgem as barreiras acerca do tema inclusão, pois todo o histórico construído não contribui para que as pessoas com deficiência estejam aptas a ingressar no mercado de trabalho, nem fazer parte da sociedade, especificamente falando sobre a população organizacional, responsável por acolher este público e sanar o histórico de exclusão social. Este histórico foi construído ao longo de anos e recentemente, se considerarmos que os primeiros avanços inclusivos ligados ao mercado de trabalho ocorreram em 1991, deu os primeiros passos importantes para a inclusão de pessoas com deficiência. O próprio Ministério do Trabalho refere que por anos esses indivíduos não circularam, não fizeram parte do convívio social. Portanto, parece natural que as empresas ainda tenham dificuldades nas tratativas com a inclusão. Por outro lado, o mesmo órgão refere ser lei e dever das empresas cumprir com seu papel social e promover a inclusão, não a integração, pois envolve a responsabilidade social para com o indivíduo com deficiência.

Em meio a essas dualidades de entendimento, surgem as dificuldades de compreensão de papéis, pois sem a lei, questiona-se se as empresas ou os profissionais teriam a consciência de que a inclusão se trata também de uma responsabilidade. A autora Werneck (1999, p. 191) menciona justamente esse questionamento em um dos seus livros: estariam as empresas contratando pessoas com deficiência, pois está assegurado pela legislação, ou “teriam as diretorias

consciência de que só tendo a diversidade humana representada no ambiente de trabalho, no convívio entre todos, que se ganharia legitimidade”.

Sassaki (2003) traz uma importante contribuição referindo que mundialmente a legislação tem se tornado o meio mais importante e eficaz no processo de inclusão. Entretanto, se por um lado a lei parece eficaz, por outro é aplicada de forma irredutível às organizações, que diante dessas dualidades, sentem-se desconfortáveis e em desacordo com o dever imposto. Assim, criam uma antipatia não pela lei, mas pelas pessoas com deficiência. Aqui surge a reflexão quanto a estarmos efetivamente evoluindo no âmbito organizacional, em direção ao conceito de inclusão, ou se estamos, por meio da inflexibilidade da legislação sobre o tema, persistindo no conceito de integração.

“É tão errada esta atitude de reserva de vagas quanto a noção de que cada pessoa deficiente só pode exercer determinadas funções ou profissões, dependendo do tipo de deficiência” (SASSAKI, 2003, p. 148). Este trecho reforça a percepção do autor quanto à postura inflexível da lei, incentivando um estado de integração das pessoas com deficiência nas organizações. Além disso, o trecho explicita os estigmas ligados às atividades laborais de algumas deficiências que se construíram no decorrer dos tempos, por exemplo: pessoas cegas são ótimas recepcionistas, telefonistas, massagistas, pois são funções que não exigem deslocamento, ou, pessoas surdas são ótimas trabalhando em parques industriais, pois podem trabalhar no barulho, sem prejuízo sonoro e, ainda, não “perdem” seu tempo conversando no meio da produção. Tais argumentos são recorrentes nas organizações e contribuem para uma sociedade não inclusiva, conforme trazido por Sassaki (2003). Deve-se considerar, acima de tudo, as peculiaridades individuais e trabalhar-se as potencialidades dos sujeitos.

Conforme Carvalho-Freitas (2009), existem diversos estudos que tratam de entender as principais dificuldades características do processo de inclusão, dentre elas, aspectos ligados à visão dos gestores sobre a deficiência – a falta de conhecimento sobre a capacidade desses profissionais, ou desconhecimento sobre o tema –, e das organizações – a falta de preparo, seja na estrutura física, ou relacionada a aspectos atitudinais. Sendo assim, essas dificuldades acabam não facilitando a contratação desses profissionais e possivelmente não promovendo a inclusão, talvez a integração, ou até mesmo resultando em segregação dos indivíduos.

Abaixo foi construído um quadro apresentando o posicionamento dos autores Carvalho-Freitas (2009) e Sassaki (2003), que elaboraram o seu entendimento a respeito dos processos de inclusão nas organizações de formas diferentes, mas complementares. Carvalho-Freitas (2009), na tentativa de compreender os desafios da inclusão nas organizações, propõe quatro matrizes de interpretação da deficiência, para compor as sete concepções de deficiência referidas anteriormente. Já Sassaki (2003) entende que o reconhecimento da participação social das pessoas com deficiência compreende etapas evolutivas que permitiram gradativo ingresso no mercado de trabalho.

Quadro 3 - Comparativo dos posicionamentos: empregabilidade das PcDs

A inclusão no mercado de trabalho vista pelas...	
matrizes da inclusão	fases da inclusão
1) Deficiência vista como fenômeno espiritual: manifestação de desejos ou castigos. A PcD considerada como alguém que precisa ser mantida e cuidada.	1) Exclusão: o trabalho à pessoa com deficiência visto como exploração e crueldade.
2) Normalidade: deficiência desvio ou doença. As instituições são mais adequadas às pessoas com deficiência do que o trabalho.	2) Segregação: oficinas protegidas garantiam a proteção das pessoas com deficiência que trabalhavam em domicílio, ou aos cuidados da própria oficina.
3) Inclusão: a sociedade deve se adaptar para incluir, e a inclusão ocorre a partir das potencialidades.	3) Integração: ingresso no mercado de trabalho, porém, sem adequação arquitetônica das empresas. O espaço de trabalho era oferecido em condições segregativas.
4) Interpretação técnica: diversidade como recurso a ser gerido nas organizações, e as práticas sociais e organizacionais são veículos para a participação e inclusão.	4) Inclusão: a pessoa com deficiência passa a ter papel ativo na construção da inclusão. O emprego apoiado surge como forma de auxiliar as PcDs e as empresas.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Carvalho-Freitas (2009) e Sassaki (2003).

Em um dos trechos do livro *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*, Sassaki (2003) utiliza o termo batalha, para caracterizar as relações existentes entre empregadores despreparados e desinformados, que são atacados por não preencherem suas vagas com profissionais tão qualificados quanto os candidatos

sem deficiência, e, do outro lado, pessoas com deficiência se empenhando na conquista do reconhecimento profissional.

Entretanto, o autor admite que mesmo em pequenas proporções – e talvez de forma desprezível, a inclusão no Brasil vem acontecendo, pois muitas empresas se sentem responsáveis pela construção de um ambiente de trabalho adaptado às pessoas com deficiência, como exposto a seguir:

Tudo começou com pequenas adaptações [...] com o apoio daqueles empregadores compreensivos, que reconheciam a necessidade da sociedade abrir mais espaços para pessoas deficientes com qualificação para o trabalho e desejavam sinceramente envolver suas empresas no esforço de empregá-las, modificando suas empresas. (SASSAKI, 2003, p. 65)

Ainda, o autor caracteriza uma empresa inclusiva como aquela que “acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais” [...] (SASSAKI, 2003, p. 65).

Com isso, Sasaki (2003) reconhece a possibilidade de se construir empresas mais inclusivas, por meio dos seus colaboradores, desde que esses estejam, por iniciativa própria, cientes da necessidade de oferecer igualdade de oportunidade a todos, ou por meio da própria organização, que fomente uma cultura inclusiva e transmita-a a seus funcionários.

Dentre os critérios que o autor refere como presentes em uma empresa inclusiva está a diversidade de mão de obra, composta por pessoas com e sem deficiência, contribuindo de forma eficiente para os resultados econômicos da organização e para o desenvolvimento dos funcionários, que aprendem uns com os outros, bem como, a transformação social exercida por meio da construção de um espaço de diversidade (SASSAKI, 2003).

A seguir, será apresentado o tema espiritualidade e contribuições teóricas relevantes para a sua compreensão e aplicabilidade dentro do ambiente organizacional. A escolha deste tema vem ao encontro dos propósitos de pesquisa, de construção de uma organização mais preparada para promover a inclusão de pessoas com deficiência e transpor as adversidades apresentadas até então, construídas e consolidadas no decorrer da História.

A espiritualidade nas organizações representa o ambiente almejado para a promoção de processos mais inclusivos, pois envolve não somente o ambiente, mas a mudança de comportamento dos seus agentes internos, esta, reconhecida por

Sasaki (2003) como a possibilidade de se construir empresas mais inclusivas, seja por meio das atitudes dos seus colaboradores, ou por meio da própria cultura organizacional.

2.2 Espiritualidade nas Organizações

Nos tempos atuais, como forma de atender à dinâmica diária de afazeres e responsabilidades, percebe-se que as pessoas vêm se desdobrando em diversos papéis. Tal fato colabora para a transformação da vida cotidiana e da nossa percepção sobre nós mesmos. Temos construído uma vida dividida em compartimentos sem ligação entre si. Entretanto, a dificuldade em desempenhar diversos papéis de forma paralela é percebida, pois há direta correlação entre o sujeito que atua e o sujeito contido dentro dele mesmo - comportamento e subjetividade.

O que ocorre é que experiências profissionais, vida familiar, espiritualidade parecem estar fragmentados dentro das pessoas, como forma de conseguir conviver e tirar o melhor proveito de cada um dos papéis que representam. Não é incomum escutar que a vida profissional de uma pessoa não tem relação alguma, ou ao menos, não deveria ter, com a vida pessoal. Isso por que fomos criados para entender que se “misturarmos” vida pessoal com vida profissional teremos problemas, correremos o risco de perder o emprego. Além de sermos avaliados como pessoas desequilibradas, vulneráveis.

Cavanagh (1999) infere, segundo suas pesquisas, que essa separação, ou fragmentação, causa uma sensação interna real de segregação, não realização, um profundo sentimento de ausência, de vazio. As pessoas seriam mais felizes se não tivessem que deixar de lado suas aspirações e desejos para viver o seu lado profissional. Existem atualmente diversos livros, acadêmicos ou não, que tratam da fragmentação do mundo atual sob a ótica das organizações – e essa, tem se tornado uma leitura frequente para pessoas que buscam a autorrealização por meio da conexão entre os meios profissional e pessoal.

Assim como Cavanagh (1999) cita em uma de suas produções científicas, Ashmos e Duchon (2000) trazem referências ao mesmo tema, ressaltando que os principais motivos por que esse conceito tem se tornado gradativamente mais presente são justamente os sentimentos eminentes de falta de propósito, de

segregação, com base em uma visão influenciada e construída no século passado, em um ambiente de trabalho onde o sujeito era considerado uma figura desmoralizada, cumpridora de seus deveres, para atingir os objetivos da organização. Dedicava-se de forma integral ao trabalho, que era sinônimo de renda e não de prazer – não estava conectado com a individualidade do ser humano. Ou seja, o sujeito, era comprometido com entregas, que não poderiam ser prejudicadas por fatores externos à organização, sob pena de punição, incompetência.

Ainda, os mesmos autores consideram toda a bagagem trazida pelas pessoas que vivenciaram as transformações corporativas do século 20 e o quanto, hoje, na meia-idade, esses mesmos profissionais refletem sobre toda essa entrega vivida no passado, em busca de um novo propósito de vida, mais adequado aos seus valores.

A partir da perspectiva de busca de sentido, de propósito e de conexão do sujeito com o meio, é que está inserido o conceito de espiritualidade nas organizações. Este conceito será tratado abaixo, considerando o significado da palavra, a necessidade eminente de se pensar sobre o tema, as diferenças entre os conceitos religião e espiritualidade, bem como, toda a sua contribuição ao ambiente corporativo até chegarmos à importância de se construir uma organização espiritualizada que venha a favorecer a diversidade especificamente, o processo de inclusão de pessoas com deficiência.

2.2.1 Conceptualização e Surgimento

Em artigo produzido por Krishnakumar e Neck (2002), diversos autores são citados como forma de contribuir para o entendimento dos motivos para o crescimento da espiritualidade nas organizações. Dentre as diversas referências, há autores que entendem que as necessidades individuais mudaram. As pessoas, por passarem grande parte do tempo envolvidas com o trabalho, perceberam que não há como distinguir certos pensamentos, valores pessoais, comportamentos daquilo que essencialmente são por estarem em um ambiente corporativo. O que se espera é poder viver, ainda não se sabe bem como, em consonância com o que se é em casa, com os amigos, no trabalho.

De forma mais aprofundada, Cavanagh (1999) e Asmos e Duchon (2000) entendem de forma complementar que as mudanças advindas dos séculos 19, 20 e 21 proporcionaram importantes reflexões acerca do sentido do trabalho para a vida

das pessoas. Todas as excessivas horas de dedicação ao trabalho, em contrapartida aos processos de reengenharia, cortes, enxugamentos realizados pelas empresas, fizeram com que os profissionais da época, ou também chamados de *baby boomers*, vivenciassem um momento histórico para as organizações, proporcionando reflexões acerca da importância das pessoas para as empresas. Muitos profissionais sentiram-se desmoralizados, pois anos de dedicação não pareciam ser considerados quando surgia a necessidade de mudanças corporativas. Outra reflexão que surgiu foi quanto ao propósito de vida – tinham esses profissionais alcançado seus objetivos? Sentiam-se realizados? Qual o resultado de tanto trabalho para a vida pessoal?

A empresa representava a própria comunidade a qual os trabalhadores pertenciam, não havia recursos como igrejas ou grupos de apoio para que as pessoas buscassem suporte ou mudassem de ambiente. Ter um trabalho significava estar em comunidade, representava o ciclo de convivência das pessoas (ASHMOS; DUCHON, 2000). As empresas encontravam-se no modelo de Max Weber e Frederick Taylor, com uma referência de líder controlador, visto como um instrumento de controle sobre seus funcionários, para que alcançassem os resultados esperados. Nesse contexto, gestores e subordinados tinham o dever de cumprir com os seus papéis de executores de controle e de tarefas, respectivamente, sem envolver sua essência, entender o significado do seu trabalho, expressar sentimentos, pontos de vista. Logo, os *baby boomers* viveram neste cenário de subordinação sem contestação, mas, agora, vivendo a meia-idade, passaram a contestar, pois não tinham mais a quem obedecer. Os primeiros questionamentos envolveram justamente a importância das pessoas para as organizações e propósitos de vida, o quanto haviam alcançado os mesmos.

A aplicação do conceito de espiritualidade nas organizações surge a partir destas transformações em que as pessoas passaram a ter espaço para questionar seus comportamentos e os daqueles que antes regiam o seu trabalho (chefes). Aos poucos, ao contrário do que culturalmente o termo espiritualidade compreendia – aspectos ligados à religião, uma doutrina – a palavra passou a ser entendida, e ainda está em processo, como a compreensão do indivíduo sobre si mesmo, sobre sua essência e formas de nutri-la de maneira integral, por meio das diversas esferas da vida.

Mitroff e Denton (1999) realizaram um interessante estudo sobre espiritualidade, entrevistando executivos seniores, bem como analisando questionários enviados a gestores e profissionais de RH para entender os motivos pelos quais o tema nas organizações, sendo um conceito de importância para o ser humano, não havia recebido a devida atenção e sistemática de tratamento. Dentre os aspectos citados, os autores mencionaram a nebulosidade, a informalidade, a subjetividade do tema e seu aspecto imensurável, pois muitos pesquisadores escreveram sobre o assunto considerando a sua virtude, porém sem respaldo científico, evidências empíricas.

Logo, Mitroff e Denton (1999) dedicaram-se a estudar em profundidade o assunto, propondo a conceptualização do mesmo por meio dos relatos coletados. Sendo assim, espiritualidade organizacional, conforme os autores, refere-se a sentimentos básicos de conexão consigo mesmo, com os outros e com o universo. É a representação da nossa consciência, que se manifesta por meio de valores e crenças e envolve o sentimento de estar conectado com os seus propósitos, sejam de trabalho ou pessoais. Krishnakumar e Neck (2002) acrescentam ainda que a espiritualidade é a busca por significado, ou seja, estar conectado com as pessoas por identificar alinhamento de propósitos. Logo, espiritualidade no trabalho significa reconhecer que o ambiente organizacional é composto por pessoas que possuem mente e espírito e que desenvolver a espiritualidade é tão importante quanto desenvolver a mente (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Ashmos e Duchon (2000) consideram três componentes fundamentais para o desenvolvimento da espiritualidade no ambiente organizacional: vida interior; significado no trabalho – entender o meu papel e desfrutar deste papel por estar em acordo com meus valores, que são a manifestação da minha consciência – e comunidade, que é o grupo com quem podemos vivenciar nosso crescimento pessoal e com quem somos validados como indivíduos, temos um senso de trabalho em equipe.

2.2.2 Religião e Espiritualidade

Conforme Cavanagh (1999), historicamente a espiritualidade possui suas raízes na religião. Entretanto, existe distinção entre os conceitos e interesse em

mantê-los separados, pois é possível desenvolver espiritualidade sem seguir uma religião.

Mitroff e Denton (1999) esclarecem que em uma religião as pessoas seguem um conceito fechado, uma doutrina, mais intolerante a outros pontos de vista, algo exclusivo. A espiritualidade, por outro lado, seria algo mais inclusivo, interno, pessoal, reflexivo. A espiritualidade nos coloca em contato com o universo e a religião com fundamentos.

De acordo com Krishnakumar e Neck (2002), cada religião possui a sua concepção sobre espiritualidade, que envolve a relação com o Deus de devoção, por exemplo, mas não necessariamente, uma pessoa precisa ter uma religião, para desenvolver sua espiritualidade.

Nas pesquisas de Mitroff e Denton (1999) encontram-se relatos que reforçam o posicionamento dos autores. Dados de entrevistas evidenciaram que, de modo geral, as pessoas entendem que espiritualidade revela valores individuais, pensamentos, por isso está ligada a expressões, manifestos de amor, gentileza, esperança. Já a religião possui uma organização comum, preceitos, está vinculada a algo externo, já imposto por existir e as pessoas simplesmente escolherem qual religião seguir.

Ainda, em consonância com os esclarecimentos acima, acerca do conceito de espiritualidade nas organizações, Pauchant (2007), em entrevista realizada com Ken Wilber, refere que das quatro definições sobre espiritualidade – espiritualidade como o mais elevado nível de desenvolvimento, como um estado alterado da consciência, ou como uma linha de desenvolvimento pessoal – a mais vaga delas, ou também considerada nebulosa, é a mais aplicável, pois trata do tema como um estado de autoconsciência que se manifesta na interação com os demais. É algo que você faz por meio de sua mente e corpo na prática diária; é como um músculo que você deve exercitar para se tornar, conforme a prática, gradativamente mais forte.

2.2.3 Principais Contribuições às Organizações

Conforme trazido anteriormente, a espiritualidade auxilia o ser humano a construir e adquirir uma perspectiva mais integrada das diversas esferas de sua vida: trabalho, família, comunidade, de si mesmo como um todo. Mitroff e Denton (1999) referem que espiritualidade é sentir-se conectado consigo mesmo, com os

outros e com o universo; logo, representa a integralidade do ser, seja em aspectos subjetivos ou por meio de aspectos objetivos.

Da mesma forma que separamos alguns conceitos dos seus contextos, para que ocorra sua contribuição, há que separar o saber espiritualidade para entender qual a sua contribuição para o ambiente organizacional. A evolução humana é um exemplo de separação de conceitos, pois em função de cada período evolutivo, pouco era trazido sobre ciência, por exemplo, até finalmente se abandonar conceitos mais místicos e religiosos em prol da ciência e da tecnologia, emergentes na pós-modernidade. Logo, separar elementos como arte, ciência, religião, é uma estratégia para melhor compreendermos os estágios da evolução humana, mas não se pode considerar que estão desconectados (WILBER, 2000). Tais conceitos precisavam ser separados para amadurecer, pois se compreendidos entre si, da mesma forma que a espiritualidade nas organizações, talvez não fizessem sentido.

Sendo assim, é compreensível que espiritualidade e organização, por serem temas distintos, fossem compreendidos separadamente. Entretanto, o desafio é justamente este. Uma vez que estudos comprovam a ligação existente entre ambos os conceitos e a possibilidade de implementá-los a fim de proporcionar ganhos significativos à organização, pode-se finalmente compreendê-los de forma integrada, pois já ocorreu o referido amadurecimento conceitual inicial, permitindo a compreensão, não somente entre si (espiritualidade e organização), mas de outros conceitos pertinentes ao ambiente organizacional, tal como o proposto neste estudo.

De acordo com Whitney (1997 apud CAVANAGH, 1999), o foco atual na objetividade e a separação da ciência e da espiritualidade faz com que as pessoas não consigam encontrar consonância entre espiritualidade e trabalho quando na realidade há conexão. O desafio é integrá-los, pois nenhuma organização pode sobreviver por muito tempo sem espiritualidade – propósito, conexão com seus colaboradores, valores coerentes com sua cultura – e, por meio dos membros de uma organização, pode se transformar esse entendimento em ações que consolidem e confirmem a presença da espiritualidade nas organizações.

As empresas estão se voltando para dentro, em busca de uma alma, como forma de promover criatividade e motivação (ASHMOS; DUCHON, 2000). A espiritualidade permite aos membros da organização, uma visão mais integral da vida e do trabalho. Logo, conectados conosco mesmos, estaremos conectados com as pessoas com que trabalhamos e com o ambiente. Transformar uma organização

em um ambiente espiritualizado significa preocupar-se em assegurar às pessoas um local de trabalho que as atenda, que vá ao encontro de seus propósitos.

Mitroff e Denton (1999) identificaram que as pessoas se sentem mais aptas a mostrar a inteligência do que suas emoções no trabalho, apesar de também sentirem a necessidade de expressar suas emoções. Isso evidencia uma separação entre cérebro e sentimentos, emoções, fato que contrasta fortemente com o que dá significado ao trabalho. Logo, se as pessoas revelam essa necessidade, questiona-se se não estaria aqui a oportunidade para as organizações desempenharem um papel importantíssimo na vida dos indivíduos, criando um espaço que estimule a conversa e valorize a expressão de sentimentos.

A espiritualidade é vista como algo ligado à religião e muitas vezes nem se fala sobre o tema nas organizações, por não se entender que é estado de espírito, atitudes e ações, de forma moral e ética, de bons exemplos de quem a possui. Trazer a espiritualidade para os colaboradores e para o ambiente organizacional não é trazer ritos, dogmas, cultos, ou seguir doutrinas religiosas, mas trazer a educação no trato uns com os outros, o respeito, a cooperação, a empatia, independentemente de sua posição na empresa, ponto de vista. É ter interesse genuíno em dividir, aprender e trocar experiências (ALMEIDA, 2017).

Estamos em um novo século, que nos permite questionar, que estimula o protagonismo e a espiritualidade vista dentro do contexto organizacional, bem como o propósito de desenvolver organizações mais conscientes, por meio do autoconhecimento dos seus membros. Agindo de forma mais consciente, as pessoas apresentariam coerência do pensar e do agir, logo, elas se tornariam mais efetivas.

2.3 Abordagem Integral

A Abordagem Integral, apresentada pelo filósofo americano Ken Wilber (2007), propõe a integração de pesquisas científicas sobre psicologia, consciência e terapia, envolvendo achados teóricos do Oriente e do Ocidente, dos mais antigos aos mais modernos. Cada um com suas contribuições para a construção de um novo entendimento, que considere todos estes achados, vindos de períodos pré-modernos, modernos e pós-modernos, bem como, que valorize os ensinamentos de cada época, sem desconsiderá-los, mas, sim, integrando-os.

No decorrer dos anos, houve marcos históricos importantes que contribuíram de diferentes formas para a compreensão do ser. Inicialmente, era dada uma visão muito mística ao comportamento humano, ligada a aspectos subjetivos, espirituais. Conforme Wilber (2000), a pré-modernidade reconhecia questões transpessoais, espirituais, mas com o passar do tempo e as importantes evoluções e contribuições da ciência, em um período moderno, houve total negação desses aspectos. A espiritualidade passou a ser justificada como uma “profunda confusão que aparentemente flagelou a humanidade [...], quando a modernidade prometeu ser fiel à ciência sensorial e então decidiu que o mundo todo não continha mais nada a não ser matéria, e ponto final” (WILBER, 2000, p. 70).

O autor, em sua abordagem, refere à impossibilidade de se construir uma visão integral da História acerca da compreensão do ser se permanecermos negando outros entendimentos proporcionados à humanidade. Deve-se encontrar uma forma coerente de respeitar todas as verdades construídas no decorrer dos anos, antigas e modernas, para a construção de outra verdade que considere todas as realidades. “A tarefa é conservar os pontos fortes tanto da pré-modernidade como da modernidade e alisar os seus pontos fracos.” (WILBER, 2000, p. 81)

Conforme Venzke (2015), por um lado pesquisadores consideravam fatores objetivos, observáveis, empíricos e quantificáveis e ofereciam à sua abordagem um entendimento físico como fundamental. Porém, por outro lado, outros pesquisadores sustentavam sua abordagem em uma visão contrária às abordagens empíricas, eram focados no interior ou em abordagens mais interpretativas do ser. Essas, por sua vez, não negavam a importância de aspectos empíricos ou objetivos, mas apontavam que a verdadeira justificativa do fato observável era oriunda da consciência, do subjetivo, do não observável.

Dentro disso, considerando a contribuição vinda de ambos momentos históricos, pré-moderno e moderno, construiu-se as quatro perspectivas de mundo abordadas por Wilber (2002), ou quatro quadrantes. A pré-modernidade, de acordo com estudos realizados pelo autor, contribuiu para a construção de perspectivas não científicas, ligadas à subjetividade do ser, enquanto que a modernidade possibilitou a construção de perspectivas concretas, objetivas, ligadas ao comportamento comprovado, evidenciado e mensurável. Wilber (2002 apud VENZKE, 2015) refere que o mundo objetivo possui como origem contextos subjetivos que, em muitos aspectos, governam o que é visto, o mundo empírico, contexto objetivo.

As mudanças de período foram importantes, mas não poderiam estar desconectadas. Logo, os quatro quadrantes surgiram para integrar ambos momentos e torná-los complementares para o entendimento do ser. Ou seja, devemos ser compreendidos por nosso comportamento, por aquilo que é evidente e externalizado, mas não podemos desconsiderar que por trás deste comportamento observável, que está inserido em um sistema, há a consciência individual e coletiva da pessoa que rege esse comportamento dentro do sistema. Assim, a consciência também deve ser compreendida para entendermos o comportamento humano.

Além dos quadrantes, Wilber (2000) aponta outros elementos em sua abordagem, que são: as linhas, níveis, estados e tipos. Porém, para fins desta dissertação, serão focados somente os quadrantes propostos pelo autor, bem como seus níveis de desenvolvimento.

Os quatro quadrantes representam o interior e o exterior do individual e do coletivo. De acordo com a figura abaixo, a metade superior do diagrama representa o individual, enquanto que a metade inferior representa o coletivo. Já a metade esquerda da imagem é o interior (subjetivo, consciência) e a metade direita o exterior (objetivo, material). Se fizermos o cruzamento dessas informações, teremos a seguinte ilustração: *individual interior*, que corresponde à consciência, às realidades subjetivas e ao que existe dentro de cada um, e o *individual exterior*, que representa os comportamentos observados. Ainda, teremos o *coletivo interior*, relacionado à cultura, à convivência e ao compartilhamento de ideias, e o *coletivo exterior*, que representa o ambiente, a sociedade, os sistemas e os comportamentos observáveis da humanidade.

Quadro 4 - Quadrantes da Abordagem Integral

	Interior (subjetivo)	Exterior (objetivo)
Individual	<p>Subjetivo intencional</p> <p>Consciência, subjetividade, eu e autoexpressão (incluindo o pensamento artístico e estético), veracidade, sinceridade, relatos na primeira pessoa</p>	<p>Objetivo comportamental</p> <p>Comportamento objetivo, experimentação do pensamento, reação do cérebro, verdade proposicional</p>
Coletivo	<p>Cultura intersubjetiva</p> <p>Ética e moral, visões de mundo, contexto comum, cultura, significado intersubjetivo, compreensão mútua, adequação, equidade relatos na segunda pessoa.</p>	<p>Sistema intersubjetivo</p> <p>Ciência e tecnologia, natureza objetiva, formas empíricas (incluindo os sistemas sociais), ajuste funcional, relatos na terceira pessoa.</p>

Fonte: Elaborado por Venzke (2015), adaptado de Wilber (2008).

Para a proposta de compreensão e aperfeiçoamento dos processos de inclusão de pessoas com deficiência dentro das organizações, a Abordagem Integral tem o propósito de auxiliar os membros das organizações a ver a si mesmos e o mundo ao seu redor de uma forma mais abrangente e eficaz, que contribua para esse entendimento acerca do tema de pesquisa: a inclusão.

Ao utilizar a perspectiva individual e interior, tem-se a dimensão relacionada à consciência, subjetiva intencional, que se refere ao modo como os membros da organização, sejam gestores, RH e times de trabalho, veem a inclusão, percebem o seu papel na organização, qual significado dão ao trabalho. A partir da perspectiva individual e exterior tem-se a dimensão relacionada aos fatores comportamentais objetivos e suas manifestações no mundo externo, ou quais são os comportamentos que surgem a partir do olhar sobre a inclusão, sobre o trabalho e sobre o papel que desempenham. Com a perspectiva coletiva e interior, tem-se a dimensão da cultura intersubjetiva, abordando questões relacionadas à cultura da organização e sua influência sobre o ambiente de trabalho, sobre os propósitos das pessoas e sobre o tema inclusão. E, por fim, a partir da perspectiva coletiva e exterior surge a dimensão dos sistemas interobjetivos, abrangendo o sistema em que as pessoas e as organizações estão inseridas, ou são submetidas – leis de inclusão.

Um dos principais objetivos para a utilização desses elementos da Abordagem Integral é justamente reconhecer e incorporar ambos caminhos –

subjetivo e objetivo – e explicar como podem se tornar igualmente significativos e importantes para a compreensão da consciência e do comportamento humano (VENZKE, 2015). Ainda conforme o autor, os quadrantes têm como objetivo ajudar e orientar a jornada de descoberta e de despertar da consciência.

A seguir, complementando a teoria da Abordagem Integral de Wilber, serão descritos os níveis de desenvolvimento que caracterizam a expansão do espectro da consciência de cada quadrante.

2.3.1 Níveis de Desenvolvimento Integral

Conforme mencionado por Wilber (2000), além dos quadrantes que compõem uma visão integral de mundo, o autor sugere, em uma de suas obras, a formação de níveis de desenvolvimento que representam a expansão do espectro da consciência de cada um dos quadrantes apresentados.

Sendo assim, cada indivíduo apresenta níveis diferentes de desenvolvimento ligados à consciência, à cultura, ao comportamento ou ao sistema e, conforme forem as manifestações decorrentes do desenvolvimento dos quadrantes, é que serão percebidas as dificuldades ou não do indivíduo, no seu processo de formação integral, ou, conforme referido por Venzke (2015), no despertar da sua consciência, uma vez que Wilber (2000) considera que a integralidade do indivíduo só é alcançada, quando o sujeito percebe a conexão existente entre o seu universo interior e a forma como é externalizado.

Em seu livro, *A Consciência sem fronteiras*, Wilber (1979) apresenta três principais níveis de desenvolvimento da consciência, que serão utilizados neste estudo como forma de representar a tomada de consciência de cada um dos quadrantes, ou seja, a qualidade de desenvolvimento dos mesmos. Ressalta-se que qualidade nestas circunstâncias representa a essência, a natureza do nível de desenvolvimento do quadrante.

Considerando um entendimento mais oriental, místico de universo, a realidade é considerada algo único, sem divisões e limites, encontra-se além de nomes e formas, palavras e pensamentos. Vivemos de forma integrada, somos o universo, não há dualidades. As dualidades foram construídas pelo homem como forma de compreender, justificar a sua existência. A partir daí, surge o principal limite que nos “assombra”: o limite do organismo e do ambiente, ou limite primário, que

simboliza a distinção do que representa o ser humano como organismo vivo e o “resto”, o que é externo a esse organismo (WILBER, 1979).

Com base nesta introdução retirada da leitura dos estudos feitos pelo autor, serão apresentados o entendimento sobre níveis de desenvolvimento da consciência, que caracterizam a evolução dos quadrantes. Os níveis de desenvolvimento representam justamente os limites que criamos para compreender dada perspectiva do desenvolvimento – quadrantes – e que, por sua vez, produzem barreiras no nosso processo de tomada de consciência desta perspectiva.

Abaixo serão apresentadas as definições dos três principais níveis abordados por Ken Wilber (1979):

a) Centauro: nível ligado à figura do Centauro, que representa a união da mente e do físico, o lar da autorrealização, do significado, das preocupações existenciais, simbolizadas pela figura do cavaleiro (mente), parte humana que compõe o Centauro, e pela figura do cavalo (físico), parte animal que o compõe. Nessa analogia reside o conflito do homem ligado à consciência de unidade entre mente e físico, sujeito e objeto ou organismo e ambiente. Se não há reconhecimento por parte do sujeito com relação ao objeto que o compõe (ambiente), logo haverá uma ruptura na figura do Centauro. Ou seja, haverá uma divisão entre mente e físico, passando o ambiente a se tornar algo ameaçador à existência desse organismo. Este nível se caracteriza pelo rompimento da consciência de unidade, ou limite primário, conforme referido na introdução deste capítulo. A “linha natural, ou, a superfície da pele que não pode ser negada entre o organismo e o ambiente, torna-se um limite ilusório, uma separação daquilo que, na verdade, é inseparável. O indivíduo fixa residência do lado de cá do limite da pele” (WILBER, 1979, pg. 100).

b) Ego: nível ligado à figura do ego. Representa a conexão entre mente (ego) e corpo. Logo, a mente, representada pela figura do cavaleiro no nível Centauro, neste nível é reconhecida como parte integrante do todo do indivíduo, ou do seu corpo. Neste nível, o conflito se desenvolve a partir do momento em que ocorre a ruptura entre mente e corpo, ou seja, na ruptura da consciência de unidade entre mente e corpo (sujeito). O homem identifica-se com o seu ego, sua autoimagem, sua personalidade

puramente mental, negando o corpo, reduzindo-o a puro instrumento controlado pela mente, tornando-se algo ameaçador (WILBER, 1979).

- c) Persona:** nível ligado à figura Persona. Representa a conexão entre o eu e o não-eu, sendo o eu tudo aquilo que é reconhecido como pertencente à mente do indivíduo e o não-eu tudo aquilo que não é compreendido. Sendo assim, o não-eu é considerado uma faceta do eu, algo desagregador, colocado de lado, passando a ser reconhecido como externo ao indivíduo. É a representação da Sombra, dos conteúdos projetados e reconhecidos como “maus” em outras pessoas. Neste nível, o conflito se desenvolve a partir da distorção da autoimagem, ou seja, a persona nega aspectos do ego e projeta-os na figura da Sombra, como forma de suportar os aspectos não aceitos, não compreendidos pelo próprio ego (WILBER, 1979).
Conforme o autor:

Cada vez que é traçado um novo limite, a noção que a pessoa tem do eu diminui e se retrai, tornando-se menos espaçosa, mais estreita e restrita. Primeiro o meio ambiente, depois o corpo e, por fim, a Sombra aparecem como não-eu, como coisas que “existem lá fora, são projetadas”. (WILBER, 1979, pg. 109)

Sendo assim, os níveis de desenvolvimento avançam, rumo à cura, se assim pode-se denominar, a partir do momento em que nos tornamos conscientes de ambos os lados (organismo e ambiente, mente e corpo, ou eu e não-eu), não como opostos, mas como partes complementares que coexistem, pois ambas são, de fato, aspectos um do outro – quando dissolvemos os limites e retomamos a consciência de unidade. É o que Wilber (1979, pg. 109) denominou “batalha dos opostos, fruto da nossa criação” e parte do dualismo contra o qual os seres humanos passam lutando, na tentativa de compreenderem algo que, na realidade, não pode ser compreendido, pois não representa partes distintas, e sim compõe o todo, representado pelo autor por meio da Abordagem Integral.

Aqui, considera-se relevante compartilhar um achado sobre o conceito de consciência. O conceito tem origem no latim, *conscientia*, e pode ser entendido como “o caminhar paralelo ao saber”. Um saber compartilhado com o próprio indivíduo e com a vida como um todo. Logo, além de sua estruturação neurológica funcional, a consciência possui uma estruturação psicológica que rege o seu

funcionamento – alicerce essencial para a introjeção e projeção de saberes (CONSCIÊNCIA HUMANA, 2017).

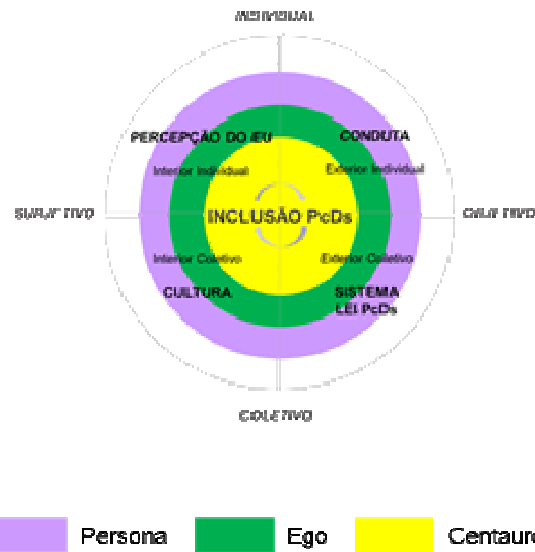
A partir daí, cada indivíduo dentro de suas habilidades e capacidades, constrói sua dimensão subjetiva e a compartilha no mundo objetivo, com todos os demais indivíduos com os quais se envolve – o que se denomina experimentação da consciência, ou, conforme considerado por Wilber (2000), perspectiva Comportamental, objetiva individual representada pelo quadrante comportamento.

Quando nos familiarizarmos de modo geral com o espectro da consciência, com as várias camadas de nosso próprio ser, poderemos detectar mais prontamente o nível no qual estamos vivendo e também o nível de onde surge o nosso atual sofrimento, se tivermos algum. (WILBER, 1979, p. 113)

A ação de desconhecer algumas de nossas facetas da consciência, mantendo-nos na sombra – projeção – minimiza nossa capacidade de perceber o que de fato é, gerando diversas incertezas e inseguranças que nos movem contra as supostas ameaças oferecidas pelo universo “desconhecido”, mantendo-nos submersos. Entretanto, não se mantém o sistema “matando” as partes que o compõe (CONSCIÊNCIA HUMANA, 2017). Por isso, a cura ocorre a partir da dissolução dos limites presentes nos quadrantes, para que ocorra a conexão, a integralidade entre as partes que compõe o todo: Consciência, Cultura, Comportamento e Sistema (WILBER, 2000).

Abaixo será apresentada uma imagem ilustrativa que representa a integração do conceito dos quadrantes e seus respectivos níveis:

Figura 3 - Detalhamento dos quadrantes de Ken Wilber (2000)



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Wilber (2000).

Assim, considerando os níveis de evolução mencionados, a cura de cada nível é obtida quando há a dissolução dos limites e a reapropriação do conteúdo projetado. Exemplificando, do nível Persona para o nível Ego a cura ocorre quando reconheço a Sombra como algo que me pertence, integrada à persona – de uma persona empobrecida para um ego saudável. Essa resolução requer tomada de consciência do eu e do não-eu – dissolução dos limites (WILBER, 1979).

Já a cura do nível Ego para o nível Centauro ocorre quando reconheço que meus movimentos involuntários, ou seja, mesmo aquilo que não controlo, pertence a mim, pois minha mente é parte integrante do meu corpo e vice-versa – conscientização individual, existência do eu. Essa resolução requer tomada de consciência mente e corpo. E, por fim, a cura do nível Centauro ocorre quando há o reconhecimento do ambiente e do organismo como partes representantes da unidade do ser – retomada da consciência de unidade primária. Essa resolução requer tomada de consciência, ambiente e organismo (WILBER, 1979).

Wilber (1979, p. 111) refere que para se buscar a cura, é necessário que haja sofrimento, pois uma pessoa que reconhece o sofrimento da vida, inicia o seu processo de despertar da consciência sobre a realidade, ou seja, passa a olhar em profundidade para seus sentimentos, fazendo a correta interpretação para transcendê-los, pois “a vida vivida fora da consciência de unidade é dolorosa, penosa, infeliz”. O sofrimento nada mais é do que o polo rejeitado retornando para nos importunar (WILBER, 1979).

2.4 Integrando as Teorias

Como forma de integrar os estudos até então apresentados, a Abordagem Integral baseada nos conceitos de espiritualidade nas organizações, criou-se uma figura que ilustra as contribuições da perspectiva dos quadrantes na operacionalização da espiritualidade no ambiente corporativo. Ao mesmo tempo, serão apresentadas na figura algumas das diversas contribuições conceituais acerca do tema espiritualidade e Abordagem Integral e o quanto estão correlacionadas.

Figura 4 - Integração entre teorias: espiritualidade e Abordagem Integral



Espiritualidade é sentir-se conectado consigo mesmo, com os outros e com o universo, logo, representa a integralidade do ser, seja em aspectos subjetivos ou por meio de aspectos objetivos (Mitroff e Denton, 1999).

Fonte: Elaborado pela autora.

A espiritualidade nas organizações propicia o ambiente reflexivo necessário para o desenvolvimento da autoconsciência, da sensibilidade para o outro na compreensão de nossos propósitos e motivações, aspectos referidos por Wilber nos quadrantes que representam a Abordagem Integral.

Para melhor ilustrar a interação entre o conceito de espiritualidade e as quatro dimensões propostas por Wilber (2000), parte-se do entendimento acerca dos pensamentos que surgem ao indagarmos sobre inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional. Qual o entendimento que os profissionais a serem entrevistados possuem acerca do seu trabalho, do papel que desempenham na organização, o que vem em mente quando falam sobre inclusão. “O que acontece de fato é a experiência do próprio pensamento, a dimensão interior e seu significado, os símbolos, as imagens, a ideia já concebida sobre o assunto” (VENZKE, 2015, p.184), e isso se espera obter como resposta ao indagarmos os membros da organização sobre o tema inclusão.

Posteriormente, serão questionadas as relações dos pensamentos mencionados com os comportamentos e as atitudes que apresentam dentro desse contexto organizacional que revelam a experiência do pensamento. O comportamento nada mais é, que a mente experimentada na prática. Sendo assim, o valor que dão ao trabalho, ao tema inclusão, e o significado do seu papel para a organização, irão se manifestar em atitudes. Porém, os próprios pensamentos possuem uma base cultural, subjetivamente construída no indivíduo. “Os pensamentos não aparecem simplesmente na cabeça de alguém do nada, eles aparecem por meio de uma base cultural, a qual não se pode ignorar e não se pode desenvolver pensamentos sem ela.” (VENZKE, 2015, p. 184)

Sendo assim, vamos tentar compreender como a cultura da organização influencia nos comportamentos, oriundos dos pensamentos referidos nas primeiras perguntas acerca da inclusão de PcDs. E, por fim, a própria cultura possui componentes materiais atuantes que se manifestam na prática e configuram o sistema social em que estamos inseridos.

Resumidamente, a consciência que os membros de uma organização possuem acerca de si e sobre o tema inclusão é representada por meio de comportamentos que são contextualizados em uma cultura que é configurada pelo sistema social em que estão inseridos.

Sendo assim, percebe-se no conceito espiritualidade organizacional a possibilidade de utilização de uma abordagem, como a desenvolvida por Wilber (2000), que integre diversas esferas da vida do indivíduo, utilizando-se, para o desenvolvimento das mesmas, de conceitos presentes nos achados sobre a espiritualidade no ambiente de trabalho. Logo, por haver ligação e sobreposição dos temas, será possível desenvolver o presente estudo, buscando nesses conceitos/teoria, o suporte necessário para um novo entendimento sobre o tema inclusão de PcDs nas organizações.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta o método de pesquisa utilizado para a realização do presente estudo, definindo a unidade de análise, os sujeitos envolvidos na pesquisa, a apresentação das técnicas utilizadas para a coleta de dados e a estrutura aplicada para a análise.

O método está a serviço do problema a ser estudado. Nessa pesquisa abordou-se a inclusão de pessoas com deficiência dentro das organizações, por meio de uma perspectiva integral, baseada no conceito de espiritualidade organizacional. A escolha do método parte dos interesses profissionais da pesquisadora, afinidade acerca do tema inclusão e de todas as experiências vivenciadas em ambiente corporativo.

Com base em experiências anteriores da pesquisadora, considera-se que os profissionais em cargos de liderança, membros da área de Recursos Humanos e de equipes de trabalho são os principais agentes na inclusão de pessoas com deficiência, sendo facilitadores, ou não. Assim, considerou-se de grande valia entender a percepção que possuíam sobre o tema, sobre o papel que exerciam na organização, o papel da empresa e da própria legislação no processo. Além desse público, foi considerado o posicionamento das próprias pessoas com deficiência em seu processo de inclusão.

Conforme Godoy (1995), o método de pesquisa a ser utilizado pelo pesquisador deve contribuir com o evento de intercâmbio dialógico, entre a concepção e a prática. Duarte (2004, p. 215) refere que “entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”. Caso bem conduzidas, permitirão a coleta de indícios fidedignos à percepção de realidade de cada sujeito entrevistado e compreensão da lógica que preside as relações – dados mais difíceis de serem obtidos por instrumento de coleta de dados (DUARTE, 2004).

Assim, foi necessário um delineamento qualitativo tipo exploratório, em função da natureza de pesquisa, para atender aos objetivos propostos, baseados na abordagem escolhida dentro de uma perspectiva integral que envolveu consciência, atitude/comportamento, cultura organizacional e sistema ligado à inclusão. A técnica de coleta de dados ocorreu através de entrevistas semiestruturadas, para melhor

entendimento e aprofundamento dos resultados qualitativos. Além disso, tal técnica proporcionou certa liberdade ao pesquisador para questionamentos não imaginados e exploração de respostas.

Ainda, com base nas vivências práticas da pesquisadora e seu entendimento experiencial sobre o fenômeno inclusão em uma estrutura organizacional, considerou-se válido incluir a fenomenologia como abordagem de pesquisa. Conforme Gomes (1997), entende-se por pesquisa fenomenológica toda compreensão de fenômeno por meio dos sentidos e capacidade de refletir e criar concepções sobre o mesmo. Gomes (1997) complementa que na pesquisa fenomenológica o pesquisador deve ir ao encontro do seu objeto de estudo com conhecimento prático, mas também teórico das questões que circundam suas percepções. Assim, foram compartilhadas as práticas vivenciadas pela pesquisadora, bem como, novas iniciativas inclusivas, observadas em times de trabalho nas organizações, de forma a complementar as entrevistas semiestruturadas que trouxeram indícios da realidade pesquisada e da lógica das relações.

3.1 Sujeitos de Pesquisa e Unidade de Análise

A população deste estudo foi composta por pessoas que se envolviam diretamente com a inclusão de pessoas com deficiência dentro das organizações, sejam líderes, mediadores do processo (RH, membros dos times de trabalho), bem como, as próprias pessoas com deficiência, independentemente da deficiência que possuíam.

Foram entrevistados, em média, dez profissionais em cada uma das quatro organizações pesquisadas, por meio da metodologia *snow ball*, totalizando 40 profissionais. Dentre os entrevistados estavam líderes – 12 gestores de níveis e cargos variados, mediadores do processo, quatro colaboradores da área de RH, 12 membros de times de trabalho distintos, que se envolviam com a inclusão e 12 pessoas com deficiências variadas.

Os entrevistados pertenciam a empresas de grande porte. Não é possível se encontrar profissionais de referência para tal pesquisa em empresas de pequeno porte, pois as mesmas não possuem a necessidade legal de preenchimento de cotas, ou não possuem, minimamente, uma estrutura para atender à lei, pois sua

cota é muito baixa. Logo, a unidade de análise para a presente pesquisa envolveu empresas com cem funcionários ou mais – médio ou grande porte. Foi dado foco a grandes empresas, pela possibilidade de possuírem um programa de inclusão, ou práticas inclusivas que contribuiriam para a aplicação dos estudos.

Abaixo será apresentado um quadro-resumo referente aos profissionais entrevistados para esta pesquisa:

Quadro 5 - Profissionais utilizados na coleta de dados

Empresa	Entrevistados	Unidade de Análise	Cargo dos Entrevistados	Papel(éis) Desempenhado(s) na Inclusão
Empresa I	Entrevistados do 1 ao 10	Industrial	Coordenador Supervisor Líder Assistente Auxiliar	Gestor Par PcD RH
Empresa II	Entrevistados do 11 ao 20	Tecnologia	Diretor Gerente Analista Assistente/Suporte	Gestor Par PcD RH*
Empresa III	Entrevistados do 21 ao 30	Educação	Coordenador Líder Analista Auxiliar	Gestor* Par PcD RH
Empresa IV	Entrevistados do 31 ao 40	Educação	Coordenador Analista Assistente Auxiliar Recepcionista	Gestor Par PcD RH*

*alguns gestores desempenharam o papel de gestor no processo de inclusão, bem como de pessoa com deficiência, por possuírem deficiência. Os RHs, por vezes, foram considerados pares também.

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa restringiu-se a empresas na região de Porto Alegre, ou Grande Porto Alegre, RS, que possuíam ações de inclusão, não necessariamente um programa formalizado. A escolha das organizações ocorreu usando o critério de convivência, conforme a disponibilidade das mesmas em abrirem seu espaço de trabalho para a realização de entrevistas e observação dos grupos.

3.2 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados do presente estudo foi desenvolvida através de entrevistas baseadas em um roteiro semiestruturado, que serviu como um guia no processo de investigação de profissionais que vivenciavam a prática diária de inclusão. Ainda, foram observadas práticas de inclusão ocorridas no próprio ambiente de trabalho, como forma de contribuição aos dados de entrevista coletados.

Não foi proposto um número máximo de profissionais a serem entrevistados dentro das organizações. Foram entrevistadas lideranças, profissionais de RH, membros de times de trabalho e pessoas com deficiência de forma aleatória e, conforme se percebeu um esgotamento das informações, ou a repetição de dados, a coleta de dados foi finalizada.

Os entrevistados receberam um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e, antes do início da entrevista, eram esclarecidos o objetivo e o foco do trabalho. As entrevistas iniciaram com alguns questionamentos sócio-demográficos e, posteriormente, foram feitas perguntas baseadas em um roteiro inicial, com 19 perguntas, que serviu de base para as primeiras interações, mas todas foram aprofundadas e investigadas, conforme se estabeleceu uma relação entre entrevistado e entrevistador. Todos os dados foram gravados; as entrevistas ocorreram individualmente e foram transcritas na íntegra. Ainda, ocorreram observações nos locais de trabalho, de acordo com as práticas adotadas por cada organização.

Quadro 6 - Roteiro das entrevistas semiestruturadas

(Continua)

Objetivo Específico	Quadrante/Objetivo	Perguntas de Pesquisa
<p>Analisar o discurso de líderes, RH e membros que compõem os times de trabalho no processo de inclusão de pessoas com deficiência, de modo a compreender a consciência que possuem acerca do tema nas organizações.</p>	<p>(Quadrante/Objetivo I) Perspectiva CONSCIÊNCIA Interior Individual</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual o significado que seu trabalho representa para você? 2) Qual o significado que seu papel representa para a organização? 3) Qual é o significado da inclusão de pessoas com deficiência para você? 4) Qual a relevância do tema inclusão de pessoas com deficiência para você? 5) Quais sentimentos e reflexões surgem ao pensar sobre o tema?
<p>Identificar, a partir dos relatos e observações coletadas, as principais iniciativas dos envolvidos no processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.</p>	<p>(Quadrante/Objetivo II) Perspectiva ATITUDE Exterior Individual</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) De que forma a sua compreensão sobre trabalho e papel que desempenha na organização influencia o seu comportamento? 2) Qual a influência da organização sobre o seu comportamento? 3) De que forma o seu entendimento sobre inclusão influencia suas ações para promovê-la? 4) Como você contribui para promover a inclusão? 5) Quais iniciativas são mais eficazes e quais são menos eficazes? Por quê?
<p>Identificar como a cultura organizacional é percebida e a influência que exerce sobre os times de trabalho na construção de um ambiente mais inclusivo.</p>	<p>(Quadrante/Objetivo III) Perspectiva CULTURA Interior Coletivo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual a influência da cultura organizacional sobre o ambiente de trabalho e como esta ocorre? 2) Há alinhamento de propósitos entre as pessoas e a organização? Explique. 3) Como a cultura organizacional influencia na inclusão de pessoas com deficiência? 4) Como, por meio de suas ações, você percebe que influencia sua organização para promover a inclusão? 5) Qual a percepção que o seu time de trabalho tem sobre suas iniciativas?

(Conclusão)

Objetivo Específico	Quadrante/Objetivo	Perguntas de Pesquisa
Identificar a influência dos aspectos legais e dos órgãos fiscalizadores sobre os membros da organização na construção de um ambiente organizacional inclusivo.	(Quadrante/Objetivo IV) Perspectiva SISTEMA/LEIS Exterior Coletivo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qual a relevância da inclusão de pessoas com deficiência na organização? 2) Quando a inclusão de pessoas com deficiência se torna um tópico para discussão no ambiente organizacional? 3) O que influencia diretamente o processo de inclusão de pessoas com deficiência? 4) Essas influências impactam de que forma na organização?

Fonte: Elaborado pela autora.

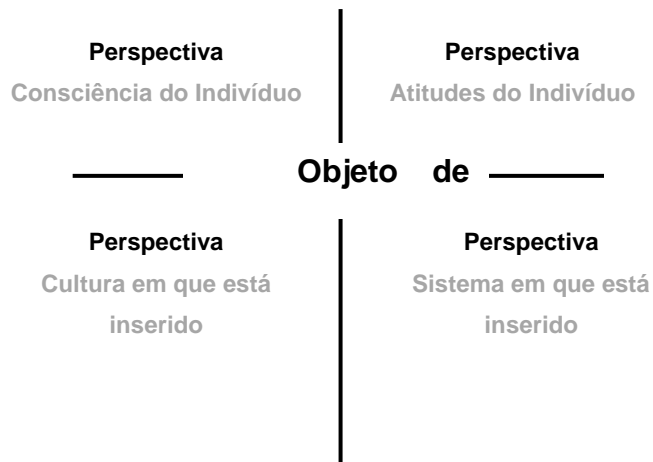
A formulação das perguntas ocorreu de forma a atender aos objetivos específicos de pesquisa e representavam os desdobramentos do objetivo geral, considerando que cada objetivo específico se propunha a atender a uma das categorias/quadrantes propostos pela abordagem utilizada para a presente pesquisa, a Abordagem Integral.

3.3 Técnica de Análise

Nesta etapa, foi utilizada como estratégia uma análise qualitativa do conteúdo coletado nas entrevistas e nas observações feitas nos locais de trabalho. Esta análise apresentou uma perspectiva interpretativa sobre as informações, contribuindo para a escolha da Abordagem Integral.

A Abordagem Integral é formatada por quatro quadrantes e foi aplicada em conjunto com uma teoria complementar referente ao tema espiritualidade – servindo de pano de fundo à Abordagem Integral. As quatro categorias, também conhecidas como quadrantes, desenvolvidas por Wilber (2000), são consideradas dimensões da realidade, ou perspectivas fundamentais, através das quais vemos a nós mesmos e ao mundo.

Figura 5 - Quadrantes de Wilber, Abordagem Integral (2000)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wilber (2000).

Os quadrantes co-ocorrem e proporcionam, por meio do seu entendimento integral – um quadrante conectado ao outro – mudança. Ou seja, para um objeto de estudo ser trabalhado com o propósito de gerar mudança na forma como é compreendido, é necessário que seja analisado por meio das quatro perspectivas ilustradas – nesta pesquisa, o objeto de estudo foi a inclusão de pessoas com deficiência. Se compreendermos algo, somente considerando uma das perspectivas – por exemplo, as leis de inclusão que se referem ao sistema que o indivíduo está inserido –, estaremos analisando o objeto de forma parcial, e a mudança dificilmente será sustentada.

Além dos quadrantes, considerou-se o conceito de três níveis de consciência, que representaram a qualidade do desenvolvimento de cada um dos quadrantes: Centauro, Ego e Persona. Abaixo serão apresentados cada um dos níveis e os elementos que os caracterizam:

Quadro 7 - Níveis de desenvolvimento dos quadrantes

Nível	Características
CENTAURO	Consciência de unidade organismo e ambiente, ou sujeito e objeto. Nível básico de consciência.
EGO	Consciência de unidade entre mente e corpo. Nível intermediário, voltado à consciência individual, existência do eu. Simbolizado pela figura do Centauro – mente humana e corpo de animal.
PERSONA	Consciência da Persona e Sombra (eu e não-eu). Nível mais avançado, maior conexão entre indivíduos, considerando a realidade alheia. O que me pertence e o que não me pertence.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wilber (1979).

Dito isso, aplicou-se a Abordagem Integral e seu entendimento sobre os níveis dos quadrantes para a análise qualitativa das entrevistas que foram realizadas e para a análise das observações das práticas de inclusão utilizadas pelas organizações.

Sendo assim, com base em um roteiro de entrevista, elaborado para atender a cada um dos quadrantes, foram sendo conduzidas as conversas nas organizações e, posteriormente, foram transcritos e fragmentados os conteúdos, de acordo com as perspectivas/quadrantes propostos pela Abordagem Integral. Além disso, todos os fragmentos dos relatos foram minuciosamente analisados e interpretados, porém com base na caracterização dos níveis exposta acima. Ou seja, foram coletados fragmentos das entrevistas, feitas análises quanto ao quadrante a que pertenciam, bem como o nível de consciência que representavam conforme as explicações teóricas de Wilber (1979).

As observações feitas *in loco* foram alocadas em cada quadrante, conforme o nível que representavam, de acordo com a análise qualitativa e fragmentação dos dados. Considerando a espiritualidade nas organizações como pano de fundo para a abordagem escolhida, também foram trazidos conceitos dessa base teórica para analisar as informações coletadas.

Após ter sido estabelecida a correspondência dos dados com a abordagem e o conceito escolhidos, foram realizados os cruzamentos de dados entre as análises e interpretações dos relatos pesquisados, além das percepções da pesquisadora, como forma de evidenciar seu posicionamento. A partir disso, sugeriu-se uma nova compreensão e modelo para a promoção da inclusão nas organizações.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesse capítulo serão apresentados os resultados coletados, nas visitas realizadas em quatro grandes empresas pesquisadas, utilizando-se como base de informações as entrevistas conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, e as observações feitas durante as interações provenientes destas visitas.

Retomando aspectos do capítulo 3, para a presente pesquisa foram consideradas empresas de grande porte, localizadas em Porto Alegre e região Metropolitana, acima de mil funcionários ativos, ou seja, com a necessidade de contratação de 5% de pessoas com deficiência, aproximadamente 50 colaboradores ou mais, conforme a variação no número de ativos (BRASIL, 2016). No caso do presente estudo, todas as quatro empresas apresentaram a necessidade de mais de 50 pessoas com deficiência contratadas.

Todas as empresas que participaram da pesquisa possuíam ações de inclusão, não necessariamente um programa formalizado, destinado a pessoas com deficiência. Sendo assim, já realizavam iniciativas de mobilização para os seus colaboradores, envolvendo líderes e times de trabalho. Algumas apresentaram ações mais consolidadas, mais bem estruturadas, outras nem tanto, mas em todos os locais o RH foi o principal mentor desses processos.

Após esse breve apanhado, abaixo serão descritas as informações coletadas, considerando uma análise mais macro dos dados, ou seja, analisando-se a realidade geral das quatro empresas pesquisadas, para, posteriormente, serem estabelecidos os cenários para a proposição de um novo modelo na inclusão de pessoas com deficiência baseado na Abordagem Integral e tendo como pano de fundo a espiritualidade nas organizações.

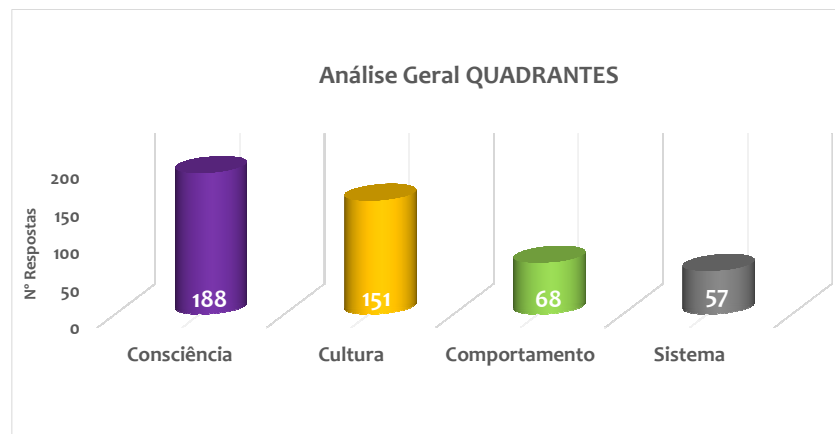
4.1 Análise geral das empresas | Baseada na Abordagem Integral e nos Conceitos de Espiritualidade

Considerando o roteiro de entrevista semiestruturado, composto por 19 perguntas baseadas na teoria da Abordagem Integral, quadrantes e seus respectivos níveis (WILBER, 2000), que serviram como fonte para se estabelecer as primeiras interações entre os 40 entrevistados e entrevistador, e as mais de 400 respostas estratificadas destas entrevistas, pode-se dizer que:

- a) Obtiveram-se **339 respostas ligadas à perspectiva subjetiva dos indivíduos** entrevistados, sendo que 188 respostas manifestaram aspectos do quadrante Consciência (subjetivo individual) e 151 respostas manifestaram aspectos do quadrante Cultura (subjetivo coletivo).
- b) Obtiveram-se **125 respostas ligadas à perspectiva objetiva dos indivíduos** entrevistados, sendo que 68 respostas manifestaram aspectos do quadrante Comportamento (objetivo individual) e 57 respostas manifestaram aspectos do quadrante Sistema (objetivo coletivo).

Abaixo, serão ilustrados os dados expostos acima:

Gráfico 1 - Análise das empresas (quadrantes)



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados, cruzados com os quadrantes de Wilber (2000).

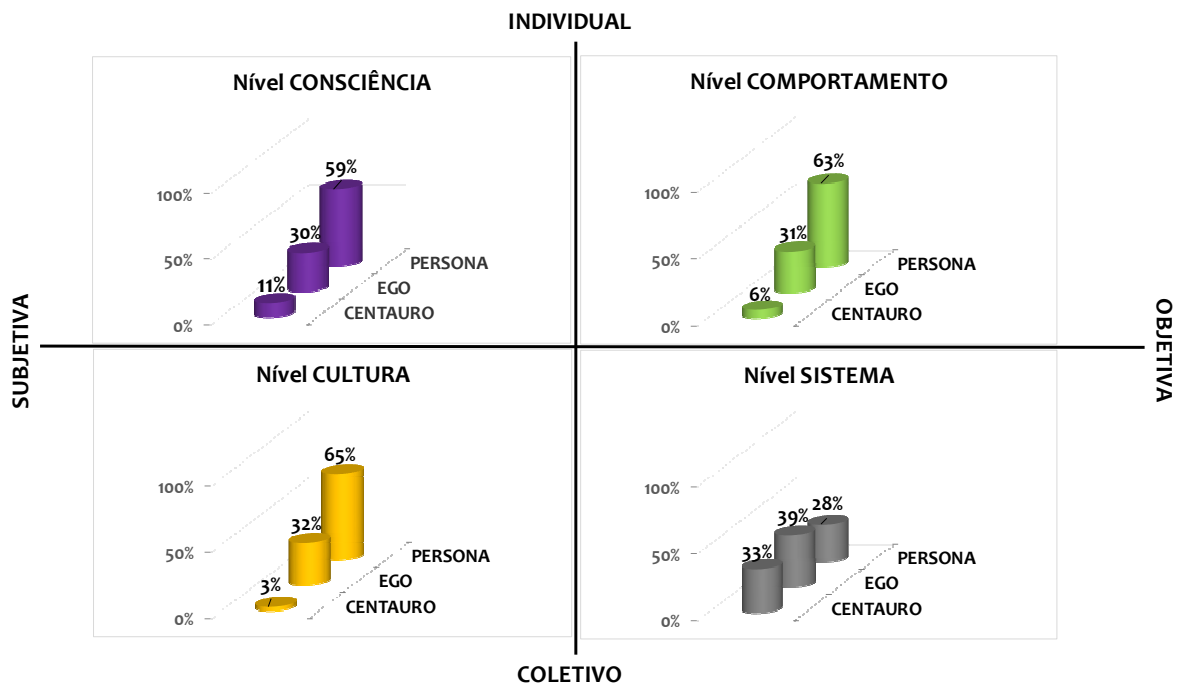
Aprofundando-se nas análises, considerando além dos quadrantes, os níveis de desenvolvimento de cada um deles, assim como proposto pelo autor, obtiveram-se os seguintes dados:

- a) Das **188** respostas que manifestaram aspectos **do quadrante Consciência** (subjetivo individual), **59% representaram** características estabelecidas no **nível Persona**, **30%** representaram características **do nível Ego** e **11% do nível Centauro**.
- b) Das **151** respostas que manifestaram aspectos **do quadrante Cultura** (subjetivo coletivo), **65% representaram** características estabelecidas no **nível Persona**, **32%** representaram características **do nível Ego** e **3% do nível Centauro**.

- c) Das **68** respostas que manifestaram aspectos do **quadrante Comportamento** (objetivo individual), **63% representaram** características estabelecidas no **nível Persona**, **31%** representaram características do **nível Ego** e **6%** do **nível Centauro**.
- d) Das **57** respostas que manifestaram aspectos do **quadrante Sistema** (objetivo coletivo), **28% representaram** características estabelecidas no **nível Persona**, **39%** representaram características do **nível Ego** e **33%** do **nível Centauro**.

Abaixo, segue novo gráfico ilustrando os cenários descritos acima:

Gráfico 2 - Análise das empresas (quadrantes e níveis)



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados, cruzados com os quadrantes de Wilber (2000).

Percebe-se que, de modo geral, as informações obtidas nas entrevistas realizadas nas quatro empresas apresentaram um maior número de respostas que evidenciaram aspectos ligados aos quadrantes subjetivos individuais e coletivos, consciência e cultura, respectivamente. Considera-se, ainda, que as respostas ligadas a esses quadrantes estão, de um ponto de vista percentual, relacionadas ao nível Persona, seguida do nível Ego.

Como forma de facilitar a leitura das análises mencionadas acima, foi construído um quadro que ilustra as características dos níveis de desenvolvimento dos quadrantes. Seguem as informações referentes a cada um deles:

Quadro 8 - Caracterização dos níveis de desenvolvimento

Nível	Características	Conflito (Limites/Polos)	Cura (Dissolução/Limites)
Centauro	Consciência de unidade organismo e ambiente. Nível básico de consciência.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura da consciência de unidade. • Separação organismo e ambiente. • Identificação com organismo, contra o ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retomada da unidade organismo-ambiente, pois representam a unidade.
Ego	Consciência de unidade entre mente e corpo. Nível intermediário, voltado à consciência individual, existência do eu.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura do Centauro. • Separação mente e corpo. • Identificação com a mente, o ego, contra o corpo (representação do cavalo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Retomada do Centauro. • Conscientização, integração da mente ao corpo, considerando como parte integrante do Centauro.
Persona	Consciência da Persona e Sombra (eu e não-eu). Nível mais avançado, maior conexão entre um indivíduo e os demais, o que me pertence e o que não me pertence.	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura do Ego. • Separação eu e não-eu. • Distorção da autoimagem. • Identificação Persona (eu) e projeção da Sombra (não-eu). 	<ul style="list-style-type: none"> • Retomada do Ego. • Conscientização das projeções (eu e não-eu), pois não são ameaças, mas aspectos do eu.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wilber (1979).

Por meio dos itens mencionados, baseados nos gráficos apresentados e pela tabela ilustrada acima, atendendo ao objetivo específico de pesquisa I, ligado à Consciência dos indivíduos, e ao objetivo de pesquisa III, ligado à cultura organizacional, torna-se evidente que os indivíduos que compõem as empresas investigadas apresentaram alto nível de consciência, reflexão e questionamento quanto ao seu papel dentro da organização e para a construção do processo de

inclusão, bem como, manifestaram a relevância do tema e possíveis desdobramentos do mesmo no ambiente corporativo.

Além disso, houve um significativo manifesto de percepções quanto à presença do tema na cultura da organização, ou seja, uma compreensão mútua, devido à adequação de relatos ligados ao assunto, e parte dos colaboradores entrevistados expressaram o mesmo sentimento (VENZKE, 2015) da presença eminente do tema no ambiente empresarial.

Levando-se em conta o nível das respostas ligadas a estes quadrantes, Consciência e Cultura ou a qualidade das mesmas, pode-se aprofundar ainda mais as análises referidas no parágrafo acima, inferindo que as respostas estão no nível Persona, ou seja, de acordo com Wilber (1979), representam a percepção da auto-imagem, a tomada de consciência dos sujeitos, as manifestações mentais, sejam elas compreendidas ou não. É um nível onde se manifestam mais conexões, reflexões do indivíduo acerca do mundo e em relação a si e aos demais – o que me pertence e o que não me pertence. Considerando a possibilidade de falta de compreensão entre essas relações, o autor refere que manifestações não compreendidas pelo Ego tornam-se a Sombra, também chamadas de não-eu, aspectos projetados da mente.

Sendo assim, confrontando este achado proveniente da análise dos dados com as referências de Wilber, pode-se dizer que as empresas pesquisadas apresentaram membros conscientes da dualidade que os compõem – Persona e Sombra. Ou seja, a qualidade das respostas expressa o quanto as pessoas conectam o tema inclusão com aspectos individuais e o quanto reconhecem o mesmo como presente na cultura da organização.

Considerando o quadro-resumo referente aos profissionais entrevistados, o entrevistado 11 (empresa I, industrial, gestor), por exemplo, ilustra em sua fala o reconhecimento do tema inclusão em aspectos pessoais (Consciência), conectados à cultura organizacional, dizendo: “...eu seria muito pobre se eu fosse pra empresa só para vender” – justificativa utilizada para integrar o time que articula o programa de inclusão da empresa, pois tem a necessidade de sentir-se engajado à algo social.

E hoje, na companhia, a gente percebe que as pessoas não estão lá simplesmente por estarem, elas são cobradas, têm metas, elas crescem ou não crescem, dependendo do seu desenvolvimento. O que a gente tem que fazer como grupo é ter certeza que aquela pessoa está tendo os mesmos

direitos e as mesmas ferramentas que eu tenho, como não PcD, pra poder exercer seu trabalho com absoluta tranquilidade. (ENTREVISTADO 11).

Neste outro relato, conecta a sua participação no programa, quando menciona o “*a gente tem que fazer como grupo*”, a algo estimulado pela cultura da organização, que é promover a inclusão social, proporcionando tratamento igualitário: “*as pessoas não estão lá simplesmente por estarem, elas são cobradas, têm metas*”; por meio de ferramentas de trabalho: “*as mesmas ferramentas que eu tenho, como não PcD*”.

Em ambas as falas também é possível evidenciar os conceitos relacionados à espiritualidade. Estando a consciência do entrevistado 11 (empresa I, industrial, gestor) conectada com a cultura da organização, que estimula o seu anseio de estar engajado em algo social, não somente preocupando-se em “vender”, conforme mencionado, estaria Saks (2011) correto ao afirmar que a espiritualidade está presente nas organizações, a partir do momento em que as pessoas referem buscar a realização pessoal e profissional dentro do ambiente de trabalho, manifestando satisfação na execução de suas atividades?

Mitroff e Denton (1999) concordam com a afirmação de Saks e complementam propondo que a espiritualidade é a representação da nossa consciência, que se manifesta por meio de valores, crenças e envolve o sentimento de estar conectado com os seus propósitos – mesmo entendimento apresentado por Wilber (2000) acerca da perspectiva Consciência, trazida pela Abordagem Integral. Krishnakumar e Neck (2002) acrescentam, ainda, que a espiritualidade é a busca por significado, ou seja, estar conectado com as pessoas por identificar alinhamento de propósitos.

A entrevistada 31 (empresa IV, educação, gestora) evidencia na prática, os relatos dos autores dizendo:

[...] eu sou bem realizada com o que faço e me desenvolvendo mais com isso, escrevendo sobre isso – referindo-se a sua Pós-Graduação – eu acho que vou contribuir com a organização, pra melhorar as pessoas que venham me substituir, os pares, para que a empresa sempre tenha pessoas que consigam fazer gestão para uma entrega boa, pra que sobreviva essa instituição por mais cem anos. (ENTREVISTADA 31)

Nesse relato, a entrevistada reconhece a realização dos seus propósitos por meio da cultura organizacional, quando refere o quanto quer contribuir com a empresa e para a formação das pessoas que venham a fazer parte dela –

sentimento de gratidão. Ou, conforme referido pela entrevistada 27 (empresa III, educação, par):

[...] eu gosto muito daquilo, digamos, eu fico bem feliz em ver que alguém saiu satisfeito, alguém saiu atendido, sabe; que eu pude ajudar alguém, por mais que seja uma coisa muito simples, assim, é gratificante tu receber. Só de olhar pra cara da pessoa, ver que ela saiu satisfeita, já é gratificante pra mim [...]. (ENTREVISTADA 27).

Referindo-se as suas atividades de atendimento e o quanto se sente realizada em poder proporcionar, em seu local trabalho, algo que valoriza, satisfação das pessoas.

Ainda, diversos relatos surgiram evidenciando essa dualidade *Persona versus Sombra*, pois os membros das organizações parecem reconhecer aspectos da inclusão que mobilizam o seu lado *Sombra*, seja envolvendo questões da perspectiva consciência, ou da própria cultura organizacional. Por exemplo:

[...] aí chegou o momento em que eu tive que gritar e pedir ajuda, porque o pessoal passava às vezes lá, liderança, e não tomava iniciativa, não fazia nada, sabe... Eu acho que eles ignoravam para não ajudar, porque sabem que vão ter trabalho e que não vai ser fácil. (ENTREVISTADA 27).

Entrevistada 27 (empresa III, educação, par) sugerindo que as próprias lideranças têm dificuldades em lidar com o tema, principalmente, em casos mais graves de inclusão. Ou, conforme mencionou o entrevistado 21 (empresa III, educação, gestor):

[...] e o [nome do funcionário com deficiência], com essa condição, fez eu pensar: Como eu vou lidar com isso? Como eu poderia fazer pra ajudar ele com coisas simples do dia a dia? Ele não consegue assoar o nariz, escovar os dentes...e o que eu venho trabalhando há algum tempo, com a questão do racismo, é que muitas vezes os assuntos são naturalizados, tu faz o olhar a partir do outro sujeito, tu encontra as limitações, se baseando na opinião do outro [...]. (ENTREVISTADO 21).

O comentário compartilhado pelo entrevistado 21 refere-se ao quanto as limitações do seu subordinado esbarraram em suas próprias limitações de compreensão sobre deficiência, pois não sabia lidar com aquelas características. Seu entendimento sobre tipos de deficiência era baseado em alguns “achismos” generalizados. Como se preparar efetivamente para receber aquela pessoa, reconhecer as limitações daquele indivíduo para lhe proporcionar um ambiente

melhor de trabalho? Essas foram suas dúvidas. Colocou-se no lugar do outro e evidenciou a tomada de consciência de suas próprias limitações.

Dando continuidade às informações pesquisadas, pode-se utilizar da fala da entrevistada 14 (empresa II, tecnologia, par), para evidenciar um manifesto de sua consciência, em nível Persona, quando refere sentir-se valorizada pela cultura organizacional, por meio do que possui como valor: “[...] *tudo que eu faço eu acho importante aqui, porque tudo que eu faço está alinhado aos meus propósitos pessoais [...]*”. Ainda, a mesma entrevistada complementa: *“tá se vendo o quanto valorizar, não só gostar das pessoas, é uma coisa estratégica e pro resultado da empresa. Se eu valorizo meu funcionário, ele vai tá mais feliz e ele vai me entregar mais resultados”*. Logo, além da importância do indivíduo sentir seus propósitos conectados com os propósitos da cultura da empresa, na prática, parece que se a Consciência e a Cultura estão conectadas a um ambiente espiritualizado, conforme menção de Saks (2011) e demais autores supracitados, então haverá mudança de comportamento de acordo com a percepção desta entrevistada.

Complementando o olhar dos entrevistados sobre o problema de pesquisa, outras explicações trazidas por autores que trabalham com o conceito de espiritualidade nas organizações vão ao encontro dos relatos mencionados e revelam o quanto as empresas já utilizam práticas de espiritualidade. Essas práticas estimulam o desenvolvimento de consciência e cultura, evidenciadas por meio dos relatos, para a promoção da inclusão de pessoas com deficiência – mesmo que de forma não intencional: a espiritualidade revela efetivamente valores individuais e pensamentos; por isso, está ligada a expressões, manifestos de amor, gentileza, esperança (MITROFF; DENTON, 1999). A espiritualidade permite aos membros da organização uma visão mais integral de vida e trabalho. Transformar uma organização em um ambiente espiritualizado significa preocupar-se em assegurar às pessoas um local de trabalho que as atenda, que vá ao encontro de seus propósitos (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Para ilustrar a importância de se desenvolver conectividade entre consciência e cultura, conforme identificado nas análises retiradas dos relatos, na promoção da inclusão de pessoas com deficiência, serão feitas novamente menções de relatos: *“para suportar o colégio foi muito difícil, pois também fui muito excluído, então, sempre me coloco no lugar das pessoas”* – entrevistado 21 (empresa III, educação, gestor), exemplificando os motivos pelos quais acaba envolvendo-se

emocionalmente com o seu time de trabalho e com o tema inclusão, motivos ligados a aspectos pessoais.

Seguindo o discurso do mesmo entrevistado, agora com evidências da interação desses valores com seu comportamento na construção de uma cultura organizacional inclusiva:

[...] no dia a dia isso se materializava no discurso da minha equipe, o olhar em prol da diversidade...a gente precisava fazer um processo seletivo e aí eu deixei os líderes fazendo o processo por mim...ficava claro o quanto buscavam pessoas diferentes também [...]. (ENTREVISTADO 21).

Complementando, a entrevistada 14 (empresa II, tecnologia, par) termina por evidenciar a importância da conexão entre consciência e cultura, referindo os seus reflexos na construção de um sistema também conectado à inclusão de pessoas com deficiência, dizendo:

[...] se eu tenho a diversidade nos meus times, eu tenho uma amostra da sociedade dentro da minha empresa, então eu consigo ter pessoas que pensam como o mundo lá fora pensa...quanto mais diversidade a gente tiver, mais possibilidade a gente vai ter de tá conversando com o nosso cliente [...]. (ENTREVISTADA 14).

Jurkiewicz e Giacalone (2004) compartilham por meio de seus estudos, que a espiritualidade no trabalho pode ser medida por meio da cultura de uma organização, que encoraja as pessoas a trabalharem em conjunto, para proporcionar uma sensação de continuidade com o mundo, através de processos de trabalho individuais. Tal relato é evidenciado a partir do momento em que os membros das organizações pesquisadas reconhecem na cultura da empresa manifestos constantes sobre o tema inclusão de pessoas com deficiência, mesmo que ainda não ocorram de forma sustentável:

[...] a gente contrata, então precisa ter a pessoa aqui. Se eu te contrato e você tem uma dificuldade e eu não te provejo condições de vir, por que eu te contratei? Eu não te contratei pra te pagar um salário na tua casa tranquilo, não é essa ideia, você é muito útil na empresa e para a sociedade e não tem medição diferente, a medição é igual [...]. (ENTREVISTADO 18 – empresa II, tecnologia, gestor).

Quanto aos achados da análise geral das quatro empresas pesquisadas, relacionados aos quadrantes Comportamento e Sistema, atendendo aos objetivos específicos de pesquisa II e IV, observa-se que tanto o quadrante Comportamento

quanto o quadrante Sistema, apresentaram um baixo número de respostas. Mesmo aplicando um roteiro semiestruturado, com o mesmo número de perguntas estipuladas para os quadrantes Consciência e Cultura, percebe-se que as pessoas apresentaram mais dificuldade em manifestar ou reconhecer comportamentos individuais que favoreceram a inclusão, bem como, em legitimar o sistema que rege ações inclusivas.

O quadrante Comportamento apresentou 68 respostas, sendo 63% em nível Persona, e o quadrante Sistema apresentou 57 respostas, sendo 39% em nível Ego. Dessa forma, com relação à análise do quadrante Comportamento, pode-se afirmar que as pessoas entrevistadas apresentaram uma reduzida experimentação do pensamento que manifestaram no quadrante Consciência, ou seja, há uma perceptível discrepância entre a profundidade do que manifestaram sobre o tema inclusão em relação às atitudes que apresentaram para promovê-la dentro das organizações, representando, na prática, aquilo que pensam a respeito.

De acordo com Venzke (2015), a perspectiva Comportamental é a experimentação do pensamento, é a reação do cérebro sendo manifestado no ambiente. Logo, se as próprias pessoas que manifestaram aspectos subjetivos na promoção da inclusão, ou seja, manifestaram suas percepções sobre o tema e compartilharam evidências de uma cultura inclusiva, não conseguiram identificar comportamentos individuais que corroborassem a promoção da causa, é porque existe algo no ambiente, algo externo, que as limita para que ocorra esse reconhecimento.

As pessoas reconhecem, timidamente, comportamentos conectados com aquilo que pensam, que valorizam, que percebem como presentes nas organizações no que se refere à inclusão. Muito embora haja um comportamento conectado com a consciência e com a cultura organizacional, pois a qualidade das respostas desses quadrantes foi classificada em nível Persona, assim como no quadrante Comportamento, ainda há pouco reconhecimento dessas iniciativas por parte dos entrevistados, uma vez que não conseguiram desenvolver muitos argumentos evidenciando, na prática, suas ações, atitudes na construção de um ambiente organizacional e de uma sociedade mais inclusiva. Entretanto, percebe-se que são realmente sensíveis ao assunto quando mencionam, por exemplo: *“o meu melhor não necessariamente é o que o outro consegue me entregar, mas eu tenho que compreender que essa entrega que ele tá me fazendo, ela tá dentro do seu limite,*

não é descaso, não é desinteresse ...” (entrevistada 31, empresa IV, educação, gestora). Ou ainda, conforme referido pela entrevistada 37 (empresa IV, educação, gestora): “Porque eu acredito que tanto a pessoa com deficiência ou não, quanto mais motivada ela tá, quanto mais ela se sente pertencente, maior são os resultados, então é por este caminho...”

Dessa forma, o que faltaria para que se comportassem de forma a tornarem suas ações mais presentes em seus discursos, mais de acordo com o que pensam, reconhecendo o belo trabalho que desenvolvem, junto às organizações, em prol da causa, na construção de uma cultura organizacional mais inclusiva? Ao analisar o quadrante Sistema, pode-se traçar um paralelo em relação aos achados do quadrante comportamento, considerando que as leis que regem a inclusão de pessoas com deficiência não são reconhecidas, legitimadas pela sociedade corporativa.

Dado que o nível Ego representa a conexão entre mente e corpo e que, neste nível o conflito se estabelece a partir do momento em que ocorre a ruptura entre ambos, passando o sujeito a negar o corpo, reduzindo-o a instrumento ameaçador, controlado pela mente (WILBER, 1979), pode-se dizer que os indivíduos entrevistados apresentaram dificuldade em manifestar respostas ligadas ao quadrante Sistema, assim como no quadrante Comportamento, pois encontram-se em conflito com a forma mais óbvia de manifestação prática do pensamento, o corpo. Estão sob o controle da mente que não legitima as leis que regem o sistema, conforme relato de uma das entrevistadas:

[...] se tu ganha R\$ 1.000,00 e tu gasta R\$ 500,00 com fraldas, pensa? O governo não tem que se apropriar disso? O que o Estado faz? Diz que tu é PcD com a tua condição física, tu ganha um laudo e ele manda a empresa te incluir e ponto. Isso é perverso! [...] a lei é linda, mas ela tem que ter uma contrapartida para a empresa, porque, hoje, pra mim, é uma lei numérica. Mesma coisa do aprendiz, o Estado transfere para a empresa as suas necessidades de inclusão e desenvolvimento do cidadão, faz uma lei e toca dentro da empresa [...]. (ENTREVISTADA 26 – Empresa III, educação, gestora).

Ambas as falas evidenciam o paradoxo dos entrevistados ao manifestarem a incomodação que o sistema gera sobre aquilo que pensam acerca da inclusão de pessoas com deficiência, mas, ao mesmo tempo, não há comportamento que modifique a ordem, pois o corpo está a serviço da mente, conforme a conflitiva

estabelecida no quadrante Sistema, e a realidade é que o sistema não irá mudar, ou, ao menos, não possui abertura para a mudança.

Assim, quando se percebe que ambos os quadrantes ligados a aspectos objetivos, a conteúdos manifestos, externalizados, são pouco desenvolvidos nos membros da organização, é porque existe um fator externo presente, muito forte, capaz de mobilizar o reconhecimento desses comportamentos, que pouco foram verbalizados nas entrevistas. Ao mesmo tempo, a partir dessa análise, tornou-se compreensível o motivo pelo qual as pessoas pouco fazem para modificar a realidade, mesmo valorizando a inclusão de pessoas com deficiência, porque é evidente sua insatisfação com a legislação. É como se a lei agisse em contramão ao que pensam e ao que a cultura das empresas constrói sobre o tema:

A sociedade não está preparada e as empresas também não estão preparadas, mas se preocupam...elas precisam daquele funcionário por causa das cotas...eu cheguei aqui...já arrumaram a porta, vedaram a porta melhor para eu me sentir melhor...as empresas são preocupadas de verdade [...]. (ENTREVISTADA 38).

A entrevistada 38 (empresa IV, educação, PcD) possui deficiência e compartilhou o que pensa sobre a Lei de Cotas e como ela impacta as organizações. Em seu discurso, considera o despreparo geral, sociedade e empresas, mas reconhece que dentro das possibilidades é oferecido o possível para que as pessoas com deficiência sejam bem recebidas nas organizações. Ainda, revelando suas percepções, observa-se que a entrevistada não consegue, assim como os demais, transcender o nível “eu” do discurso, de preencher a cota: “...eu sempre trabalhei em RH então, nas outras empresas, também foram as mesmas formas de inclusão, de entrar no mercado de trabalho pelas cotas, enfim...” – entrevistada 35 (empresa IV, educação, RH/Par), que não possui deficiência, mas traz o mesmo enfoque. E não se trata de uma projeção no sistema, de culpá-lo por este estigma – nível Persona, mas de uma constatação de que não há muito a ser feito, a não ser cumprir com a lei.

Mesmo que pouco compartilhadas, as iniciativas ou comportamentos individuais em prol da inclusão manifestadas pelos colaboradores das organizações, foram extremamente representativas e ilustraram aquilo que Sasaki (2003) reconhece como uma possibilidade de se construir empresas mais inclusivas, desde que seus colaboradores tenham boa vontade, que estejam cientes da necessidade

de igualdade de oportunidades, ou que a própria organização fomente uma cultura inclusiva e a transmita a seus funcionários: *“a gente fazia doações e mandava entregar na casa dele [...] na verdade, era eu que comprava e mandava entregar na casa dele... e ele nunca soube”* – entrevistada 26 (empresa III, educação, gestora), referindo-se às doações feitas ao colaborador, para proporcionar melhores condições de higiene no trabalho e economia familiar, pois os custos para manter adaptada a sua deficiência eram bastante altos. *“Eu sei da limitação dela, então assim, isso faz com que eu me molde a essa análise e faça essa análise e compreenda, e faça esse esforço de envolver a equipe pra ajudá-la, e para tê-la no grupo”* – entrevistada 31 (empresa IV, educação, gestora).

Sendo assim, mesmo que grande parte dos entrevistados tenha mencionado aspectos sensíveis à causa, iniciativas que multiplicassem bons exemplos e as empresas tenham apresentado programas reconhecidos pelos seus colaboradores, o que se observa é que as ações que poderiam ser tomadas em um nível mais abrangente, para modificar o atual cenário social configurado, acabam esbarrando em limitações impostas pela própria Lei das Cotas: *“Eu acho muito perversa a lei que determina a cota e mais nada...”* (entrevistada 26, empresa III, educação, gestora). E o sistema? Ele favorece essa construção? O que influencia diretamente o processo de inclusão nas organizações? De acordo com a entrevistada 5 (empresa I, industrial, RH):

[...] hoje a fiscalização, ela não é focada na questão da inclusão; ela é focada na questão do cumprimento de cotas, e isso é uma coisa que me frustra um pouco. A gente leva um monte de ações que a gente fez [...] ela pede pra levar, mas ela não olha [...], mas que também pudesse ser pra ver o quanto a gente tem se esforçado pra manter essas pessoas [...] talvez por isso a gente não tenha se empolgado pra fazer o trabalho [...]. (ENTREVISTADA 5).

A Entrevistada 5 refere-se aos motivos pelos quais não construíram um programa de inclusão formal.

Sasaki (2003) traz uma importante contribuição sobre esses discursos compartilhados pelos sujeitos entrevistados, referindo que a legislação tem se tornado o meio mais importante e eficaz no processo de inclusão, ao mesmo tempo que é irredutível com as organizações, as quais, diante dessa dualidade, sentem-se desconfortáveis e em desacordo com o dever imposto, criando uma antipatia não pela Lei das Cotas, mas pelas pessoas com deficiência, conforme ilustrado por essa fala:

[...] eu acho que tudo tem um jeitinho, e eu fico pensando, quantas vezes tu pede alguma coisa para um funcionário que não tem deficiência nenhuma e ele também reclama? Só que eu não sei se as pessoas encaram isso assim por a pessoa ter deficiência, já tem uma marcação [...]. (ENTREVISTADA 35 – Empresa IV, educação, par)

Como forma de concatenar as falas trazidas acima e compartilhando novos relatos, abaixo será apresentada a teoria de Ken Wilber (2003), correlacionando-a com fragmentos das entrevistas que irão elucidar as contribuições do autor:

Quadro 9 - Citações à construção de um modelo de inclusão integral

(Continua)

INDIVIDUAL

CONSCIÊNCIA	COMPORTAMENTO
<i>“eu seria pobre se fosse pra empresa só para vender”</i>	<i>“no dia a dia isso se materializava no discurso da minha equipe...a gente precisava fazer um processo seletivo e aí eu deixei os líderes fazendo o processo...ficava claro o quanto buscavam pessoas diferentes também”</i>
<i>“no início foi bastante difícil, eu sofri o acidente e a minha ideia era seguir carreira no Exército, eu era Cabo e estava me preparando para fazer o concurso...uma pessoa que fazia de tudo, tive muito preparo físico e eu me vi numa cama que eu não conseguia nem levantar o tórax...ao mesmo tempo, eu sempre tive apoio da minha família. Não teve aquela coisa de passar a mão – ai coitadinho – isso não teve, sempre me empurrando pra frente”</i>	<i>“pra trabalhar com inclusão, a gente tem que ter aquela postura de não se conformar, porque a primeira resposta...é não. E muitas vezes por desconhecimento das pessoas, aquela "ignorância" de que as pessoas não sabem como, tem medo, nunca conviveram com uma pessoa com deficiência e acham que não vão conseguir lidar com aquilo. Então a gente exercita muito essa coisa de engajar as pessoas...pra que as pessoas sintam que a gente tá querendo incluir...pra que elas percebam que é possível”</i>
<i>“eu acho que vou contribuir com a organização, pra melhorar as pessoas que venham a me substituir [...] pra que sobreviva essa instituição por mais cem anos”</i>	<i>“a gente fazia doações e mandava entregar na casa dele...para a gente tentar melhorar a condição dos colegas que sentavam do lado não serem tão impactados...na verdade era eu que comprava e mandava entregar na casa dele...e ele nunca soube”</i>
<i>“se tu quer muito persistir numa coisa, tu tem que batalhar. Se eu quero ser atleta paraolímpico, eu tenho que treinar, treinar, treinar muito. Até porque eu digo, eu brinco com as pessoas: O que as pessoas 'normais', que não têm limitações fazem em um dia no meu treinamento, no meu judô, eu faço em cinco”</i>	<i>“eu sei que ela não dormia porque precisava fazer essa planilha, precisava da ajuda dos outros, precisava contar com a ajuda dos outros, então eu tive que trabalhar com a equipe, sim eu quero que vocês tenham sensibilidade de ajudar”</i>

(Continua)

INDIVIDUAL

		CONSCIÊNCIA	COMPORTAMENTO
		<i>“como eu poderia fazer pra ajudar ele com coisas simples do dia a dia? Ele não consegue assoar o nariz”</i>	<i>“eu sei da limitação dela, então assim, isso faz com que eu me molde a essa análise e faça essa análise e compreenda, e faça esse esforço de envolver a equipe pra ajudá-la, e para tê-la no grupo”</i>
		<i>“tudo que eu faço eu acho importante aqui, porque tudo que eu faço está alinhado aos meus propósitos pessoais”</i>	<i>“então, acho que isso é o perfil da empresa, esses exercícios espirituais, que é o momento que tu faz uma introspecção, é toda uma orientação de reflexão individual, eu procuro trazer à equipe”</i>
SUBJETIVO		<i>“se eu valorizo meu funcionário, ele vai tá mais feliz e ele vai me entregar mais resultados.</i>	<i>“um dia eu fui lá na diretora e disse assim: ‘olha, se for pra eu ficar sentada na cadeira eu quero ir embora...eu não estou aqui pra ficar de enfeite numa cadeira’, daí ela veio e falou comigo”</i>
		<i>“o meu melhor não necessariamente é o que o outro consegue me entregar, mas eu tenho que compreender que essa entrega que ele tá me fazendo, ela tá dentro do seu limite, não é descaso, não é desinteresse”</i>	<i>“...ele gostava de um café...eu também gostava, aí fui indo, fui passando café, levava para ele...ele foi um pouco se abrindo comigo, mas muito tímido, muito envergonhado...ai, um dia, nós estávamos numa festa Junina, na universidade, eu peguei um pedaço de pizza e estava comendo e disse: ‘tu quer um pedaço? Eu sei que tu quer’, e coloquei na boca dele”</i>
		<i>“com certeza, eu acho que a gente tem que ter bastante cuidado com relação à forma como a gente lida, porque é um reflexo, é igual pai e filho, não adianta nada tu dizer uma coisa se tu agir de uma forma diferente, tu tem que dizer e agir pois tu vai servir de exemplo, com absoluta certeza”</i>	<i>“olha só, a gente vai ter que montar uma estratégia, porque eu acho que essa família trata ele como uma criança, um bebê ainda’. Então o líder chamou os pais para conversar e, de fato, os pais tratavam ele como uma criança”</i>

OBJETIVO

(Continua)

COLETIVO

CULTURA	SISTEMA
<p><i>“as pessoas não estão lá simplesmente por estarem, elas são cobradas, têm metas”</i></p>	<p><i>“se tu ganha R\$ 1.000,00 e tu gasta R\$ 500,00 com fraldas, pensa? O governo não tem que se apropriar disso? O que o Estado faz? Diz que tu é PcD com a tua condição física, tu ganha um laudo e ele manda a empresa te incluir e ponto. Isso é perverso”</i></p>
<p><i>“Eu acho que eles ignoravam pra não ajudar, porque sabem que vão ter trabalho e que não vai ser fácil”</i></p>	<p><i>“a lei é linda, mas ela tem que ter uma contrapartida para a empresa, porque, hoje, pra mim, é uma lei numérica. Mesma coisa do aprendiz, o Estado transfere para a empresa as suas necessidades de inclusão e desenvolvimento do cidadão, faz uma lei e toca dentro da empresa”</i></p>
<p><i>“se eu tenho a diversidade nos meus times, eu tenho uma amostra da sociedade dentro da minha empresa, então eu consigo ter pessoas que pensam como o mundo lá fora pensa”</i></p>	<p><i>“eu sempre trabalhei em RH. Então, nas outras empresas, também foram as mesmas formas de inclusão, de entrar no mercado de trabalho pelas cotas, enfim”</i></p>
<p><i>“se eu te contrato e você tem uma dificuldade e eu não te provejo condições de vir, por que eu te contratei? Eu não te contratei pra te pagar um salário na tua casa tranquilo, não é essa ideia, você é muito útil na empresa e para a sociedade e não tem medição diferente, a medição é igual”</i></p>	<p><i>“Eu acho muito perversa a lei que determina a cota e mais nada”</i></p>
<p><i>“eu cheguei aqui...já arrumaram a porta, vedaram a porta melhor para eu me sentir melhor...as empresas são preocupadas de verdade”</i></p>	<p><i>“hoje a fiscalização, ela não é focada na questão da inclusão ela é focada na questão do cumprimento de cotas, e isso é uma coisa que me frustra um pouco”</i></p>
<p><i>“tu consegue olhar pra todo mundo? Tu consegue entender a necessidade de cada um? Porque cada um tem uma necessidade diferente...acho que poderia, que é um desafio para o gestor também, que ele não é capacitado, não se tem uma capacitação, para saber como se vão lidar com as pessoas”</i></p>	<p><i>“as instituições só contratam porque é obrigatório...e eu acho que quando as empresas contratam, elas contratam só pensando em preencher a vaga, não pensando em fazer um trabalho assim, de “empoderar” essa pessoa, dela ser”</i></p>

(Conclusão)

COLETIVO

CULTURA	SISTEMA
<p><i>“no primeiro dia eu me perguntava o que eu estou fazendo aqui? Eu me senti um peixe fora d’água, mas ao mesmo tempo o apoio dos colegas foi me ajudando a me inserir”</i></p>	<p><i>“mas que também pudesse ser pra ver o quanto a gente tem se esforçado pra manter essas pessoas...Então eu acho que isso é uma coisa que falta e talvez por isso a gente não tenha se empolgado pra fazer o trabalho”</i></p>
<p><i>“também é o gestor que faz o funcionário, um funcionário infeliz ou um funcionário feliz, e eu creio nisso...como nossa chefe, ela nos faz funcionários felizes...tem influência né, de ter essa flexibilidade, a paciência, a acessibilidade, de também de escutar o problema”</i></p>	<p><i>“trazendo as coisas das cotas, a gente acaba fazendo trabalho que o nosso governo não faz, porque se todas as escolas tivessem sido como a minha, mesmo sem esse recurso, bom, então não precisava mais ter Lei de Cotas, porque todo mundo estaria acostumado e todo mundo acharia normal. A gente acaba fazendo um papel, que é o papel que o nosso país não faz lá desde o começo do ensino”</i></p>
<p><i>“eu acho que tudo tem um jeitinho, e eu fico pensando, quantas vezes tu pede alguma coisa para um funcionário que não tem deficiência nenhuma e ele também reclama? Só que eu não sei se as pessoas encaram isso assim por a pessoa ter deficiência, já tem uma marcação”</i></p>	<p><i>“então eu vou ser bem sincero contigo, o que eu vejo que não existe um interesse institucional para a inclusão, existe um interesse institucional para cumprir a cota, que são coisas bem diferentes”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wilber (2003), em conjunto com os dados coletados.

Dentro dessa perspectiva dual do sistema, dar oportunidade para as pessoas, mas caso não forem incluídas a empresa receberá uma multa, é natural que os membros das empresas acabem “tomando partido” de um dos lados – incluir ou não incluir – e, conforme Wilber (1979, p. 111) mencionou “a vida vivida fora da consciência de unidade é dolorosa, penosa, infeliz”. O sofrimento nada mais é do que o polo rejeitado retornando para nos importunar (WILBER, 1979). Sendo assim, viver entre essa dualidade de incluir ou não incluir pessoas com deficiência no

mercado de trabalho acaba gerando sofrimento e tornando míope algo que deveria ser muito maior, um bem social: a inclusão.

Abaixo será apresentado um resumo da análise realizada com relação aos conteúdos compartilhados no Quadro 9, que atendem os objetivos específicos de pesquisa propostos, bem como serão apresentados os principais elementos identificados na literatura sobre os conceitos de espiritualidade que caracterizam o tema nas organizações e que representam os dados extraídos dos relatos coletados:

Quadro 10 - Correlação: objetivos específicos e Abordagem Integral

(Continua)

<p>Consciência (Objetivo Específico I)</p> <p>Analisar o discurso de líderes, RH e membros que compõem os times de trabalho no processo de inclusão de pessoas com deficiência, de modo a compreender a consciência que possuem acerca do tema nas organizações.</p>	<p>Os entrevistados apresentaram um importante processo reflexivo sobre o tema inclusão – Consciência, principalmente, quando expressaram o significado que o trabalho possui. De modo geral, todos os participantes da pesquisa consideraram que o trabalho é fonte de realização, completude, traz sentido à vida. Assim, dentro de um processo empático, revelaram que transpor as dificuldades vividas pelas limitações de uma deficiência, é ainda mais realizador, mais gratificante.</p>	<p>Autoconsciência Busca de Significado</p>
<p>Comportamento (Objetivo Específico II)</p> <p>Identificar, a partir dos relatos e observações coletadas, as principais iniciativas dos envolvidos no processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.</p>	<p>Os relatos ligados ao reconhecimento de Comportamentos que promovam a inclusão foram menos presentes, se considerarmos a consciência que os entrevistados evidenciaram sobre o tema. Sendo assim, pensam sobre o assunto, estão sensíveis à causa, mas não percebem no dia a dia as iniciativas que promovem para tornarem o processo de inclusão presente na cultura da organização. Não percebem ou não valorizam as suas contribuições.</p>	<p>Expressão e Manifesto</p>
<p>Cultura (Objetivo Específico III)</p> <p>Identificar como a cultura organizacional é percebida e a influência que exerce sobre os times de trabalho na construção de um ambiente mais inclusivo.</p>	<p>Os entrevistados reconhecem iniciativas de inclusão promovidas pelas organizações. As pessoas com deficiência valorizam as ações e o quanto as pessoas se mobilizam para recebê-las. Há espaços de discussão sobre o tema e engajamento por parte dos colaboradores mais sensíveis na tentativa de construir uma Cultura organizacional mais inclusiva.</p>	<p>Alinhamento de Propósitos Senso de Comunidade</p>

(Conclusão)

<p>Sistema (Objetivo Específico IV)</p> <p>Identificar a influência dos aspectos legais e dos órgãos fiscalizadores sobre os membros da organização na construção de um ambiente organizacional inclusivo.</p>	<p>O Sistema é percebido como algo hostil, algo incoerente ao que é possível de se promover dentro das organizações. Sentem-se desvalorizados, pois os esforços não são reconhecidos. Não são incentivados, nem estimulados a promover a inclusão. As próprias pessoas com deficiência revelaram se sentirem prejudicadas pela Lei das Cotas e a forma como é aplicada.</p>	<p>Seguir Regras Pertencer a um Sistema</p>
---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando as análises relatadas acima e vivenciadas pelas organizações na tentativa de promover a inclusão de pessoas com deficiência, além das considerações trazidas por Ken Wilber (1979) quanto ao sofrimento de se viver em uma realidade dual e a necessidade de se iniciar um processo de despertar da consciência para a realidade, para se olhar em profundidade aos sentimentos na busca pela cura, será proposto um modelo, ainda sob a luz das teorias estudadas, que aperfeiçoe o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações que visa a sustentabilidade de suas ações.

5 CONSTRUÇÃO DO MODELO DE INCLUSÃO | BASEADO NA ABORDAGEM INTEGRAL E NOS CONCEITOS DE ESPIRITUALIDADE

Conforme as compreensões explicitadas nos dados coletados, baseadas na abordagem de Ken Wilber (2002) e nos conceitos da espiritualidade e o entendimento que ambos trouxeram para se obter o atual processo de inclusão nas empresas, a seguir será proposto um modelo integral de inclusão. O modelo pretende contribuir para a compreensão e aperfeiçoamento desse processo por meio do desenvolvimento dos quadrantes propostos por Wilber (2000), tendo como pano de fundo um ambiente que estimule esse desenvolvimento através de um facilitador ou catalisador da inclusão, que é a espiritualidade.

Para isso, inicia-se esta proposta de modelo por meio de uma referência a Sasaki (2003), que menciona que o conceito de sociedade inclusiva tem suas raízes ligadas ao passado. Conforme o autor, este conceito foi se constituindo no decorrer dos anos e segue em processo de construção. Sendo assim, entender a construção histórica e, finalmente, a forma como é definida nos dias de hoje é fundamental para participarmos de forma ativa da formação de uma sociedade inclusiva.

A partir das atividades profissionais que a pesquisadora desenvolve nas organizações para construir e implementar culturas inclusivas, percebe-se a oportunidade de atender qualitativamente a inclusão de pessoas com deficiência, assim como evidenciado nos relatos, inclusive, por manifestações de reconhecimento das próprias pessoas com deficiência, mas quantitativamente falando, percebe-se que o foco está restrito a atender um “número” (a cota), que, no ponto de vista da pesquisa, é consequência de toda a construção qualitativa que é promovida pelos agentes envolvidos no processo.

Nenhuma das empresas pesquisadas, mesmo com todo o reconhecimento dos seus colaboradores sobre uma cultura inclusiva, bem como, reflexões, valores que sustentam essa cultura dentro das organizações, conseguiu cumprir a cota. Tal fato reforça o entendimento que, se considerarmos somente o sistema como atuante na inclusão, o que teremos será um percentual de contratações de pessoas com deficiência não atendido. A oportunidade para tornar o tema inclusão tão eminente quanto à Lei de Cotas, se não mais, é por meio da formação dos membros da organização na construção de uma sociedade inclusiva (SASSAKI, 2003), visto que,

as empresas acabam cumprindo um importante papel social e educacional na formação de seus colaboradores e, de acordo com Pfeffer (2010), é de um trabalho que traga significado, que possibilite aprendizagem e desenvolvimento, que estamos em busca.

Sendo assim, espera-se por meio do desenvolvimento das perspectivas consideradas por Ken Wilber (2003), que são entendidas como fundamentais e adequadas ao ambiente organizacional, que se possa alcançar a integralidade do processo de inclusão, que é estabelecer conexão entre os quadrantes Consciência e Cultura, aspectos subjetivos dos indivíduos, e Comportamento e Sistema, aspectos objetivos dos indivíduos, a ponto de estarem em uma qualidade Persona de desenvolvimento. Conforme Venzke (2015), a principal contribuição dessa abordagem é reconhecer e incorporar ambos caminhos – subjetivo e objetivo – e quanto são igualmente significativos e importantes para a compreensão do tema inclusão. Os quadrantes têm como objetivo ajudar e orientar a jornada de descoberta e de despertar da consciência (VENZKE, 2015) e os níveis a proporcionar a evolução dos quadrantes para que seja alcançada esta consciência (WILBER, 1979).

Para a construção do modelo, será utilizado o Quadro de Referência 9, presente no item 4.1, que representa as quatro perspectivas da Abordagem Integral, preenchidas com fragmentos das entrevistas. O que se observa, fazendo-se a leitura dos dados – também pode-se considerar todas as análises do item 4.1 desta pesquisa –, é que o sistema é o único quadrante onde há relatos que representam, de forma evidente, uma desconexão, uma ruptura da consciência de unidade. É o único que revelou um nível de desenvolvimento Ego (39%), seguido do Centauro (33%), que representam, respectivamente, a identificação do indivíduo com a mente contra o corpo, e do indivíduo com o organismo contra o ambiente. Isso quer dizer que as pessoas estão conectadas com o que pensam sobre inclusão (nível Ego), mas não encontram no ambiente amparo para manifestarem o seu comportamento – o ambiente é visto como algo ameaçador à existência desse organismo (nível Centauro) (WILBER, 1979). É importante ressaltar que ambiente, neste caso, refere-se ao sistema, não às organizações, pois conforme observado nos dados, as empresas já propiciam, estimulam, dentro das suas condições, ambientes inclusivos.

Em seus estudos realizados sobre Sustentabilidade na Educação, Venzke (2015) refere que um dos grandes desafios dos educadores está justamente na

dimensão Sistema. Venzke (2015) considera que ao assumirem um papel de agentes de transformação, necessitam repensar as bases epistemológicas utilizadas, questionando o que está proposto, para serem o caminho para gerar um novo conhecimento. Acredita-se que com a inclusão não seja diferente, pois o que se propõe com estes resultados de pesquisa é ir em direção à mudança do paradigma até então imposto sobre o tema ou as suas bases epistemológicas, que seguem enraizadas no quadrante Sistema, ou seja, no preenchimento das cotas.

Para se estimular o desenvolvimento deste quadrante em um nível igual aos demais – Consciência, Cultura e Comportamento –, é necessário que se invista na formação dos membros da organização, objetivando, por meio da tomada de consciência e conexão existente entre inclusão e propósitos, valores individuais, um novo significado ao tema. Assim, será possível formar agentes para a construção de uma sociedade mais inclusiva, cidadãos que multiplicarão a causa.

A partir do momento em que um indivíduo consegue fazer conexões mais profundas sobre inclusão de pessoas com deficiência, acredita-se que o mesmo vai poder influenciar outras pessoas a vivenciar novas conexões com o tema (VENZKE, 2015). Neal (2009) menciona a necessidade de ter pessoas nas organizações que atuem, que façam essas pontes de conhecimento para abrir novos caminhos, ou seja, que desempenhem este papel reflexivo, de aprofundamento das conexões.

E para que ocorra este avanço no nível dos quadrantes e seja gerada a conexão entre as perspectivas, propõe-se um olhar para a Abordagem Integral, agora com o enfoque da espiritualidade nas organizações, que se entende já seja aplicado pelas empresas, mesmo que não denominado assim, mas que estando mais presente por meio de algumas iniciativas, irá se tornar um catalisador do processo inclusão. A aplicação do conceito de espiritualidade nas organizações surge a partir da compreensão do indivíduo sobre si mesmo, sobre sua essência e formas de nutri-la de maneira integral por meio das diversas esferas da vida.

De acordo com Ashmos e Duchon (2000) podemos considerar três componentes fundamentais para o desenvolvimento da espiritualidade no ambiente organizacional: vida interior, equivalente à Consciência; significado no trabalho, ou entender o meu papel e desfrutar deste papel por estar de acordo com meus valores – experimentação do pensamento, equivalente ao comportamento (VENZKE, 2015); e comunidade, ou lugar onde somos validados como indivíduos, equivalente aos quadrantes cultura e sistema.

Dito isso, novamente direciona-se a compreensão para uma imagem que possa ilustrar todos os argumentos referidos, ou a construção do modelo integral baseado na espiritualidade:

Quadro 11 - Citações para a construção de um modelo de inclusão integral

CONSCIÊNCIA	COMPORTAMENTO
<p>...a representação da nossa consciência <i>“como eu poderia fazer pra ajudar ele com coisas simples do dia a dia? Ele não consegue assoar o nariz”</i></p> <p>...sentir-se conectado consigo mesmo <i>“tudo que eu faço eu acho importante aqui, porque tudo que eu faço está alinhado aos meus propósitos”</i></p> <p>...entender o meu papel <i>“eu acho que vou contribuir com a organização, pra melhorar as pessoas que venham a me substituir [...] pra que sobreviva essa instituição por mais cem anos”</i></p> <p>...busca de significado <i>“eu seria pobre se fosse pra empresa só para vender”</i> <i>“o segredo é tu ser apaixonado por aquilo que tu faz. Eu acordo todo dia feliz que estou vindo pra cá”</i></p>	<p>...expressão, manifesto, comportamento <i>“pra trabalhar com inclusão, a gente tem que ter aquela postura de não se conformar, porque a primeira resposta...é não. E muitas vezes por desconhecimento das pessoas...medo, nunca conviveram com uma pessoa com deficiência”</i> <i>“eu sei da limitação dela, isso faz com que eu me molde a essa análise...e compreenda, e faça esse esforço de envolver a equipe pra ajudá-la, e para tê-la no grupo”</i></p> <p>...desfrutar do meu papel <i>“então acho que isso é o perfil da empresa, esses exercícios espirituais, que é o momento que tu faz uma introspecção, é toda uma orientação de reflexão individual, eu procuro trazer à equipe”</i> <i>“o dia a dia isso se materializava no discurso da minha equipe...ficava claro o quanto buscavam pessoas diferentes também”</i></p>
CULTURA	SISTEMA
<p>...sentir-se conectado com os outros <i>“se eu tenho a diversidade nos meus times, eu tenho uma amostra da sociedade dentro da minha empresa, então eu consigo ter pessoas que pensam como o mundo lá fora pensa”</i></p> <p>...viver em comunidade <i>“o presidente quer ver a empresa dele bonita, limpa, com um ambiente onde as pessoas se sintam bem, então o principal fator é o clima...as pessoas enxergam que são bem tratadas”</i> <i>“tu consegue olhar pra todo mundo? Tu consegue entender a necessidade de cada um? Porque cada um tem uma necessidade diferente...é um desafio para o gestor também...não se tem uma capacitação, para saber como se vão lidar com as pessoas”</i></p> <p>...alinhamento de propósitos <i>“todo mundo que trabalha aqui é porque gosta, porque não é uma empresa que vive pauleando...muitos deixam o financeiro de lado para estar num ambiente em que as pessoas se respeitam entendeu?”</i></p>	<p>...adequar-se à legislação <i>“são pessoas que estão ligadas ao grupo e, como eu te falei, elas lidam com a causa...se apaixonam. Como elas entrevistam pessoas com deficiência, acabam vendo a questão pessoal, a superação daquela pessoa...sendo bem sincero, sem hipocrisia, eu acho que isso acaba ficando em segundo plano. Não que não seja necessário, mas eu nunca vi ninguém dizer assim: visamos manter a cota”</i></p> <p>...pertencer a um sistema <i>“cada um fazendo seu lado, eu acho que forma uma união. A empresa fazendo a parte dela pra manter nós, e nós fazendo a nossa parte por eles”</i> <i>“tem um grupo de surdos lá em Fortaleza que desenvolve essa plataforma à distância, e esse curso que eles tão fazendo aqui, é o curso que foi fabricado pelas PcDs que a gente tem lá em Fortaleza. Então é uma coisa que – vamos usar o nosso recurso! A gente vai procurar esses profissionais pra qualificá-los e depois absorver na área de suporte técnico”</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Wilber (2003) e Mitroff e Denton (1991), em conjunto com os dados coletados.

O que acaba de ser apresentado é um quadro de citações, que configura a construção inicial para a posterior apresentação de um modelo de inclusão integral, ou um modelo considerado ideal para aperfeiçoar o processo de inclusão nas organizações, respondendo à questão de pesquisa.

No Quadro 9, diferentemente do Quadro 8, são compartilhados relatos que manifestam, por exemplo:

[...] são pessoas que estão ligadas ao grupo e como eu te falei elas lidam com a causa...se apaixonam. Como elas entrevistam pessoas com deficiência, acabam vendo a questão pessoal, a superação daquela pessoa...sendo bem sincero, sem hipocrisia, eu acho que isso acaba ficando em segundo plano. Não que não seja necessário, mas eu nunca vi ninguém dizer assim – visamos manter a cota [...]. (ENTREVISTADO 11 - empresa II, tecnologia, gestor).

Quando citado esse relato no Quadro 9, considera-se uma referência ao quadrante Sistema ou uma forma da empresa adequar-se à legislação, porém trazendo sentido para o processo de inclusão – sentido por meio da educação, da formação de conhecimento. Ou seja, está se construindo conhecimento, pois, no caso desse relato, há interação das pessoas com deficiência com membros do programa de inclusão da empresa, para que posteriormente este conhecimento possa ser compartilhado e multiplicado com todos os colaboradores, por meio de uma ação – a empresa chamou mães de jovens com deficiência intelectual, para contarem suas histórias e a de seus filhos, porém ainda sem ter a inclusão de pessoas com deficiência intelectual. Esta empresa sabe que existe uma lei, mas trabalha com a formação dos seus profissionais, não para incluírem naquele local, mas para incluírem para a sociedade, para formarem o cidadão – é aquele nível de conexão mais profundo referido por Venzke (2015).

Sendo assim, uma das formas de se trabalhar este quadrante contando com a perspectiva da espiritualidade, seria promovendo ações dentro da organização que estimulassem a discussão sobre o tema, pensando não somente na construção da cultura da organização, mas na forma e na responsabilidade que a empresa tem com a sociedade. Uma vez que não se pode mudar a legislação, as empresas devem trabalhar com os recursos que possuem e, este argumento é evidenciado no discurso do entrevistado 13 (empresa II, tecnologia, RH/Par), quando menciona:

[...] tem um grupo de surdos, lá em Fortaleza, que desenvolve essa plataforma à distância e esse curso que eles tão fazendo aqui, é o curso

que foi fabricado pelas PcDs que a gente tem lá em Fortaleza. Então é uma coisa que – vamos usar o nosso recurso! A gente vai procurar esses profissionais pra qualificá-los e depois absorver na área de suporte técnico [...] (ENTREVISTADA 13)

As pessoas estão sendo formadas no ramo de atuação da empresa, mas quando saírem, sairão capacitadas para executar a mesma atividade no mercado de trabalho.

Ambas as falas citadas evidenciam ações ligadas à implementação da espiritualidade que, por sua vez, proporciona o desenvolvimento do Sistema, pois a espiritualidade refere-se justamente a essa construção de sentido – por que devemos nos engajar para promover a inclusão? Qual o propósito? Qual os benefícios que terei ao auxiliar nesta construção? O quanto isso “mexe comigo”? O quanto terei que me envolver? Todos esses questionamentos, que são despertados no momento em que uma organização estimula a construção dessa cultura inclusiva, acaba refletindo na formação de um sistema também compreendido, por mais que não aceito, pelos colaboradores.

O crescimento segue a ideia básica da produção de sentido, sendo um processo contínuo que analisa como as pessoas percebem os eventos, quais os seus significados e como “os significados, consensualmente criados para estes eventos, influenciam comportamentos atuais e futuros” (VENZKE, 2015, p.197). Se fizer sentido para as pessoas, irá gerar mudanças práticas significativas, pois “pensamentos surgem em um contexto cultural que dá aspecto e significado para estes pensamentos individuais (intersubjetivo)” (VENZKE, 2015, p. 198). Por meio das citações do autor, foram representadas as conexões dos quadrantes subjetivos, Consciência e a Cultura, na forma como se manifestam no Comportamento e no Sistema, dando-se suporte prático, por meio dos relatos, para o desenvolvimento dos mesmos.

Os relatos que seguem de dois entrevistados ilustram o quanto as práticas da organização ou o contexto cultural conseguem dar significado para o que as pessoas acreditam, colocando em prática suas crenças. Uma das entrevistadas compartilhou que a organização desenvolve ações que envolvem exercícios espirituais de reflexão, os quais ela procura colocar em prática para desenvolver a sua equipe. Ou, conforme o entrevistado 21 (empresa III, educação, gestor), ao referir que ter passado por momentos muito difíceis na época do colégio o inspira a multiplicar a diversidade entre os colegas: *“no dia a dia, isso se materializava no*

discurso da minha equipe... a gente precisava fazer um processo seletivo e aí eu deixei os líderes fazendo o processo... ficava claro o quanto buscavam pessoas diferentes também”.

De acordo com Krishnakumar e Neck (2002), baseando-se em um modelo chamado *Spiritual Freedom*, o processo de implementação da espiritualidade começa pelos indivíduos. A organização deve encorajar seus empregados a manifestarem livremente suas crenças, uma vez que esses estímulos fariam um bem comum a todos que compartilhassem sentimentos semelhantes, manifestados por diferentes perspectivas. Ainda, os autores revelam que líderes devem estimular a construção de espaços como este, de compartilhamento, como forma de alinhar as expectativas individuais de seus subordinados com relação aos propósitos da organização: “encorajar as pessoas a falar sobre suas ideias espirituais, ajudando-as a relacionarem aos valores da empresa (p. 10). Para isso, precisariam aceitar a diversidade como fonte de construção e desenvolvimento para a tomada de consciência.

Neste sentido, o gestor deve ser o criador dessa cultura e perceber o quanto ela está presente nas pessoas, para propiciar um espaço que estimule a cultura de inclusão, criando novas formas de abordar essa questão, buscando novos conhecimentos em diferentes domínios. Venzke (2015, p. 199) complementa este entendimento, referindo que a capacidade de empatia para entender a condição do outro, “procurando levá-lo ao desenvolvimento de suas características pessoais e habilidades profissionais, contribuirá na transformação positiva, individual, das organizações e da sociedade”.

A seguir será apresentado o modelo de inclusão integral, baseado na Abordagem Integral e nos conceitos de espiritualidade compartilhados até então, considerando uma adaptação do modelo pesquisado pelos autores Krishnakumar e Neck (2002), referidos acima.

5.1 Apresentação do Modelo de Inclusão | Baseado na Abordagem Integral e nos Conceitos de Espiritualidade

O processo de inclusão social de pessoas com deficiência é conceitualmente caracterizado por uma construção histórica que se iniciou no após a Primeira Guerra Mundial por meio dos combatentes mutilados remanescentes, ou assim

considerados no período. Nas organizações, o tema não tomou proporções diferentes, pois vem sendo discutido no decorrer dos anos e sofrendo avanços recorrentes, reflexo destas transformações sociais históricas.

Um dos maiores marcos referente às discussões sobre inclusão de pessoas com deficiência nas organizações pode ser considerado pelo movimento das pessoas com deficiência, a Lei 8.213/91, ou Lei de Cotas, regulamentada pelo Decreto 3.298/99 (BRASIL, 2016). A partir daí, as organizações vêm sendo pressionadas a adquirir sistemáticas de inclusão sob pena de aplicação de multas severas.

Dentre as iniciativas adotadas pelas empresas para a promoção da obrigatoriedade exigida por lei, a mais tradicional delas e identificada nas empresas pesquisadas é a sensibilização de colaboradores, ou a formação de funcionários para a compreensão do tema inclusão.

Outro avanço recente e importante no que se refere à inclusão é a Lei Brasileira de Inclusão (LBI), que entrou em vigor em fevereiro de 2016, possibilitando à pessoa com deficiência o protagonismo sobre sua condição, uma vez que a lei dispõe de artigos sobre saúde, lazer, cultura, educação, trabalho e infraestrutura (BRASIL, 2016).

Mesmo com avanços históricos importantes, o que se constatou, considerando as iniciativas promovidas pelas organizações, aliadas aos mais variados relatos coletados em aproximadamente 40 entrevistas, é que apesar das empresas preocuparem-se em instruir seus funcionários acerca do tema, explicando os motivos pelos quais estão comprometidas com a inclusão e contam com seus colaboradores para engajarem-se à causa, nenhuma está com a cota cumprida e seguem prestando conta ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) de por que não estão em conformidade com a lei.

Esta constatação foi feita com base nas quatro empresas envolvidas. Entretanto, grande parte dos relatos revelaram um histórico, de longo prazo, de descumprimento da lei por parte dessas empresas e de outras empresas nas quais os entrevistados já trabalharam. Ou seja, esta é uma realidade presente e constante nas organizações, pois todas buscam atender à cota e nesta tentativa desenvolvem ações de sensibilização para que alcancem os requisitos da lei, porém sem sucesso.

Sendo assim, percebe-se que se chegou no limite dos avanços no que se refere às pressões do sistema sobre as organizações. Mesmo que todos os

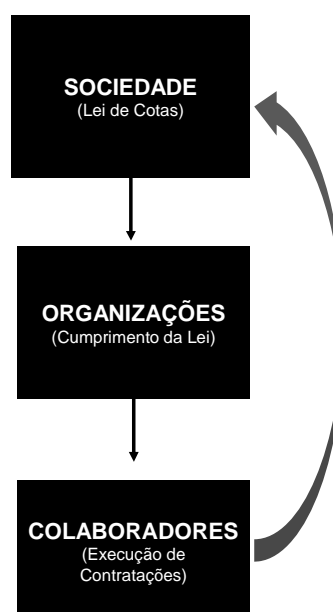
movimentos sociais tenham corroborado para importantes decisões, que culminaram em leis que fortaleceram os movimentos das pessoas com deficiência, contribuindo para a sua entrada no mercado de trabalho, é evidente que a relação sistema, organizações e indivíduos está prejudicada e que é necessário repensar a forma como a lei é executada nas organizações e como mobiliza seus integrantes.

Os relatos revelaram uma insatisfação dos entrevistados, compartilhada por Sasaki (2002), que repercute de forma negativa sobre a inclusão no mercado de trabalho. Consequentemente torna o processo de contratação desses profissionais efêmero, caracterizando um relativo retrocesso no que se espera quanto a alcançar avanços legais e sociais sobre a causa.

Pretende-se, com isso, alterar o processo atual de inclusão, que, conforme apresentado na análise dos resultados, considera o contexto social, ou o sistema atuando nas organizações e, por consequência, refletindo sobre os indivíduos, para se construir um modelo inspirador de inclusão, conectado aos contextos Sistema e Organizações, por meio do desenvolvimento, ou tomada de consciência dos indivíduos, proporcionada por ambientes de trabalho espiritualizados e indivíduos mais conscientes, conectados à causa.

A figura abaixo ilustra a forma como se configura atualmente a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações:

Figura 6 - Processo de inclusão atual nas organizações



Fonte: Elaborado pela autora.

A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, nos moldes atuais, caracteriza-se como um processo linear de execução, em que o sistema age sobre as empresas, na exigência de que as mesmas atendam à legislação. Por sua vez, as empresas agem sobre seus colaboradores, principalmente, líderes e times de trabalho, na tentativa de sensibilizar as pessoas a atender à lei, para esclarecer os motivos pelos quais deverão contratar pessoas com deficiência, ou para que compreendam os tipos de deficiência e consigam auxiliar nas adaptações diárias, ou seja, os colaboradores são convocados a se engajar nas ações.

Sendo assim, cabe aos colaboradores a execução do processo de inclusão, alimentando o sistema da sua exigência legal, cumprimento de cotas. Fato que acaba refletindo no sentimento individual de pesar dos entrevistados, expressado por meio de relatos sobre insatisfação quanto à lei, quanto à dificuldade, receio de contratar pessoas com deficiência, entre outros. Dessa forma, a inclusão acaba não ocorrendo da forma como deveria ser, e as empresas acabam por não cumprir a legislação, retomando para o início do processo, que é o sistema; a sociedade cobrando das empresas justificativas, motivações pela atual situação de inconformidade legal, retroalimentando o processo de forma não virtuosa, insustentável.

Por isso, propõe-se um modelo de inclusão de pessoas com deficiência que considere todos os elementos já existentes no processo: sociedade, organizações e indivíduos, conectando-os aos propósitos das organizações e, conseqüentemente, dos membros que as compõem. Pretende-se transpor o processo atual de inclusão para se construir um modelo inspirador, conectado aos contextos Sistema e Organizações por meio do desenvolvimento ou tomada de consciência dos indivíduos, proporcionada por ambientes de trabalho espiritualizados. Para esta construção, será utilizado um modelo baseado em Krishnakumar e Neck (2002), que será esclarecido a seguir.

Krishnakumar e Neck (2002) realizaram uma pesquisa baseada em diversos trabalhos, de autores reconhecidos no âmbito da espiritualidade nas organizações. Em sua publicação, Krishnakumar e Neck (2002) justificam os motivos pelos quais os autores estudados explicitaram o crescente investimento das organizações no tema espiritualidade, por meio dos benefícios trazidos ao ambiente corporativo.

Além disso, os autores referem que a espiritualidade aproxima a pessoa dela mesma, auxilia na conexão individual, colocando-a em um estado elevado de

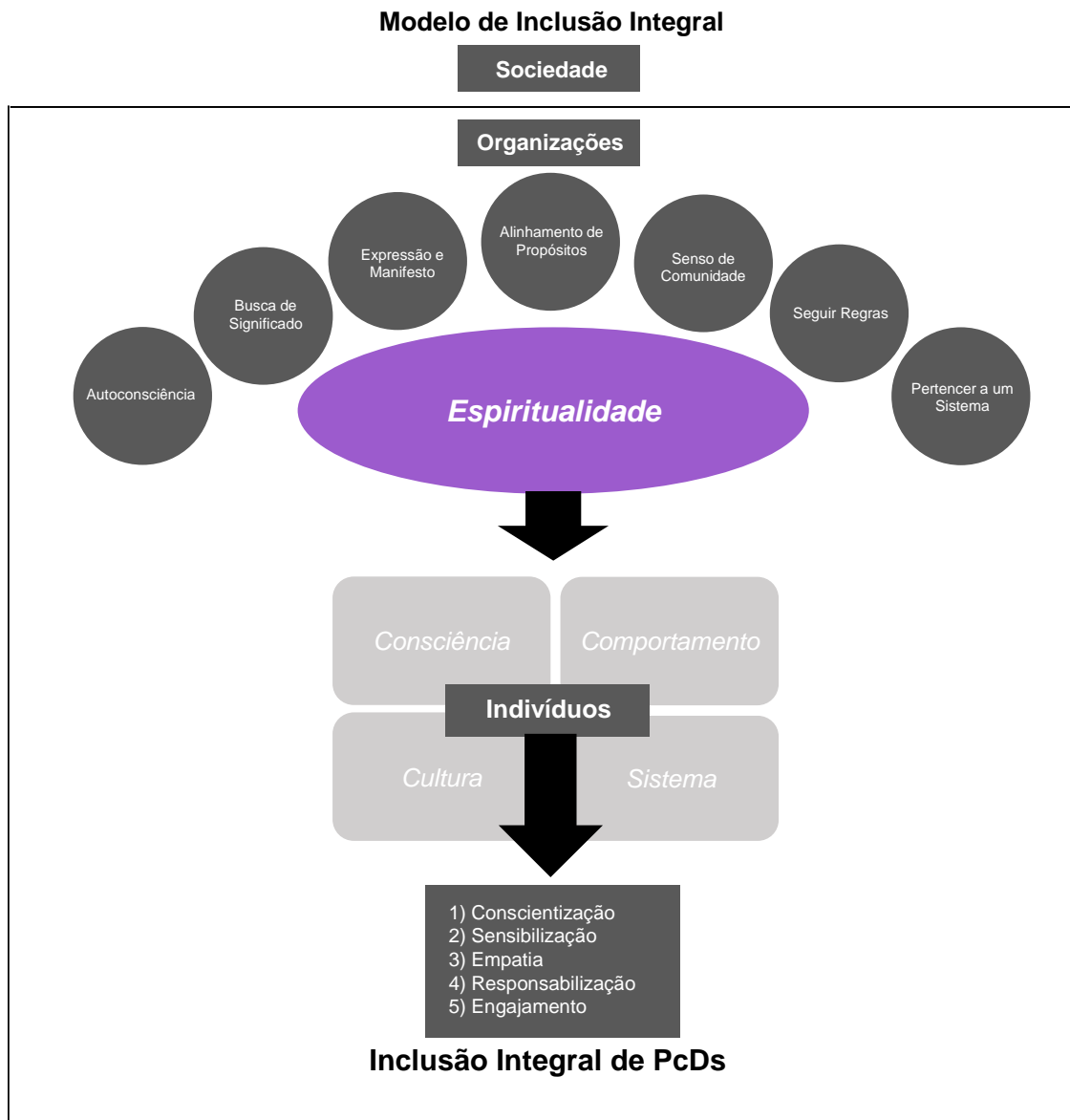
consciência, que promove maior satisfação, felicidade, *insights* e crescimento mental, fatores que contribuem, liberam a criatividade e facilitam a resolução de problemas nas organizações (KRISHNAKUMAR; NECK, 2002).

O que os autores dizem é que se estamos mais conectados conosco, estamos mais conectados com aquilo que queremos (Consciência), seremos verdadeiros em nossas ações (Comportamento) e em nosso ambiente de trabalho (Cultura e Sistema). Logo, uma organização que estimule a espiritualidade irá desenvolver pessoas mais conectadas integralmente, conforme teoria de Wilber (2002). Por conseguinte, para nutrir a espiritualidade e proporcionar um sentimento de completude em relação ao ambiente de trabalho, aumentando a realização pessoal, é importante que as organizações encorajem, proporcionem espaços onde as pessoas possam manifestar seus propósitos, anseios, ajudando-as a relacioná-los aos valores da empresa.

Como forma de construir este espaço, Krishnakumar e Neck (2002) sugerem um modelo de implementação para a espiritualidade, que se considera o ideal para que os colaboradores das organizações consigam reconstruir, através do desenvolvimento da autoconsciência, um novo significado acerca do tema inclusão, baseado no que a empresa acredita, conectado à organização.

Abaixo, segue a apresentação do modelo integral de inclusão, construído para atender à questão de pesquisa:

Figura 7 - Modelo de inclusão baseado na Abordagem Integral e nos conceitos de Espiritualidade



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Krishnakumar e Neck (2002).

Os conceitos de espiritualidade referem-se à subjetividade dos indivíduos, que pode se manifestar nas organizações, se houver estímulo no próprio ambiente de trabalho, propiciando o desenvolvimento de colaboradores mais conscientes e conectados com este espaço (KRISHNAKUMAR; NECK, 2002).

Conforme as pessoas forem estimuladas pelas organizações, acredita-se que os níveis de desenvolvimento propostos por Wilber (1979), também chamados de níveis de consciência (Persona, Ego e Centauro), irão sofrer um processo de cura, de despertar da consciência sobre a realidade vivida, através do reconhecimento

daquilo que gera sofrimento ou desconforto físico, emocional (externo e interno). Por consequência, os quadrantes Consciência, Cultura, Comportamento e Sistema também serão afetados por este processo evolutivo, pois cada quadrante desenvolve-se por meio dos níveis de consciência.

A pessoa, em um ambiente que estimule a reflexão e identificação de aspectos de sua subjetividade – consciência, significado, alinhamento de propósitos, senso de comunidade –, irá olhar em profundidade para esses sentimentos, fazendo a correta interpretação dos mesmos para transcendê-los, no que tange o sofrimento ou desconforto (WILBER, 1979). Conforme Wilber (1979), o sofrimento nada mais é do que um polo rejeitado retornando para nos importunar, ou opostos complementares que coexistem, mas se encontram em conflito (organismo e ambiente – Centauro, mente e corpo – Ego, ou eu e não-eu – Persona). Quando dissolvemos estes conflitos, retomamos a consciência de unidade (WILBER, 1979).

Por meio da evolução dos níveis de consciência proporcionada por organizações espiritualizadas, chega-se à integralidade dos quadrantes Consciência, Cultura, Comportamento e Sistema e a um pensamento em profundidade sobre o tema inclusão de pessoas. Entende-se que aquelas reflexões elucidadas na análise de resultados sobre, por exemplo, *a lei ser cruel, as pessoas estarem nas empresas para preencherem uma cota, ou as pessoas evitarem a inclusão, pois sabem que será difícil e terão problemas*, serão transcendidas, pois as organizações, por meio da espiritualidade, promoverão uma ressignificação do tema inclusão, formando profissionais mais conscientes, sensíveis, com mais empatia à causa, responsáveis e engajados. Assim como ilustrado por um dos entrevistados, que fez menção ao perfil da empresa e aos exercícios espirituais, de introspecção e retiro que promove, proporcionando uma reflexão individual compartilhada com o seu time de trabalho.

A forma como se entende e se aplica a inclusão atualmente não estimula a manifestação da espiritualidade, que se acredita propiciar a sustentabilidade do processo de forma a torná-lo orgânico. Têm-se neste modelo elementos chaves da espiritualidade – retirados dos principais referenciais teóricos utilizados para a construção desta pesquisa e identificados nos relatos extraídos das entrevistas realizadas. Dentre os principais critérios de espiritualidade, que vão ao encontro da teoria da Abordagem Integral (WILBER, 2000), encontrados pelos autores pesquisados estão: a autoconsciência (a), a busca de significado (b), expressão e

manifesto (c), o alinhamento de propósitos (d), o senso de comunidade (e), seguir regras (f) e, por fim, o pertencer a um sistema (g). Abaixo será apresentado o entendimento teórico referente a cada um dos elementos:

Quadro 12 - Elementos construtores da espiritualidade

<p>a) Autoconsciência</p>	<p>Conforme Pauchant (2007), é a definição mais vaga de espiritualidade, ou também considerada nebulosa, mas a mais aplicável, pois trata do tema como um estado de conhecer e reconhecer a si mesmo na interação com os demais. É algo que você faz por meio de sua mente e corpo. Na prática diária, é como um músculo que você deve exercitar para se tornar, conforme a prática, gradativamente mais forte. Estimula o desenvolvimento do quadrante Consciência.</p>
<p>b) Busca de Significado</p>	<p>Representação do que move o indivíduo, do que o inspira. Conforme Venzke (2015) representa a compreensão por parte do indivíduo, de suas preocupações existenciais, o que representa sua dimensão interior. É ir em busca dos porquês, símbolos, das imagens. É a realização pessoal e profissional (SAKS, 2011). Estimula o desenvolvimento do quadrante Consciência.</p>
<p>c) Expressão e Manifesto</p>	<p>Experimentação do pensamento, das simbologias e das imagens. Reações do cérebro (VENZKE, 2015). Ações baseadas nos processos reflexivos individuais. Estimula o desenvolvimento do quadrante Comportamento.</p>
<p>d) Alinhamento de Propósitos</p>	<p>Nivelamento de objetivos e intenções. É sentir-se atendido internamente, considerando o processo de autoconsciência e significado, por meio do meio externo, ou compreensão mútua, adequação, equidade, significado intersubjetivo (VENZKE, 2015). Estimula o desenvolvimento do quadrante Cultura.</p>
<p>e) Senso de Comunidade</p>	<p>Ética e moral, visões de mundo, contexto comum, cultura (VENZKE, 2015). Estimula o desenvolvimento do quadrante Cultura.</p>
<p>f) Seguir Regras</p>	<p>Ajuste funcional (VENZKE, 2015). Estimula o desenvolvimento do quadrante Sistema.</p>
<p>g) Pertencer a um Sistema</p>	<p>Fazer parte de um sistema e do seu conjunto de valores sociais, regras, leis. Estimula o desenvolvimento do quadrante Sistema.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Estes sete elementos serão os construtores de organizações espiritualizadas, que serão formadas por meio de espaços de discussão focados no tema inclusão de

peças com deficiência – espaços como as sensibilizações que já ocorrem, por exemplo. Tais elementos surgirão dos próprios indivíduos, desde que estimulados e bem orientados pelas organizações, conforme referido pelos autores Krishnakumar e Neck (2002). Por sua vez, estes construtores irão catalisar o processo de desenvolvimento dos indivíduos, conforme forem sendo trabalhados e discutidos, individualmente ou em conjunto e de suas esferas subjetivas e objetivas, ou quadrantes (Consciência, Cultura, Comportamento e Sistema). Conforme apresentado, cada um dos elementos descritos irá estimular um dos quadrantes, em função das características que possuem.

O quadrante Consciência, por representar aspectos ligados à autoexpressão, autorreflexão, ao conhecer-se e reconhecer-se, será estimulado pelo elemento “a”, ou Autoconsciência, bem como pelo elemento “b”, Busca de Significado, que se refere a compreensões existenciais, simbologias e imagens. O quadrante Cultura, representando as conexões que estabelecemos com o coletivo, as compreensões mútuas de mundo, o contexto comum, estimulará o manifesto dos elementos Alinhamento de Propósitos e Senso de Comunidade, ou “d” e “e”. Todos estes são elementos que caracterizam a dimensão subjetiva individual (Consciência) e coletiva (Cultura) dos indivíduos, conforme Wilber (2000).

Considerando as dimensões objetiva individual (Comportamento) e objetiva coletiva (Sistema) teremos o elemento da espiritualidade expressão e manifesto, ou elemento “c”, que irá proporcionar a experimentação do pensamento, ou estimular o desenvolvimento do quadrante Comportamento dos indivíduos, e os elementos Seguir Regras e Pertencer a um Sistema, ou elementos “f” e “g”, respectivamente, ambos ligados ao quadrante Sistema, pois referem-se ao ajuste funcional, ao conjunto de valores sociais e regras, leis que influenciam, mobilizam os indivíduos.

O produto que se espera através destes elementos construtores de organizações espiritualizadas e conseqüente desenvolvimento das dimensões subjetivas (Consciência e Cultura) e objetivas (Comportamento e Sistema) dos indivíduos é justamente a inclusão integral de pessoas com deficiência, por meio de uma base sólida, de formação mútua de conhecimento entre os colaboradores acerca do tema, composta por outros cinco elementos.

Sendo assim, para se chegar aos elementos que serão referidos e explicados a seguir, estabeleceu-se a correlação entre os conceitos de espiritualidade e a teoria da Abordagem Integral, com todos os relatos de entrevista e vivências práticas da

pesquisadora. Logo, espera-se que, por meio de organizações espiritualizadas, os indivíduos possam desenvolver a conscientização (1), a sensibilização (2), a empatia (3), a responsabilização (4) e o engajamento (5) na construção e promoção da inclusão de pessoas com deficiência de forma integral. Abaixo serão esclarecidos individualmente os itens mencionados, que se utilizarão dos Quadros 8 e 9 de citações, bem como, dos conceitos e teoria pesquisada.

5.1.1 Conscientização

Representa o reconhecimento sobre o tema e todos os aspectos que o envolvem, tais como a História, como se construiu o conceito de inclusão de pessoas com deficiência, a formação das leis que regem a inclusão, bem como seus avanços.

De modo geral, todos sabem o significado de pessoa com deficiência; todos têm conhecimento sobre a Lei de Cotas, mas poucos dedicam-se a compreender o que representa a inclusão de pessoas com deficiência, o conceito, motivos pelos quais nos faz conviver com este cenário de impasse quanto ao preenchimento das cotas.

Conforme referido por Sasaki (2003), entender um conceito é fundamental para a compreensão de práticas que moldem as ações de uma sociedade inclusiva. Por um lado, a lei parece eficaz; por outro, é aplicada de forma irredutível às organizações, que diante dessas dualidades, sentem-se desconfortáveis e em desacordo com o dever imposto, criando, assim, uma antipatia não pela lei, mas pelas pessoas com deficiência.

Conscientização é tornar consciente a abrangência do tema e tudo aquilo que o compreende, por sua formação histórica, com base subjetiva e objetiva (KUHN, 2007), sugerindo um novo olhar paradigmático sobre o assunto. A partir do momento que entendemos o conceito de inclusão e todos os aspectos envolvidos em sua construção, participaremos de forma mais ativa na construção de uma sociedade mais inclusiva (SASSAKI, 2003).

5.1.2 Sensibilização

Em contrapartida à conscientização, é possível se trabalhar com a sensibilização, pois reconhecer a abrangência do tema e entendê-lo em profundidade, compreendendo a sua complexidade, é tornar os indivíduos mais receptivos à causa, é proporcionar a conexão do entendimento externo, a aspectos subjetivos, ligados à espiritualidade individual, ou ao entendimento interno.

Sensibilizar é tornar o indivíduo emocionalmente envolvido com a causa, não por complacência, mas pela tomada de consciência do seu papel e responsabilidade social com o tema.

É deixar as pessoas mais atentas à causa para que tenham em mente o quanto já estão envolvidas, já fazem parte do processo de inclusão, pois pessoas com deficiência estão presentes em todo o lugar e, como indivíduo, devo praticar ações diárias, simples de inclusão.

5.1.3 Empatia

A empatia é consequência deste processo de conexão e envolve a conscientização de se ter o entendimento sobre o tema e toda a sua complexidade, pois envolve o processo de colocar-se no lugar do outro, compreendendo seus aspectos subjetivos, que justificam suas manifestações no meio, ou o comportamento.

É o envolver-se com o assunto, conforme muito bem ilustrado por um dos entrevistados, quando refere que as pessoas que lidam com o tema, acabam se apaixonando, pois passam a considerar todo o aspecto emocional que o envolve.

É compreender as razões pelas quais a inclusão se manifesta dessa forma em nossa sociedade e reflete sobre as pessoas com deficiência. Sassaki (2003) ilustra muito bem este processo de culpar a pessoa com deficiência por seu próprio processo de inclusão quando relata que, se por um lado a Lei das Cotas parece eficaz, por outro, é aplicada de forma irredutível para as organizações, que diante dessas dualidades, criam uma antipatia pelas pessoas com deficiência.

Ter empatia proporciona olhar além da lei. Compreende todo o aspecto emocional que envolve o tema e o quanto as próprias pessoas com deficiência, assim como mencionado nos relatos, sentem-se prejudicadas pelo próprio processo

legal de inclusão, pois são percebidas como um número e não como profissionais com potencial para se desenvolver.

5.1.4 Responsabilização

É ter o compromisso com a inclusão de pessoas com deficiência. Entender, por meio da conscientização, qual a relação existente entre o tema e o eu, o indivíduo, para me tornar agente de transformação e promoção da causa.

A responsabilização pode ser ainda mais ampla, pois envolve compreender os reflexos do compromisso que estabeleço com a inclusão e com a sociedade. De acordo com uma das entrevistadas, a responsabilidade de se manter a diversidade dentro da empresa é refletida na construção de uma amostra da sociedade lá fora. Ou seja, construo dentro da empresa a diversidade, formando pessoas, para que as mesmas possam representar este entendimento, leva-lo para o mundo.

Isso é responsabilização, é tomar consciência e tornar-se responsável socialmente. Entender que, mesmo dentro de uma organização, represento um sistema, e minhas ações refletem sobre o mesmo. Ou seja, promover a inclusão para a empresa é promover a inclusão para a sociedade, ou conforme mencionado por Schur (2002), as organizações possuem importante papel na diminuição das taxas de pobreza desse público e de seu isolamento social.

5.1.5 Engajamento

Refere-se à participação ativa. É transformar toda a conscientização, a sensibilidade, a empatia e a responsabilidade em ação. É a exteriorização direcionada à causa inclusão.

Uma vez que há compreensão de papel, há sentido e significado para se envolver; as pessoas se engajam – conforme bem ilustrado por uma das entrevistadas quando diz que ao trabalharmos com inclusão temos que ter uma postura firme, para não nos resignarmos. Devemos nos manter persistentes e resilientes.

Engajar-se é manter-se persistente, envolvido, pois momentos conturbados virão, e somente aqueles que compreenderam o seu papel e o conectaram a

propósitos é que seguirão envolvidos diante das diversidades e temores que a causa proporciona.

Sendo assim, referindo uma proposição trazida por Wilber (2002), compartilhada por Venzke (2015), a inclusão de pessoas com deficiência deve ser analisada holisticamente, considerando aspectos presentes na dimensão individual interna do indivíduo (Consciência), na dimensão coletiva interna (Cultura Organizacional), na dimensão individual externa (Comportamento) e, por fim, considerando aspectos sociais, ou dimensão coletiva externa (Sistema).

Com esta visão integral proporcionada por Wilber (2002) e desenvolvida por uma organização que estimule elementos construtores da espiritualidade nos indivíduos, acredita-se que será possível trabalhar a inclusão de pessoas com deficiência de forma holística, considerando as dimensões subjetivas e objetivas que envolvem o tema, suas complexidades e, portanto, sua profundidade conceitual construída no decorrer da História, promovendo-se, assim, um olhar paradigmático sobre o tema. “É necessário aprender a reconectar as ações das organizações com os valores sociais.” (VENZKE, 2015, p. 193)

Dessa forma, acredita-se que o sistema social ou as leis que regem a inclusão passarão a exercer um papel influenciador positivo sobre a cultura das organizações, que estarão, em paralelo, estimulando e formando profissionais mais conscientes do seu papel social e da repercussão deste trabalho conjunto em prol da inclusão de pessoas com deficiência.

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Por meio da compreensão de estudos relacionados à inclusão de pessoas com deficiência e toda a construção histórica do tema no decorrer dos anos, bem como atuando na promoção da inclusão no mercado de trabalho, foi possível desenvolver uma pesquisa que identificasse uma oportunidade no processo de inclusão, não a restringindo a aspectos até então pesquisados, relacionados a problemática com a legislação.

O que se procurou por meio da teoria e do conceito apresentados, Abordagem Integral e espiritualidade nas organizações, respectivamente, foi o reconhecimento de um modelo aplicável à realidade das organizações, que utilizasse os membros atuais envolvidos no processo de inclusão, valorizando-os nas construções realizadas até então pelas empresas e considerando a dimensão legal que implica a contratação de pessoas com deficiência. Ou seja, pretendia-se manter todos os agentes envolvidos no atual processo – sociedade, organizações e indivíduos –, porém apresentando às empresas uma nova forma de operacionalizar a inclusão de maneira a tornar o processo mutuamente compreendido e construído.

Para isso foi apresentado um modelo de inclusão integral, que se baseou em conceitos de espiritualidade no ambiente de trabalho. Esses conceitos foram utilizados por pesquisadores, que construíram entendimentos sobre espiritualidade, implementando modelos nas empresas, como Jurkiewicz e Giacalone (2004), que mensuraram um local de trabalho espiritualizado e contribuíram com práticas de espiritualidade para comprovar sua aplicabilidade e benefícios. Ou ainda como Krishnakumar e Neck (2002), que foram utilizados como inspiração para o desenvolvimento do modelo apresentado nesta pesquisa.

Com base nesses apanhados teóricos foi possível identificar os principais elementos que compõem a espiritualidade nas organizações – Autoconsciência, Busca de Significado, Expressão e Manifesto, Alinhamento de Propósitos, Senso de Comunidade, Seguir Regas e Pertencer a um Sistema – e entender que nenhuma organização poderá sobreviver por muito tempo sem espiritualidade – propósito, conexão com seus colaboradores, valores –, pois é por meio dela que as empresas podem transformar entendimentos em ações (WHITNEY, 1997 apud CAVANAGH, 1999). Por conseguinte, vinculado a mesma compreensão, esta a Abordagem

Integral, que também faz referência a termos como propósito, valores, significado e cultura na formação e desenvolvimento de indivíduos mais conscientes.

Tendo em vista que o atual processo de inclusão não responde mais às exigências legais, pois as empresas e seus colaboradores estão efetivamente mobilizados com a causa, mas sem apresentar avanços aos órgãos fiscalizadores, considera-se olhar de outra forma para a situação apresentada, propondo uma alternativa que envolva efetivamente os membros mais atingidos pela situação: organizações e seus colaboradores com e sem deficiência, utilizando elementos individuais presentes nesses indivíduos, espiritualidade, para a construção de um processo integral de inclusão que faça sentido para as empresas e para as pessoas.

É preciso mudar a forma corrente de atuação da inclusão utilizada pelas empresas e estabelecida indiretamente pelo sistema, em função da cobrança da legislação, para se construir um modelo diferenciado a ser aplicado em cada organização, conforme a cultura do local e as características individuais de cada membro, que irão, por meio de um ambiente que estimule o desenvolvimento dos seus colaboradores, compreender e ressignificar o tema de forma mútua, integrando a valores pessoais e organizacionais.

Sendo assim, utilizando tanto os entendimentos da espiritualidade quanto da Abordagem Integral, criou-se um modelo de inclusão integral para a construção de um ambiente propício à inclusão de pessoas com deficiência, que visa estimular o desenvolvimento dos próprios indivíduos, para que se tornem mais Conscientes, Sensíveis, Empáticos, Responsáveis e Engajados ao processo de inclusão, sendo estes elementos a base para a promoção de organizações mais inclusivas. Conforme Pauchant (2007), a sua aplicabilidade é considerada, pois se trata de um conteúdo que se manifesta da pessoa na interação com os demais. É algo que pode ser feito por meio da sua mente e do corpo, na prática diária, como um músculo que deve exercitado para se fortalecer e que, conforme a prática, gradativamente se torna mais forte.

Com base em todo o apanhado de pesquisa, concluiu-se a existência de uma oportunidade para a construção de um modelo que fortaleça a tomada de consciência dos indivíduos na construção de uma sociedade mais inclusiva, por meio de organizações formadoras de indivíduos mais conscientes.

6.1 Limitação do Estudo

Como não foi obtido retorno dos membros dos órgãos fiscalizadores das cotas para pessoas com deficiência, não foi possível coletar as percepções destes agentes fiscais quanto ao tema, bem como, visão que possuem como representantes do sistema, acerca dos impactos que promovem nas organizações e na formação do entendimento que os colaboradores das empresas possuem sobre a lei.

Conseqüentemente, a limitação deste estudo encontra-se justamente na ausência da participação do setor público nos dados de pesquisa coletados. Acredita-se que tal envolvimento promoveria uma compreensão complementar ao entendimento apresentado sobre inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, consolidando ainda mais o modelo de inclusão integral proposto no presente estudo.

6.2 Sugestões para Pesquisas Futuras

Para pesquisas futuras, sugere-se a construção e aplicação de métricas, atreladas a análises qualitativas de relatos coletados dos profissionais envolvidos para se obter resultados complementares consistentes, de efetivo benefício da aplicação do modelo às organizações, aos indivíduos, que passam por este processo de transformação e formação individual, bem como, ao sistema, que também espera retorno efetivo sobre a inclusão social de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Além disso, sugere-se avaliar se os cinco elementos do modelo, Conscientização, Sensibilização, Empatia, Responsabilização e Engajamento, realmente são os mais evidentes nos relatos de pesquisa e na realidade das organizações. Acredita-se que a operacionalização do modelo proposto, regido por métricas e análises qualitativas, virá a atender o questionamento referido nas limitações de pesquisa. Além disso, pode-se considerar o desenvolvimento e sugestão de ações práticas que operacionalizem o surgimento de outros elementos de espiritualidade no processo de inclusão, considerando quais destes estão mais presentes no processo.

REFERÊNCIAS

ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134, 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Coletânea: legislação relativa ao trabalho de pessoas portadoras de deficiência**. Brasília: MTE, SIT/DSTT, 1999. 20 p.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Brasília: MTE, SIT, DEFIT, 2007. 98 p.

_____. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**: protocolo facultativo à convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência: Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008: Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. 4. ed., rev. e atual. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, 2011. 100p.

_____. Cartilha do Censo 2010. **Pessoas com deficiência**. Brasília: SDH-PR/SNPD, 2012. 32 p.

_____. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**: protocolo facultativo à convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência: Decreto Legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008: Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. 4ª Ed., rev. e atual. Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, 2011. 100p.

_____. Ministério Público do Trabalho – Procuradoria Geral. **Seminário Internacional sobre todas as formas de discriminação no Trabalho**. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.pgt.mpt.gov.br/publicacoes/pub25.html>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

_____. Ministério da Justiça. Lei 13.146 de 6 de julho de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm>. Acesso em: 19 abr. 2016.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78, 2007.

_____. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121, 2009.

CAVANAGH, Gerald F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOMES, William B. A entrevista fenomenológica e o estudo da experiência consciente. **Psicologia USP**, v. 8, n. 2, p. 305-336, 1997.

HUSTED, Bryan W.; DE JESUS SALAZAR, José. Taking friedman seriously: maximizing profits and social performance. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 75-91, 2006.

JURKIEWICZ, Carole L.; GIACALONE, Robert A. A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 2, p. 129-142, 2004.

KRISHNAKUMAR, Sukumarakurup; NECK, Christopher P. The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 3, p. 153-164, 2002.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2006, 2007.

_____. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

MADEIRA, Eliane Maria A. A lei das XII tábuas. **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, São Bernardo do Campo, p. 125-138, 2007.

MITROFF, Ian I.; DENTON, Elizabeth A. A study of spirituality in the workplace. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 83, 1999.

NEAL, Judi. **Edgewalkers: people and organizations that take risks, build bridges, and break new ground**. United States: Copyrighted Material, 2009

NEPOMUCENO, Maristela Ferro; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. **Psicologia em Pesquisa**, v. 2, n. 1, p. 81-94, 2008.

PAUCHANT, Thierry C. et al. Integrating spirituality at work: an interview with Ken Wilber. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 1, n. 1, p. 113-131, 2004.

PFEFFER, Jeffrey. Business and the spirit: Management practices that sustain values. In: GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Eds). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. New York: M.E. Sharpe, 2010. p. 27–47.

PORTER, K. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility-Reply. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 4, p. 133-133, 2006.

SAKS, Alan M. Workplace spirituality and employee engagement. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 8, n. 4, p. 317-340, 2011.

SALTON, Bruna. **Histórico da Inclusão no Brasil**. Disponível em: <http://www.tiki-toki.com/timeline/entry/127165/Historico-da-Inclusao-no-Brasil>>. Acesso em: 25 mar. 2016.

SASSAKI, Romeu K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 5. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2003. 176 p.

_____. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

_____. **Autismo: conhecer e agir**. Conhecendo pessoas com deficiência psicossocial. Disponível em: <http://www.oabrij.org.br/arquivos/files/-Comissao/cartilha_autismo.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2016.

SCHUR, Lisa. The difference a job makes: the effects of employment among people with disabilities. **Journal of Economic Issues**, v. 36, n. 2, p. 339-347, 2002.

SCHUTEL, Soraia. **Aprendizagem transformadora para o desenvolvimento sustentável futuro: estudo de casos em cursos de administração no Canadá e no Brasil**. 2015. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

SIMONELLI, Angela Paula; CAMAROTTO, João Alberto. Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. **Gest. Prod**, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

VENZKE, Cláudio S. **Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração**. 2015. 324 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2015.

WERNECK, Cláudia. **Quem cabe no seu todos?** Rio de Janeiro: WVA, 1999. 236 p.

WHITNEY, Diana (1997). Spirituality as an organizing principle, in: HARMAN, W.; PORTER, M. (eds.), **The new business of business**, San Francisco, CA: Barrett-Kohler, 1997.

WILBER, Ken. **A consciência sem fronteiras: pontos de vista do Oriente e do Ocidente sobre o crescimento pessoal**. São Paulo: Cultrix, 1979.

_____. **Psicologia Integral: consciência, espírito, psicologia, terapia**. São Paulo: Cultrix, 2002.

_____. **Psicologia Integral: consciência, espírito, psicologia, terapia**. São Paulo: Cultrix, 2000.

_____. **Psicologia Integral: consciência, espírito, psicologia, terapia**. São Paulo: Cultrix, 2007. 312 p.

_____. **A visão integral: uma introdução à revolucionária abordagem integral da vida, de Deus, do Universo e de tudo mais**. São Paulo: Cultrix, 2008.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO



Termo de Consentimento

Projeto de Pesquisa - A Inclusão de Pessoas com Deficiência em Organizações

A presente pesquisa se propõe a entender e observar como são realizados os processos de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, considerando os diversos agentes envolvidos.

Sendo assim, pretende-se investigar, por meio de uma conversa informal, a ser realizada individualmente, as opiniões dos gestores, das pessoas com deficiência, profissionais que trabalham como pares de pessoas com deficiência, bem como, de membros do RH, para compreender como essas opiniões influenciam no ambiente organizacional.

Todas as informações coletadas serão analisadas pelo pesquisador e transcritas como dados de pesquisa, sem mencionar o nome dos envolvidos, nem as organizações as quais pertencem, pois o trabalho destina-se a entender o ponto de vista individual, em um contexto organizacional, não importando a empresa a qual pertencem. Os dados e resultados desta pesquisa estarão sempre sob sigilo ético.

A participação nesta pesquisa não oferece risco ou prejuízo à pessoa participante. Se no decorrer da pesquisa o(a) participante resolver não mais continuar terá toda a liberdade de o fazer, sem que isso lhe acarrete qualquer prejuízo.

Espera-se, portanto, que este projeto possa contribuir tanto no desenvolvimento de práticas a serem adotadas pelas empresas na inclusão de pessoas com deficiência, bem como, contribua com novas reflexões acerca do tema.

O pesquisador responsável por esta pesquisa, a aluna Magda Silvia Berté Veríssimo (Mestranda pela Unisinos), compromete-se a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente o participante e/ou responsável legal venha a ter no momento da pesquisa ou posteriormente pelo telefone: (051) 9967-0808

Email: msbverissimo@yahoo.com.br

Nome do participante: _____

Cargo: _____

Contato(s): _____

E-mail: _____