

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

RENATA MANSQUE DA SILVA

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO PARA A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA**

Porto Alegre

2017

RENATA MANSQUE DA SILVA

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO PARA A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Cristina Cypriano Pereira

Porto Alegre

2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**  
**CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado “**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO PARA A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA**”, de autoria de Renata Mansque da Silva, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**Assinatura:**

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Cypriano Pereira**

RENATA MANSQUE DA SILVA

**OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO PARA A INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES:  
A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso

Aprovado pela banca examinadora em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Cypriano Pereira – UFRGS  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica Pieniz – UFRGS  
Avaliadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenice Carvalho – UFRGS  
Avaliadora

## AGRADECIMENTOS

**À** minha amada família, primeiramente.

Meus pais e grandes heróis da minha vida, Nina e José Luiz, e meu irmão Rafael, por não medirem esforços em me proporcionar todo o amor, incentivo e apoio, e por terem sempre servido de inspiração para mim. Vocês são parte essencial desta vitória.

**Ao** meu parceiro na vida e melhor amigo, Raul, por me permitir somar minha história junto à dele e me mostrar nesse últimos meses que juntos conseguimos enfrentar todas as turbulências, que depois nos fazem mais fortes para vibrarmos intensamente nossas conquistas.

**Aos** meus familiares e amigos que me acompanharam nessa trajetória acadêmica, sempre torcendo por mim, seja de perto ou de longe.

**Aos** amigos que fiz na faculdade, em especial, Luciana e Matheus Felipe, que estiveram ao meu lado nestes longos 5 anos de UFRGS, nas horas boas e ruins, e que certamente continuarão comigo pela vida.

**À** minha colega de trabalho, Michelle, e minha gestora, Tonia, pelas palavras de motivação e por toda a compreensão nos momentos em que precisei estar ausente.

**À** Professora Ana, por sua orientação ímpar para a realização deste trabalho. Só tenho a agradecer por todo o seu suporte e paciência, e por sua grande dedicação e contribuições ao curso de Relações Públicas.

**Às** empresas que tiveram participação neste estudo, principalmente aos seus funcionários, que enriqueceram minha pesquisa com os seus depoimentos.

**A** todos que, mesmo não estando citados aqui, contribuíram de alguma forma para a conclusão desta etapa e para a pessoa que sou hoje.

*“A liberdade de expressão é a maior expressão da liberdade.”*

*Carlos Ayres Britto*

## RESUMO

Este trabalho possui como objetivo principal identificar e compreender os desafios da comunicação para a inclusão nas organizações sob a ótica dos funcionários com deficiência, buscando responder ao problema de pesquisa: *quais são os desafios da comunicação para a inclusão de funcionários com deficiência nas organizações?* Além disso, procura-se também entender a importância da acessibilidade e da representatividade dos sujeitos nestes espaços, e como acontece a comunicação interna com funcionários com deficiência. A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, utilizando como métodos a revisão bibliográfica – em que foram abordados conceitos como o de comunicação organizacional estratégica, públicos, comunicação interna e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho – e entrevistas semiestruturadas, baseando-se na técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) para o estudo dos dados coletados. Em linhas gerais, constatou-se que são quatro os principais desafios para a comunicação na inclusão de empregados com deficiência em âmbito laboral: investimento em acessibilidade, representatividade, conexão do público e discurso versus prática. Nesse sentido, entende-se que pensar nesses desafios em busca de recursos e soluções, é fundamental para que todos os funcionários com deficiência consigam acessar com autonomia os canais de comunicação interna, no intuito de garantir a verdadeira inclusão para esses sujeitos.

**Palavras-chave:** Pessoas com Deficiência; Inclusão; Comunicação Organizacional; Funcionários; Relações Públicas.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>a.C.</b>	Antes de Cristo
<b>CIDID</b>	Classificação Internacional de Impedimentos, Deficiências e Incapacidades
<b>CIF</b>	Classificação Internacional de Funcionalidade, Deficiência e Saúde
<b>CONADE</b>	Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência
<b>DOU</b>	Diário Oficial da União
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PCD</b>	Pessoa com Deficiência



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo Representativo da Comunicação proposto por Shannon e Weaver (1949).....	15
<b>Figura 2</b> – Composto da Comunicação Organizacional Integrada.....	19
<b>Figura 3</b> – Modelo resumido do Desafio da Acessibilidade.....	58
<b>Figura 4</b> – Respostas para questões específicas de 15 a 18.....	59
<b>Figura 5</b> – Modelo resumido do desafio da Ausência de Instrumentos e Recursos Específicos.....	62
<b>Figura 6</b> – Modelo resumido do Desafio da Representatividade.....	64
<b>Figura 7</b> – Modelo resumido do Desafio de Conectar o Público.....	66
<b>Figura 8</b> – Modelo resumido do Desafio do Discurso Versus Prática.....	69

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E SEUS PÚBLICOS</b> .....	<b>13</b>
2.1	A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	14
2.1.1	<b>Comunicação Organizacional e Relações Públicas</b> .....	<b>17</b>
2.2	CATEGORIZAÇÃO DOS PÚBLICOS.....	21
2.3	COMUNICAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS.....	24
2.3.1	<b>Ferramentas e Canais da Comunicação com Funcionários</b> .....	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>INCLUSÃO E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA</b> .....	<b>33</b>
3.1	ASPECTOS HISTÓRICOS.....	34
3.2	TERMOS E CONCEITOS INCLUSIVISTAS.....	37
3.2.1	<b>O Empoderamento das Pessoas com Deficiência</b> .....	<b>41</b>
3.3	INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO.....	43
3.3.1	<b>Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência</b> .....	<b>46</b>
<b>4</b>	<b>A PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA SOBRE OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO PARA INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>49</b>
4.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.2.1	<b>Desafio da Acessibilidade</b> .....	<b>54</b>
4.2.1.1	<i>Ausência de Instrumentos e Recursos Específicos</i> .....	58
4.2.2	<b>Desafio da Representatividade</b> .....	<b>62</b>
4.2.3	<b>Desafio de Conectar o Público</b> .....	<b>65</b>
4.2.4	<b>Desafio do Discurso Versus Prática</b> .....	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>71</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro de Perguntas das Entrevistas</b> .....	<b>80</b>
	<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade sempre se mostrou desafiadora para os grupos minoritários devido à discriminação e exclusão da diversidade. Para as pessoas com deficiência, o cenário não se mostrou diferente; visto que ao longo da história esse grupo passou por diversas fases em busca de aceitação e na luta pelos seus direitos, sendo que a primeira delas foi a fase de exclusão total, na qual esses sujeitos eram colocados às margens da sociedade. A fase atual, chamada de inclusão, é mais favorável às pessoas com deficiência, embora ainda venha sendo moldada por meio de adaptações tanto físicas quanto culturais, que permitam dar maior independência e autonomia para estes sujeitos.

Mesmo que ainda se tenha muito a melhorar, a inclusão vem permitindo maior participação dos PCDs tanto no âmbito pessoal quanto profissional. No mercado de trabalho a participação desse grupo aumentou a partir da implementação da Lei de Cotas (BRASIL, 1991), a qual estabelece que todas as empresas com mais de 100 funcionários devem destinar, obrigatoriamente, cotas, entre 1% e 5% do total de funcionários, para pessoas com deficiência e/ou reabilitadas do trabalho. Entretanto, muitas organizações vêm contratado esses profissionais apenas para cumprir com a legislação, não considerando que esse público possui especificidades e necessidades como qualquer outro, fato esse que acaba por trazer prejuízos não só para o funcionário com deficiência quanto para as organizações.

Incluir um PCD no âmbito organizacional, significa dar toda a acessibilidade e assistência de que ele precisa para executar suas tarefas em busca do alcance de resultados para a empresa e da sua realização profissional. Assim, o sentimento de pertencimento será promovido no sujeito, além da compreensão do seu papel como trabalhador ativo e membro da sociedade.

Nesse sentido, entende-se que essa preocupação deve estar presente também na comunicação organizacional destinada aos funcionários, mais conhecida como comunicação interna; uma vez que por meio desta as empresas conseguem se relacionar e interagir com o público que nelas trabalham. Público esse, dito essencial pelo fato de representar a organização, transmitir seus valores, permitir o seu funcionamento, entre outras importantes ações que colaboram para a sua existência e permanência. Logo, deixar de englobar um determinado público dentro

das comunicações da empresa, significa excluí-lo do contexto organizacional; o que, conseqüentemente, gera desmotivação e improdutividade.

Destarte, o setor de comunicação tem de estar constantemente pensando em estratégias que visam atingir todos as pessoas que estão envolvidas no negócio de uma empresa, por mais complexos que esses grupos sejam. Para isso, muitas vezes as atividades e/ou profissionais de Relações Públicas são acionados, pelo fato de sua ferramenta de trabalho ser justamente o relacionamento e a comunicação com os mais diversos públicos, incluindo os trabalhadores com deficiência. E quando se trata desse assunto, os seguintes questionamentos são inevitáveis: como essa comunicação é recebida pelos funcionários com deficiência? Eles conseguem acessar todos os canais de comunicação utilizados pela empresa? Conseguem compreender todas as informações que recebem pelos meios que possuem acesso? Se sentem representados nessa comunicação? Se sentem parte da organização? E o mais importante deles, o qual é o **problema de pesquisa** deste trabalho: *quais são os desafios da comunicação para a inclusão de funcionários com deficiência nas organizações?*

Levando em consideração todos esses questionamentos, o contexto apresentado e a relevância do assunto, especialmente, em termos sociais; este trabalho visa refletir sobre a acessibilidade e representatividade comunicacional de funcionários com deficiência nas empresas, para que se possa contribuir nos estudos acadêmicos relacionados ao tema, bem como nas práticas de inclusão pelas organizações e pelos profissionais de comunicação, em especial pelos Relações Públicas enquanto gestores de relacionamentos entre empresa e públicos. Assim, o **objetivo geral** deste estudo é: *identificar e compreender os desafios da comunicação para inclusão nas organizações na percepção dos funcionários com deficiência.*

No intuito de responder ao problema de pesquisa proposto foram definidos como **objetivos específicos**: (a) Averiguar como ocorre a comunicação entre os funcionários com deficiência e as empresas; (b) Entender se a acessibilidade comunicacional nas empresas é suficiente para inclusão dos funcionários com deficiência; (c) Verificar se os funcionários com deficiência se sentem representados na comunicação interna das organizações.

Procura-se responder a pergunta problema e os objetivos descritos acima, por meio do método de pesquisa bibliográfica, para o estudo teórico, e de entrevistas

semiabertas, para apoio no estudo empírico. As entrevistas foram realizadas com o auxílio de um roteiro de perguntas semiestruturado e aconteceram entre os meses de maio e junho de 2017, sendo que tanto os entrevistados quanto as empresas em que trabalham não serão identificados, por questões éticas e também pois a pesquisadora assumiu o compromisso com ambas as partes de que não os identificaria. Para que se pudesse abranger uma diversidade maior de PCDs, foram entrevistadas seis pessoas com diferentes deficiências físicas e uma pessoa com deficiência mental.

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos, sendo que este é o primeiro deles. No segundo capítulo são abordados os conceitos de comunicação organizacional, públicos e comunicação com funcionários; embasados principalmente em autores como Kunsch (2006; 2002), Marchiori (2008), Fábio França (2012), Carramenha et al. (2013) e Costa (2014). O terceiro capítulo aborda sobre a inclusão das pessoas com deficiência, em que é apresentado um breve histórico desse grupo, termos e conceitos inclusivistas e o atual contexto dos PCDs no mercado de trabalho; para embasar este capítulo foram utilizados autores como Aranha (1995), Sassaki (2006; 2002), Aciem e Mazzotta (2013) e Griffó et al. (2015). No quarto capítulo são apresentados de forma detalhada a metodologia adotada durante o trabalho e a análise dos dados coletados a partir da categorização dos mesmos; apoiando-se nos estudos teóricos de Bardin (2011), Minayo (2002), Flick (2009), Duarte (2015) e Pereira (2016). O quinto e último capítulo foi destinado às considerações finais para fechamento do estudo.

É interessante observar que a escolha do tema bem como o problema de pesquisa foram pensados com base nos estudos de Figueiró (2016), o qual descreveu e analisou em sua monografia os processos comunicacionais entre as organizações e os seus trabalhadores com deficiência. Porém, sob o ponto de vista dos próprios profissionais da área da comunicação de empresas. Além disso, havia uma vontade pessoal por parte da pesquisadora em elaborar um trabalho de conclusão de curso que abordasse questões de cunho social relacionadas à comunicação interna nas organizações; pois considera-se um assunto relevante para colaborar na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

## 2 COMUNICAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E SEUS PÚBLICOS

Entende-se que o papel da comunicação é primordial no que tange aos relacionamentos e interações das organizações com seus públicos. Todavia, para que seja alcançado o êxito nesse processo é preciso que se pense a comunicação de forma estratégica, o que muitas vezes envolve a própria área das Relações Públicas. A comunicação, nesse sentido, serve como “[...] uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem.” (MARCHIORI, 2008, p. 147).

Os públicos são os principais responsáveis por mover as organizações, fornecer suas matérias-primas, consumir seus serviços ou produtos, criar a sua reputação negativa ou positiva, enfim, permitir a sua existência. Há diversas formas defendidas por diferentes autores para a conceituação do termo “público”, todas semelhantes, mas com variações entre si. Neste trabalho, será adotado o conceito de Fábio França (2012), para quem

[...] o termo público pode ser assim definido: grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios. (FRANÇA, F., 2012, p. 45).

Já a organização é definida por Costa (2014, p. 83) como um sistema vivo, formado por

[...] um grupo de pessoas responsáveis por um enorme emaranhado de processos, tarefas e funções, que, juntas, atendem uma série de necessidades do mercado e, dependendo do porte da organização, podem estar espalhadas por diversas localidades, algumas vezes separadas por um oceano.

No intuito de facilitar a compreensão da comunicação entre as organizações e seus públicos, este capítulo destaca conceitos e abordagens relacionadas à comunicação como estratégia das organizações, bem como a atuação das Relações Públicas nesse processo. Além disso, serão apresentadas as classificações de públicos e, mais especificamente, será tratado sobre a comunicação com os funcionários e a sua importância em abranger toda a diversidade existente nas empresas. Acredita-se que esse estudo seja relevante para se compreender e

refletir a forma como acontece a comunicação com funcionários com deficiência em ambiente organizacional.

## 2.1 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

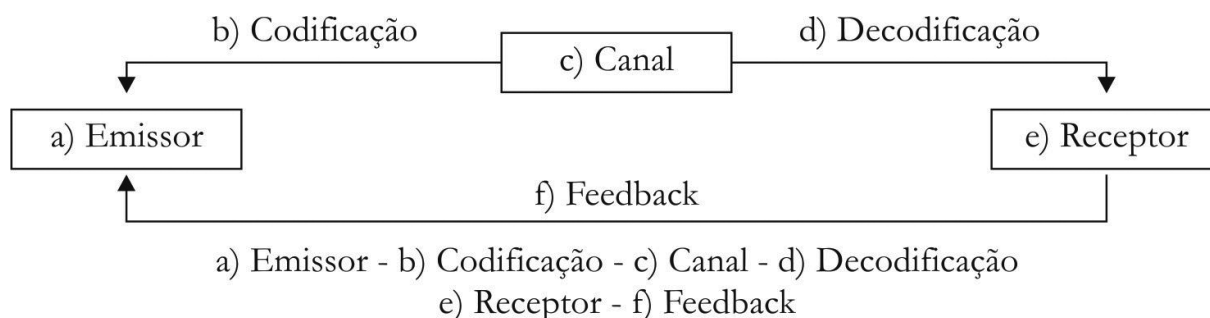
As nomenclaturas para designar a comunicação feita pelas organizações são variadas: comunicação corporativa, institucional, empresarial ou organizacional. Neste estudo será adotada esta última, pois, segundo Bueno (2009, p. 3), a comunicação organizacional se trata de um conceito “[...] mais abrangente e dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com seus públicos de interesse”, o qual, ainda segundo o autor, pode ser definido como um “[...] conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas, e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse.” (BUENO, 2009, p. 3).

Entender a comunicação organizacional, nesse sentido, colabora para a compreensão do contexto comunicacional das empresas, bem como a forma ideal de comunicação com seus públicos. Assim, é possível aprimorar as reflexões e inferências sobre a comunicação recebida pelo público dos funcionários com deficiência em âmbito laboral.

Carramenha et al. (2013) abordam que em 1949, Shannon e Weaver, com base em estudos anteriores feitos por Laswell em 1948, criaram um modelo representativo da comunicação, como mostra a Figura 1, determinando que para haver fluxo comunicacional é necessário a existência de um

(a) emissor, que é o responsável por (b) selecionar – ou codificar – as informações que serão transmitidas por um (c) canal a um (e) receptor, que irá (d) interpretar e dar significado à mensagem original – ou seja, decodificá-las. O receptor, ainda, poderá (f) responder ou não com uma ação, o que é chamado de feedback.. (CARRAMENHA et al., 2013, p. 20)

**Figura 1** – Modelo Representativo da Comunicação proposto por Shannon e Weaver (1949)



**Fonte:** Carramenha et al. (2013, p. 20)

Shannon e Weaver (1949, apud CARRAMENHA et al., 2013) também foram os responsáveis por introduzir um elemento crucial a esse processo: o *ruído*. Um fator facilmente identificado e percebido<sup>1</sup>.

Refletindo sobre essa abordagem no contexto das organizações, pode-se entender que a comunicação exercida por elas perante seus públicos, envolve pensamento estratégico, uma vez que esse processo comunicacional é complexo e abrange diversos fatores (pessoas, canais, etc.) para que a comunicação de fato aconteça. Marchiori (2008, p. 32) acredita que ser estratégico significa “[...] oportunizar uma mudança, um novo comportamento e não simplesmente informar o que aconteceu na organização”.

Para Bueno (2003), a estratégia normalmente fica sob responsabilidade da alta administração, por isso se entende que quando a comunicação é estratégica envolve uma administração igualmente estratégica. Assim, o autor define comunicação estratégica como:

[...] o conjunto amplo e diversificado de processos, cenários e produtos (ações, planos) que permitem a uma organização obter resultados positivos em conformidade com os seus objetivos (ou metas), sua missão, seus valores. (BUENO, 2003, p. 57).

Para Kunsch (2006), o contexto sociocultural e socioambiental no qual as organizações estão inseridas é envolto de desafios constantes dentro de um contingente tanto humano quanto profissional. Sendo assim, elas precisam estar constantemente lutando para se manter e para operar de acordo com sua missão,

---

<sup>1</sup> O “ruído” será abordado no item 2.3.COMUNICAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS.



visão e valores. Logo, a comunicação exerce um papel relevante, de forma a estabelecer a interação entre empresas e seus públicos e colaborar para otimização desses relacionamentos, e para isso é necessário “[...] planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública.” (KUNSCH, 2006, p. 36).

Sob a ótica de Bueno (2003), a comunicação organizacional passou por diferentes fases. Nos anos 70, ela foi marcada pela fragmentação das ações desenvolvidas. Na década de 80, tal comunicação ganhou status nas organizações, atraindo profissionais de áreas diversas. Porém, foi apenas nos anos 90 que a comunicação organizacional deixou de ser um simples aglomerado de atividades sem vínculo para se tornar parte do processo estratégico das empresas.

A Comunicação Empresarial deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Essa mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la. (BUENO, 2003, p. 7).

A partir dessa abordagem do autor é possível constatar que a comunicação dita organizacional passou a ser vista como parte da estratégia das empresas somente há duas décadas. Bueno (2003) ainda reitera que a comunicação organizacional deve se apoiar em bancos de dados inteligentes, em conhecimentos mais aprofundados dos públicos da empresa, dos canais de comunicação e da mídia.

A comunicação como estratégia das organizações também é tema dos estudos de Baldissera (2001), o qual pondera que as organizações assumiram o papel de agentes de transformação cultural, ampliando sua influência na sociedade. Segundo o autor, a comunicação é estratégica às organizações a partir do momento em que o investimento nesse processo começa a ser pensado a longo prazo, de forma a permitir que a comunicação se torne um fluxo contínuo dentro da empresa. Por questões culturais, as organizações costumam estabelecer sistemas de informação (e não de comunicação) a curto prazo, para que pequenos objetivos sejam alcançados de forma mais fácil e rápida.

A comunicação pensada de forma mais ampla não se reduz apenas à circulação de informações de modo hierárquico, mas possibilita avaliar o ambiente, pontuar os objetivos do público que se quer atingir, identificar os detentores do poder

dentro desses grupos, verificar as variáveis relacionadas à concorrência e analisar os procedimentos e meios de comunicação adotados pelo setor. Seguindo este processo, Baldissera (2001) afirma que as organizações conseguirão compreender como se dão as relações de força entre elas e os seus públicos, possibilitando que ruídos e outros pontos de atenção sejam localizados.

Ferrari (2003) também defende que a comunicação pensada de forma estratégica nas organizações possibilita a construção de relacionamentos com os seus públicos de influência.

A estratégia é indispensável para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem incorporados pelos funcionários, clientes, fornecedores e acionistas, que resultem, entre outras vantagens, na maximização de seus negócios. (FERRARI, 2003, p.2)

No entanto, de acordo com a autora, para que essa comunicação de fato ocorra é necessária a atuação da área de Relações Públicas, a qual é a mais indicada para o desenvolvimento de ações estratégicas para consolidação da marca e da identidade organizacional, bem como para situações de crise que possam prejudicar os relacionamentos com os públicos. No subitem seguinte esse assunto será analisado sob o ponto de vista de diferentes estudiosos, para que se possa ter uma compreensão mais ampla do papel desses profissionais na comunicação organizacional.

### **2.1.1 Comunicação Organizacional e Relações Públicas**

Viver, relacionar-se e comportar-se coletivamente faz parte da natureza do ser humano. Como afirma Andrade (2001), são raros os comportamentos independentes da vida social. Por conseguinte, o processo de relacionamento ocorre bastante pelo diálogo, cabendo à comunicação o importante papel para possibilitar a troca de experiências e informações, e, conseqüentemente, a construção da opinião pelo indivíduo participante do sistema comunicativo. Nas palavras de Andrade (2001, p. 7): “[...] os homens têm a capacidade para compartilhar das experiências dos seus semelhantes, visam a objetivos comuns e agem conjugadamente porque, antes de mais nada, são capazes de comunicar-se entre si.”.

Além desse papel para o ser humano, a comunicação, como observado no item anterior, é fator estratégico das organizações, as quais necessitam dela para se

relacionarem e interagirem com os seus mais diversos públicos. Públicos estes que são o principal elemento de estudo na área de Relações Públicas. Na década de 70, D'Azevedo (1971) já destacava a relevância da comunicação como um processo de diálogo entre emissor e receptor, cabendo à área construir a compreensão mútua entre as partes envolvidas. Portanto, a comunicação tem como finalidade não somente transmitir mensagens, como também, e principalmente, estabelecer uma troca em que os sujeitos se revezem no processo comunicacional.

Grunig (2009, p.28) ressalta essa abordagem ao definir a comunicação como um comportamento, que consiste no “[...] intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações”, sendo que dentro desse sistema as Relações Públicas desempenham o papel de gerenciar e planejar os comportamentos envolvendo a comunicação entre as empresas e os seus públicos de interesse.

Simões (1995) analisa o relacionamento das empresas com seus públicos a partir do exercício do poder entre eles. O autor aborda em seus estudos a função micropolítica da atividade de Relações Públicas, apresentando duas abordagens para a definição conceitual da mesma:

Como ciência, Relações Públicas abarca o conhecimento científico que explica, prevê e controla o exercício de poder no sistema organização-públicos. Como atividade, Relações Públicas é o exercício da Administração da função (subsistema) política organizacional, focado através do processo de comunicação com seus públicos (Simões, 1995, p. 42).

O conflito, a partir da ótica do autor, é inerente nesta relação organização-públicos, podendo acontecer mais cedo ou mais tarde. Por isso, as empresas estão constantemente passando por diferentes níveis – interesses satisfeitos, insatisfação, fofocas, boatos, conflitos, crises etc –, podendo atingir o ápice de um problema, que o autor chama de convulsão social (uso da violência em virtude de conflito extremo entre as partes). Assim, entende-se que administrar a função política faz parte da atividade estratégica das organizações, uma vez que elas precisam estar com frequência buscando alcançar a satisfação de todos os seus públicos, de modo que os conflitos sejam sempre solucionados e não se tornem impeditivos para o exercício das atividades e alcance dos objetivos empresariais.

Kunsch (2003) aborda em seus estudos a atuação estratégica das Relações Públicas nas organizações, destacando que a comunicação organizacional deve acontecer de modo integrado conforme esquema da Figura 2. Isso quer dizer que

todos os compostos que formam a comunicação nas empresas (institucional, mercadológica, interna e administrativa) devem atuar sinergicamente e dentro das mesmas políticas organizacionais. Essa integração permite a construção da identidade corporativa, a administração equilibrada da comunicação e a atuação estratégica das Relações Públicas no ambiente das organizações.

**Figura 2** – Composto da Comunicação Organizacional Integrada



**Fonte:** Kunsch (2003, p. 151).

Para Andrade (2001, p. 89), a realização da atividade de Relações Públicas envolve diversas fases para se alcançar o principal objetivo da área, que é “[...] transformar os diversos espectadores, clientes e funcionários da organização em autênticos públicos, por meio de ampla liberdade de informação e discussão”. Essas fases são apresentadas pelo autor em uma sequência lógica da seguinte forma: determinação do grupo e sua identificação como público; apreciação do comportamento do público; levantamento das condições internas; revisão e ajustamento da política administrativa; programa de informações; e, por último, controle e avaliação dos resultados.

Essa abordagem sistêmica também é defendida por Fortes (2003), que afirma que a sociedade tem optado por privilegiar a inteligência humana, ainda mais com o auxílio do avanço tecnológico. Portanto, para ter êxito em seus empreendimentos as organizações devem investir em sistemas de relacionamentos e comunicação mutuamente benéficos às unidades sociais: a pessoa, a família, o grupo social e a empresa. Esse fato consolida e justifica o papel das Relações Públicas no gerenciamento dessas interações.

Às Relações Públicas está reservado o trabalho de conhecer e analisar os componentes do cenário estratégico de atuação das empresas, com a finalidade de conciliar os diversos interesses. Para isso, relacionamento procura identificar, nas pessoas e nos grupos organizados, comportamentos e formas de contato que venham a facilitar o estabelecimento do processo das unidades consideradas. (FORTES, 2003, p. 21).

Para instaurar um programa de Relações Públicas, ainda segundo o autor, é necessário promover ações bem planejadas, fundamentadas em pesquisas e na comunicação estratégica. Assim, a área pode se consolidar em âmbito organizacional como setor capacitado e especializado em estabelecer relacionamentos com os divergentes públicos, além de “[...] posicionar uma organização em direção de seus objetivos maiores, de maneira coerente e sistematicamente racional” (FORTES, 2003, p. 43).

O exercício das Relações Públicas dentro das organizações, para Fortes (2003), conduz às seguintes expectativas: possibilitar um comportamento sinérgico; permitir à empresa manter integração com o ambiente; transformar a organização em entidade proativa; envolver a participação das diversas esferas da empresa; e cristalizar as vantagens competitivas. Todas essas questões refletem o modo estratégico como a área deve pensar suas atividades.

Fortes (2003) ainda destaca em seus estudos que mudar uma situação presente faz parte da própria natureza da função das Relações Públicas. Por meio da atividade é possível redirecionar determinados cenários a partir de diálogos duradouros com os públicos da organização. Nesse sentido, Andrade (2001) afirma que, uma vez que o cenário da sociedade está em constante transformação e as pressões sociais são cada vez maiores, as organizações estão sentindo necessidade de englobar as atividades de Relações Públicas em seu contexto comunicacional, em busca de novos caminhos para se adaptar e se enquadrar nessa realidade.

Os diversos públicos que se relacionam com as organizações podem influenciar no desempenho das mesmas, seja com opiniões ou comportamentos (FORTES, 2003). Sendo assim, entende-se que a área de Relações Públicas tem importante papel na comunicação organizacional, mas para isso é necessário que as estratégias sejam bem pensadas e planejadas a partir das especificidades de cada público, as quais serão abordadas no tópico seguinte.

## 2.2 CATEGORIZAÇÃO DOS PÚBLICOS

Os públicos, como abordado no início deste capítulo, possuem amplo papel na existência e permanência das empresas no contexto social, em que se estabelece uma relação de troca de interesses. Grunig (2009) reforça essa abordagem ao entender que as missões e objetivos das organizações só podem ser alcançados com a ajuda dos seus públicos— os quais também têm interesses nas empresas – e, portanto, podem se empenhar para auxiliá-las nesse sentido. No presente estudo, ainda que se tenha foco em apenas um público específico de determinadas empresas pré-selecionadas, considera-se interessante compreender como os públicos se formam, bem como suas classificações. Assim, será possível ter uma visão mais abrangente sobre as diferenças e especificidades do público trabalhado aqui em relação aos demais.

Antes de tudo, é importante observar que os públicos são o propósito da atividade de Relações Públicas, pois, como afirma Fortes (2003), o relacionamento público-organização é trabalhado estrategicamente por esses profissionais, os quais observam as ameaças e oportunidades do entorno de acordo com a configuração de cada tipo de público e o ambiente em que o mesmo se encontra, seja em momentos de conflito, de consolidação, de prospecção, entre outros. Para Ferrari (2009, p. 158), as “[...] Relações Públicas apresentam-se como um conjunto de atribuições excessivamente abrangente e complexo [...] em razão do amplo espectro de públicos que giram em torno dos interesses das instituições.”

Fortes (2003) afirma que indivíduos de uma massa<sup>2</sup> se tornam públicos quando eles, no mesmo contexto e em situações semelhantes, percebem que

possuem um assunto em comum. Portanto, conectam-se e se organizam em grupo. Ainda segundo o autor, dentro de cada público é preciso haver alguns fatores, em que pode ser destacada a *atitude comum*, o que permitirá que o grupo estabeleça opiniões coletivas.

Quanto à classificação existem diversas abordagens, mas a mais tradicional delas é a de Andrade (1989), que divide os públicos em interno, constituído pelos funcionários e seus familiares; externo e misto, constituídos pelos clientes e espectadores, em que suas classificações dependerão do grau de envolvimento de cada público específico. Para o autor, o cliente final de uma empresa – consumidor – está englobado no público externo, enquanto os fornecedores pertencem ao público misto, visto que eles possuem características tanto do público interno quanto do externo.

Entretanto, Simões (1995) contestou essa classificação ao afirmar que é essencial que os públicos sejam identificados, analisados e referenciados quanto ao poder que possuem de interferência nos objetivos das empresas, não quanto à sua contiguidade e proximidade física, como é a classificação referida anteriormente. Fábio França (2012) também acredita que essa divisão dos públicos não é a mais adequada, pois não possui critérios sólidos que a sustentem. De acordo com o autor, muitos estudiosos classificam os públicos utilizando essa abordagem, em que determinam aleatoriamente os grupos de cada categoria; portanto, não há consenso nem clareza sobre a definição e segmentação de cada público.

Nesse sentido, acredita-se que a categorização tradicional de público proposta por Andrade (1989) não é a mais apropriada, uma vez que o público a ser trabalhado neste estudo é um grupo específico do quadro de funcionários de empresas, que segundo o autor, se enquadraria no público interno. Todavia, entende-se que esse público também pode consumir os produtos e comunicações externas da instituição onde trabalha, bem como pode expor externamente – por meio de tecnologias de informação e comunicação – acontecimentos, campanhas, ações, comunicados, entre outras questões do âmbito organizacional. É relevante enfatizar que essa conceituação mais clássica não está sendo negada quanto à sua utilização, pois acredita-se que ela pode ser mais satisfatória e pertinente em outras

---

<sup>2</sup> “[...] grupo espontâneo, formado por indivíduos que estão separados, porém homogêneos quanto à sua conduta como parte da massa. São, assim, indivíduos anônimos, que estão habilitados a comunicar-se entre si, exceto por meios limitados e imperfeitos.” (ANDRADE, 1993, p. 11-12).

atividades das Relações Públicas, apenas não se mostra adequada ao estudo proposto.

Assim, para que se possa atingir os objetivos aqui propostos, é necessário que o público a ser trabalhado seja delimitado de forma mais precisa, bem como seu papel e interdependência entre ele e as empresas, sem as contradições da categorização anteriormente analisada. Desta forma, acredita-se que a conceituação lógica de públicos, proposta por Fábio França (2012), é a que melhor se enquadra neste estudo. O autor defende que essa classificação é aplicável a todos os tipos de relações da organização com os seus públicos e abrange aspectos e critérios a partir do grau de contribuição de cada público para a viabilização e constituição da empresa. Assim, para o estudioso os públicos podem ser classificados em essenciais, não essenciais e de redes de interferência.

Essa categorização foi desenvolvida com base em três critérios, identificados como: grau de dependência jurídica da organização diante seus públicos, que permite definir se o público é essencial ou não; grau de participação dos públicos nos negócios da empresa, que origina os públicos não essenciais (acidentais); e o nível de interferência que alguns públicos podem exercer sobre a empresa e seus negócios, formando as redes de interferência. As categorias que se dividem e subdividem os públicos podem ser melhor entendidas da seguinte forma:

- **Públicos essenciais:** estão ligados juridicamente ou não à instituição, a qual depende desse tipo de público para a sua constituição, execução de suas atividades-fim, manutenção e sua sobrevivência em si. Esses públicos estão envolvidos de modo direto no cumprimento da missão, visão e valores da empresa; e podem ser divididos em dois segmentos: *públicos constitutivos* são os que tornam a existência da organização possível, como os que a criaram (sócios, etc.), os que autorizam o seu funcionamento (governo e autoridades governamentais) e os que estão dispostos a correr os riscos do negócio (investidores, etc.); *públicos não constitutivos ou de sustentação* colaboram para a manutenção e a viabilização da empresa no mercado, podendo ser ainda subcategorizados como *primários* – dos quais a organização depende para viabilizar seu empreendimento, como fornecedores de matéria-prima, colaboradores diretos e clientes, por exemplo –, e *secundários* – dos quais a organização não depende tanto para sua



viabilização, podendo ser facilmente substituídos, como: fornecedores de mão de obra terceirizada e temporária.

- **Públicos não essenciais:** esses públicos também podem ser chamadas de “acidentais” e são definidos, de acordo com o grau de sua participação nas atividades nas organizações, como redes de interesse específico. Eles participam somente da atividade-meio das empresas, ou seja, estão ligados à prestação de serviços ou à intermediação social ou política. Podem ainda ser classificado de quatro formas: *redes de consultoria e de serviços promocionais* (agências de propaganda, relações públicas, consultorias, etc.); *redes de setores associativos organizados* (conselhos profissionais, confederações, federações, associações, etc.); *redes de setores sindicais* (sindicatos patronais e de trabalhadores juridicamente organizados); e *redes de setores comunitários* (comunidade na qual a organização está inserida).
- **Públicos de redes de interferência:** como o nome já diz, esse tipo de público pode gerar interferência negativa ou positiva para a organização. Isso acontece pois os indivíduos desse grupo exercem algum poder de liderança ou representatividade no mercado e perante à opinião pública. Esses públicos pertencem ao cenário externo das empresas, são eles: *rede da concorrência*; *redes de comunicação de massa*; *grupos ativistas e ideológicos*; e *os grupos de pressão*.

Dentro dos públicos essenciais não constitutivos primários, estão inseridos os funcionários das empresas, que foi o tipo de público específico escolhido para a realização deste estudo. Eles colaboram para viabilização e manutenção das organizações no mercado, permitindo que a produtividade e lucratividade de fato aconteça. Além disso, como qualquer outro público, possuem suas necessidades e particularidades, as quais serão abordadas no item seguinte.

## 2.3 COMUNICAÇÃO COM FUNCIONÁRIOS

Para que o relacionamento com funcionários aconteça de forma saudável, efetiva e em que ambas as partes se beneficiem, entende-se que é imprescindível que as organizações desenvolvam comunicações específicas para esse público, de forma a atingir toda a diversidade existente nesse universo – seja mulher ou homem, negro ou branco, classe baixa ou alta, com deficiência ou não, e assim por diante. Segundo Brandão e Souza (2006), empregados mal informados podem disseminar informações equivocadas, além de acabarem por não ter conhecimento das estratégias da empresa e, por esse motivo, não se identificarem como agentes transformadores e contribuintes para o resultado coletivo.

Esse tipo de comunicação é dita interna por diversos autores, mas essa nomenclatura tem sido criticada, uma vez que a comunicação está ultrapassando as fronteiras das empresas, de forma a se expandir para o ambiente externo também. Carramenha et al. (2013) defendem que a comunicação interna já não existe mais, pois nenhuma comunicação ou informação se restringe apenas aos muros das empresas. Esse fenômeno, segundo o autor, se deve principalmente ao desenvolvimento tecnológico, que permitiu que os discursos dos indivíduos pudessem se expandir de forma imediata e irrestrita, abrangendo os mais diversos públicos conectados.

Em concordância com Carramenha et al. (2013), Hue (2006) já estudava essa tendência em anos anteriores, afirmando que as organizações devem praticar somente um tipo de comunicação, pois já não existem mais fronteiras espaciais e temporais. Ele ainda acredita que essa “rotulagem” apenas é feita por questões de processo, mas essa separação na prática está ficando cada vez mais complexa.

Desmembrar e rotular a comunicação de “Interna” e “Externa” é exclusivamente uma questão de processo. [...] Não há mais como segmentar a comunicação quando o funcionário, o colaborador, é um consumidor-cidadão, um indivíduo que se relaciona com a coletividade. Os motivos para se separar, no papel ou, com maior dificuldade, na prática, os processos de comunicação tendem a perder fôlego [...] (HUE, 2006, p. 40).

É importante ressaltar que a maior parte dos autores abordados neste estudo referem-se à comunicação com os empregados como comunicação interna, então se falará em ambos os termos, visto que as duas nomenclaturas são aceitas. Antes de se partir para outras questões envolvendo a comunicação com o público

essencial em questão, faz-se importante a discussão sobre o conceito de comunicação com funcionários, ou comunicação interna, que Brum (1994, p. 22) define como o “[...] processo pelo qual ideias e sentimentos são transmitidos de indivíduo para indivíduo, dentro de um mesmo ambiente de trabalho”. Sendo assim, para o autor esse processo é uma ação de tornar comum, de maneira a transformar os funcionários em aliados para a empresa, encorajando diálogos, trocas de ideias, parcerias e até mesmo emoções.

A comunicação interna, para Costa (2014), consiste no processo organizacional de troca de informações, percepções e opiniões, o qual acontece de maneira interativa e contínua, visando promover cooperação e identificação entre funcionários e empresa, para que prosperem como grupo em busca da consecução de objetivos comuns entre ambas as partes. Esse processo ocorre por meio de uma série de canais, relacionamentos, diálogos e dinâmicas sociais.

Na visão de Carramenha et al. (2013), a comunicação com funcionários é composta por três grandes conceitos principais. O *público interno*, que neste estudo é chamado de público essencial, é o objeto final neste processo, e quanto maior for a compreensão do seu perfil, expectativas e funções dentro da empresa, maiores serão as chances da instituição atingir os seus objetivos de comunicação. O *conteúdo* é o fator principal para criar relacionamento e diálogos pertinentes entre as partes; quando bem definido, ele dá sentido ao trabalho desempenhado pelos funcionários e torna relevante as mensagens de interesse da instituição. E por último, as *ferramentas* (as quais são abordadas no próximo item deste estudo) possibilitam que a comunicação seja formalizada e unificada, além de disponibilizada a um grande número de funcionários.

No relacionamento com uma organização, segundo Fortes (2003, p.41), “[...] o grupo de funcionários tem interesse pela companhia como fonte de remuneração, por esta lhes oferecer condições satisfatórias, oportunidades de crescimento e estabilidade.” Portanto, esse público deseja relações de reciprocidade e reconhecimento, principalmente quando seus esforços são solicitados no intuito de se alcançar metas e objetivos da empresa.

A partir das abordagens sugeridas, entende-se, então, por comunicação com os funcionários o esforço para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento entre empregadores e seus empregados. As organizações possuem o dever não

somente de informar, mas também de motivar, atrair, envolver e valorizar os indivíduos que nela trabalham.

Quanto aos principais objetivos da comunicação estabelecida para o público de funcionários, eles são apontados por Carramenha et al. (2013, p.32) como sendo os seguintes:

- Contribuir para o alcance dos objetivos do negócio;
- Disseminar e estimular o entendimento de identidade corporativa;
- Promover um clima organizacional positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e de maior compreensão;
- Gerar engajamento;
- Estimular a formação de uma imagem positiva.

Assim, é possível notar o quão relevante é a comunicação organizacional com funcionários, não só para o bom desempenho das empresas, mas também para sua permanência na sociedade e no mercado. Não basta munir os empregados de informações, é preciso compreender que quando se tem seres humanos como principal ferramenta de negócio, estar alinhado com as emoções, aspirações e sentimentos dessas pessoas é uma questão ao mesmo tempo ética e estratégica. Goltara (2006) reforça esses apontamentos ao afirmar que

A comunicação interna desempenha, nesta época de grandes transformações, um papel fundamental para o sucesso empresarial, ao promover a indispensável coesão em torno das estratégias, objetivos e metas da empresa. Tão ou mais relevante, entretanto, é a sua contribuição ao fortalecimento do sistema de valores que fundamenta e, de fato, pereniza o negócio. (GOLTARA, 2006, p. 44).

Para que esse processo possa ser entendido, desenvolvido e trabalhado de forma efetiva, é preciso se compreender dois fluxos distintos de comunicação: formal e informal. Kunsch (2003, p. 84) define a comunicação formal como relacionada ao “[...] sistema expresso de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem as responsabilidades dos integrantes das organizações”. Carramenha et al. (2013) afirmam que a comunicação dita formal normalmente é elaborada por uma área ou por profissionais específicos, sendo que esta é estabelecida por canais institucionais da companhia (jornal, revista, *intranet*, mural, *e-mails*, etc.) e costuma ser disseminada de cima para baixo na pirâmide hierárquica, ou seja, de empregadores para empregados. Com uma linguagem mais centrada na empresa, a comunicação formal versa sobre temas corporativos, respeitando a administração, valores, missão e visão da instituição.

Já a comunicação informal surge como uma alternativa à mencionada, pois muitas vezes os canais formais acabam por não ser suficientemente objetivos e claros em suas informações.

As pessoas necessitam de informações confiáveis e seguras e, muitas vezes, os canais formais não proporcionam informações suficientes e claras para satisfazer suas curiosidades e dúvidas. Por isso, buscam fontes alternativas, como as comunicações informais [...] (KUNSCH, 2003, p.83).

A autora ainda acredita que esse tipo de comunicação deve ser utilizada no intuito de auxiliar as empresas a agilizarem respostas para as inquietudes dos seus públicos. Assim, será possível facilitar o convívio e a gestão de pessoas no processo administrativo. Além dessa vantagem, Marchiori (2008, p. 157) também defende que “[...] indivíduos que se comunicam informalmente conhecem uns aos outros e podem desenvolver relações que ultrapassam a função da organização formal”.

Carramenha et al. (2013) explicam que a comunicação informal se estabelece fora dos canais oficiais das empresas, uma vez que acontece espontaneamente e é transmitida principalmente de forma oral. Os assuntos relacionados ao dia a dia dos funcionários são os que mais circulam por esse fluxo, em que os temas predominantes são aqueles relacionados a benefícios, promoções e demissões, salários, recrutamentos internos, projetos em andamento, entre outros. O autor também destaca que as percepções dos funcionários obtidas por meio da comunicação informal originam-se das lideranças, que podem ser desde funcionários em cargos superiores a formadores de opiniões por opção.

Quando algo de errado acontece em um desses dois fluxos comunicacionais, surgem as barreiras à comunicação, definidas como “[...] os problemas que interferem na comunicação e a dificultam. São ‘ruídos’ que prejudicam a eficácia comunicativa.” (KUNSCH, 2003, p. 74). Obviamente, na comunicação informal é mais fácil o surgimento de ruídos, visto que há certa dificuldade para monitorar as informações que por ela circulam, podendo surgir boatos e fofocas que, conseqüentemente, podem levar ao desentendimento e descontentamento entre os funcionários. Para Carramenha et al. (2013, p. 37) o ruído, quando bem interpretado e analisado, pode servir como “[...] indicador dos pontos frágeis do processo da comunicação com os empregados. Por isso, é preciso distingui-lo e entendê-lo tecnicamente.”

Neste sentido, é preciso que as duas redes de comunicação, formal e informal, sejam trabalhadas conjuntamente, o que significa dizer que elas são interdependentes e que uma exerce influência sobre a outra. Como afirma Kunsch (2003, p. 82),

O sistema formal de comunicação de toda organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada – é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis.

A comunicação com funcionários, com base nos autores vistos, possui o poder de transformar a informação em conhecimento, de forma a trazer resultados positivos ou, quando não executada de forma apropriada, negativos para as organizações. Além disso, com esse tipo de comunicação, seja por fluxo formal ou não, é possível identificar os ruídos existentes para que os mesmos possam ser corrigidos com vistas a atingir sempre a harmonia dentro da empresa. No próximo item serão apresentados exemplos de ferramentas e canais utilizados para que a comunicação com os funcionários seja mais eficaz e capaz de abranger a uma maior diversidade de grupos dentro dessa esfera.

### **2.3.1 Ferramentas e Canais da Comunicação com Funcionários**

Os instrumentos e canais utilizados pelas empresas para se comunicar com seus funcionários necessitam atender às particularidades e interesses de cada grupo, não só para que a comunicação seja efetiva para todos, como também para que o sentimento de pertencimento e motivação seja despertado e mantido. Abordando essa questão, Costa (2014) afirma:

A estrutura de uma rede interna de comunicação é constituída por diferentes canais que se complementam. A escolha desses canais é baseada nas necessidades de abrangência de público, nas suas preferências ou hábitos de consumo de informação, nas restrições orçamentárias e, também, nas características de foco editorial pertinentes a cada canal de acordo com as particularidades da organização. (COSTA, 2014, p.96)

Os exemplos citados a seguir ilustram as possibilidades que as organizações possuem para se relacionar e se aproximar de suas equipes. Essas ferramentas e

canais foram conceituadas com base nas abordagens de Fortes (2003), Carramenha et al. (2013) e Costa (2014).

- **Mural:** é caracterizado por ser um quadro disposto em lugar estratégico e de bastante circulação de funcionários, no qual são exibidos cartazes isolados ou dispostos em molduras com as comunicações da empresa. Para Costa (2014) é um canal em desuso, pois vem sendo substituído por monitores LCD, mais interativos e atraentes. Essa nova versão proporciona atualização em tempo real, veiculação multimídia e baixo custo de atualização, visto que não é necessário o uso de papel.
- **Jornal:** mídia impressa, ou *online*, de periodicidade definida e regular. Possui cunho jornalístico e editorial, e seu conteúdo é voltado para informação. Sua vida útil é considerada curta, dessa forma “[...] quanto maior for a frequência de atualização, maior será sua efetividade” (COSTA, 2014, p.100). Esse veículo possui bom custo-benefício, visto que é de grande abrangência e é de baixo custo de produção e manutenção se comparado com outros meios.
- **Revista:** mídia impressa, ou *online*, também de cunho editorial. Diferentemente do jornal, é visualmente mais atraente, por ser colorida e possuir diagramação e *layout* mais elaborados. Além disso, seu conteúdo tem vida útil maior. Entretanto o custo de produção é mais elevado que o do jornal. De acordo com Carramenha et al. (2013), as revistas possuem a grande vantagem de construir memória, pois normalmente são colecionadas pelo seu público.
- **Intranet:** *site* corporativo da empresa em que somente os funcionários possuem acesso. Nele podem conter vídeos, imagens, áudios, notícias, informações, treinamentos, enfim, uma ampla variedade de conteúdos. Conforme Fortes (2003), a *intranet* possui a vantagem de reduzir os gastos com materiais impressos, além dos dados da empresa poderem ser disponibilizados de forma mais organizada, facilitando o acesso. Carramenha et al. (2013, p.105) ainda citam como vantagem “[...] a fácil atualização, a ausência de limites de página ou número de palavras e, principalmente, a possibilidade de tornar o conteúdo interativo.”
- **E-mail:** é um canal virtual de transmissão e troca de informações. Seu conteúdo é confidencial para quem o recebe, e diversificado, podendo

acontecer tanto pelo fluxo formal quanto informal, além de possibilitar a interação entre as partes. Fortes (2003) observa que é necessário que a alta administração da organização dê atenção às mensagens recebidas por esse meio e responda o mais breve possível, para que esse veículo não perca a sua credibilidade junto aos funcionários.

- **Eventos excepcionais:** são um tipo de ação aproximativa e de integração, que geralmente são realizados em datas expressivas à empresa e aos seus públicos. Fortes (2003, p.339) explica que eles “[...] representam oportunidades de relacionamentos, sendo amplamente utilizados no equacionamento de temas de interesse público.”. Os eventos podem ser de vários tipos – comemorativos, esportivos, excursões, homenagens, inaugurações, etc. –, sendo que as comemorações são os mais realizados.
- **Vídeo:** consiste em um registro audiovisual, o qual pode ser corporativo ou realizado pelos próprios funcionários, especialmente por meio dos seus celulares. Para Costa (2014), os vídeos são canais de grande impacto nas empresas e que melhor cumprem com as expectativas do público, garantindo maior retenção de qualquer tipo de mensagem. Ainda, segundo o autor, as empresas costumam achar erroneamente que a produção de um vídeo corporativo envolve altos custos, entretanto há tecnologias alternativas e acessíveis que permitem gravações de boa qualidade por baixo custo.
- **Conversas pessoais:** esse meio costuma acontecer de modo informal, em que ocorre comunicação face a face entre membros da organização. Essas conversas podem acontecer em dois planos: [...] conversação horizontal, entre pessoas da mesma categoria social, e conversação vertical, entre pessoas de atividades diferentes ou de categorias sociais e hierárquicas diferentes” (ANDRADE, 1996, p.122 apud FORTES, 2003, p. 286).

De forma intencional, foram apresentadas aqui as ferramentas e canais de interesse para este estudo. Naturalmente essas não são as únicas opções, e a utilização de uma ou de outra, segundo Carramenha et al. (2013), dependerá de vários fatores intrínsecos à empresa, como estrutura humana, financeira, necessidades comunicacionais e o perfil do público interno. “Por esse motivo, é crucial que a empresa enquanto emissora ou fonte, escolha códigos amplamente reconhecidos pelos receptores, permitindo, assim, sua compreensão plena da



mensagem” (COSTA, 2014, p. 86). Isso significa dizer que é importante que todos os funcionários estejam incluídos nessa comunicação, inclusive aqueles que não são maioria, como as pessoas com deficiência, as quais serão tema do próximo capítulo.

### 3 INCLUSÃO E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA<sup>3</sup>

As pessoas com deficiência percorreram um longo caminho na história até finalmente conseguirem alcançar seus direitos e chegarem a uma sociedade que, ainda de forma lenta e gradual, torna-se cada vez mais inclusiva; entretanto ainda há muito para se desenvolver. O ambiente de trabalho exerce um papel fundamental nesse processo da inclusão, visto que com um emprego as pessoas com deficiência têm maiores possibilidades de alcançarem sua independência e, além disso, fortalecerem seus sentimentos de pertencimento, sua autoestima e o seu papel como cidadão que colabora com a economia e com a sociedade.

O Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009, define pessoas com deficiência como

[...] aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas. (BRASIL, 2009)

Isso significa dizer que a inclusão exerce um papel essencial na sociedade, uma vez que somente por meio dela as pessoas com deficiência podem exercer sua participação de forma ativa. A inclusão pode ser entendida, segundo Sasaki (2006), como um processo de desenvolvimento da sociedade em prol da diversidade humana a partir de adaptações nos ambientes físicos e sociais. Isto é, as transformações também se dão na mentalidade das próprias pessoas, com ou sem deficiência, as quais devem fortalecer a valorização e as atitudes de aceitação das diferenças de cada indivíduo, além de enfatizar a relevância da convivência, da cooperação e da contribuição em busca de uma coletividade mais justa e igualitária.

Deste modo, visando contextualizar o principal tema deste estudo, no capítulo em questão é apresentada a trajetória histórica das pessoas com deficiência, para que se entenda as barreiras e processos vividos por essa população até chegarem no atual modelo de inclusão social. Além disso, são debatidos diversos conceitos inclusivistas, essenciais para a compreensão mais ampla do universo desse grupo, dando-se destaque ao termo “empoderamento”, pois por meio dele as pessoas com deficiência ganham cada vez mais voz e visibilidade na sociedade. Na sequência é

---

<sup>3</sup> Para que se pudesse abranger uma diversidade maior desse público, no estudo empírico foram entrevistadas pessoas com diferentes deficiências físicas e uma pessoa com deficiência mental, como será visto no capítulo 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.

abordada a inclusão no mercado de trabalho, em que são apresentados aspectos de adaptações que fazem com que as organizações possam ser de fato mais inclusivas. Um deles é o da comunicação, dimensão utilizada para a metodologia da pesquisa empírica que será apresentada. Por fim, fala-se da Lei de Cotas para as pessoas com deficiência, a qual permite que as mesmas sejam uma realidade nas empresas e, portanto, sejam uma realidade na realização desta monografia.

### 3. 1 ASPECTOS HISTÓRICOS

A história das pessoas com deficiência é marcada por exclusão e preconceito, os quais ainda hoje se constituem como barreiras para o seu desenvolvimento. Porém, essa história também apresenta uma série de conquistas educacionais e sociais dessas pessoas ao longo dos séculos, bem como avanços tecnológicos que colaboraram para se chegar ao atual modelo de inclusão social.

De acordo com Garcia (2013), na Antiguidade (de 4.000 a.C. até o ano 476), existiam dois tipos de tratamentos para as pessoas com deficiência: de um lado eram rejeitadas ou eliminadas, de outro eram protegidas. A Roma Antiga fazia parte do lado bárbaro, pois todos, tanto os nobres como os plebeus, tinham permissão de sacrificar um filho que nascesse com algum tipo de deficiência, ou essas pessoas eram usadas de forma comercial, para fins de prostituição e entretenimento de pessoas de maior poder aquisitivo. Em Esparta, não era diferente, pois as pessoas que adquiriam alguma deficiência, bem como os que já nasciam assim, normalmente eram lançados ao mar ou em precipícios.

É no Egito Antigo e em Atenas que aparecem indícios mais seguros quanto à existência e sobrevivência de pessoas com deficiência. Nos remanescentes das múmias, nos papiros e nas artes dos egípcios daquela época são representadas diferentes formas de tratamento de pessoas com deficiência, em que são mostrados como viviam. Silva (1987, *apud* GARCIA, 2013) acredita que existiam diversas alternativas de ocupação de pessoas com deficiência no contexto desse povo, uma vez que a terra era fértil e as possibilidades de trabalho inúmeras. Já em Atenas, sob a influência dos ensinamentos de Aristóteles, as pessoas com deficiência eram protegidas e amparadas.

No período da Idade Média (entre os séculos V e XV), segundo Aranha (1995), com o advento do Cristianismo – voltado para a caridade, amor ao próximo e

perdão das ofensas – , o diferente não-produtivo (pessoa com deficiência) passou a ser considerado também humano possuidor de alma; assim, gradativamente, sua custódia e cuidado passaram a ser de responsabilidade de sua família e da Igreja, embora os esforços em promover o seu desenvolvimento fossem mínimos. Nesta época as concepções de deficiência variavam bastante, conforme variavam também as concepções religiosas: ora a deficiência era considerada um atributo divino, ora era considerada possessão demoníaca.

No início do século XVI, como afirma Brandenburg e Luckmeier (2013, p.180), a deficiência passa a ser estudada a fundo na medicina e na pedagogia, e, contra todos os preconceitos, passa a ser vista como um fenômeno do corpo humano, fato que deu origem ao **modelo médico da deficiência**. O indivíduo com deficiência passa a ser capaz e a ter direito a receber educação; portanto, a responsabilidade social e política não poderia mais ser negada a esse grupo de pessoas. Apesar de ainda não se falar em inclusão de pessoas com deficiência na sociedade, foi a partir desse período que a educação passou a ser conquistada ainda que lentamente. Todavia, é também nessa época, segundo Aranha (1995), que começam a surgir os primeiros hospitais psiquiátricos, como locais para confinar, mais do que tratar, os pacientes que fossem considerados doentes ou que estivessem perturbando a sociedade.

No século XIX, segundo Garcia (2013), destaca-se a forma como os Estados Unidos começaram a reconhecer a sua responsabilidade enquanto governo especialmente no cuidado com as pessoas com deficiência, pois esse grupo aumentou significativamente após as guerras e outros conflitos militares, nos quais os veteranos que participaram tinham seus membros amputados ou algum outro sentido do seu corpo prejudicado. Em 1811, foram tomadas providências para garantir alimentação e moradia para fuzileiros navais ou marinheiros que viessem a adquirir alguma limitação física.

Foi com a Revolução Industrial e o modo de produção capitalista que houve um maior desenvolvimento da responsabilidade pública pelas pessoas com deficiência, pois elas passaram a ser vistas como potencialmente capazes de executar tarefas nas indústrias (ARANHA, 1995). Esse avanço só ocorreu, segundo Mazzotta (1999), pois o contexto sócio-político-econômico daquele momento exigia um melhor aproveitamento do potencial produtivo de todas as pessoas. Apesar desse fato só ter acontecido pela necessidade de aumento de mão-de-obra, a

educação das pessoas com deficiência adquiriu grande relevância no período; visto que suas potencialidades remanescentes passaram a ser mais valorizadas, buscando-se alternativas de tarefas que contribuíssem na sua qualidade de vida.

No século XX, conforme os estudos de Aranha (1995), o governo dos EUA assumiu definitivamente a responsabilidade na educação e treinamento dos cidadãos com deficiência. Em 1913, foi implementada a lei federal de reabilitação das pessoas com deficiência, que deu ao governo a capacidade financeira para assumir tal responsabilidade. Na Primeira e na Segunda Guerra Mundial, mesmo após a criação dessa lei, houve maior pressão quanto à necessidade de programas eficazes de reabilitação de pessoas com deficiência, pois os soldados feridos na guerra necessitavam de suporte para serem reinseridos na sociedade e poderem assumir uma ocupação rentável. Assim, passou-se a falar fortemente sobre a questão da **integração social**, entendida como um “[...] esforço de inserir na sociedade pessoas com deficiência que alcançaram um nível de competência compatível com os padrões sociais vigentes” (SASSAKI, 2006, p.33). Ainda segundo Aranha (1995), em 1945, o *Journal of Rehabilitation*, pela primeira vez, publicou os princípios da filosofia da reabilitação e seus métodos de operação, que entrou na legislação de cada estado e território do país.

Na década de 60, como afirma Aranha (1995), a Guerra do Vietnã foi responsável por um aumento significativo na quantidade de pessoas com deficiência nos EUA, as quais, além do sofrimento emocional, tinham dificuldades para a readaptação social após retornarem da guerra. Com isso, surgiram diversos movimentos em defesa dos direitos das pessoas com deficiência, especialmente porque o problema do estigma e da exclusão se tornaram extremamente graves no país. Neste contexto, surgiu a ideologia da **normalização**, a qual, segundo Sasaki (2006, p.31), consiste em “[...] criar, para pessoas atendidas em instituições ou segregadas de algum outro modo, ambientes o mais parecidos possível com aqueles vivenciados pela população em geral.”

Na passagem do século XX para o XXI, de acordo com Sasaki (2006), iniciou-se a fase da transição entre a integração e a inclusão, a qual ainda acontece hoje. Por isso, esses dois processos sociais ainda vão coexistir até que prevaleça apenas a forma inclusiva, até porque, o processo da integração social ainda cobre situações nas quais ainda há resistência contra medidas inclusivas.

Conforme citado por Mergulhão (2003, apud BRANDENBURG; LUCKMEIER, 2013), no Brasil a real preocupação com inclusão das pessoas com deficiência se deu somente no final da década de 50 e início dos anos 60, quando a educação especial foi se organizando gradativamente de modo assistencial, sob pesquisas sobre os tipos de deficiência. Entretanto, Aranha (1995), acredita que o Brasil mais apresenta um discurso politicamente correto para a visibilidade internacional do que realmente pratica o que diz, de maneira que, de fato, a garantia das condições para o exercício da cidadania de pessoas com deficiência ainda não interessa ao país.

Por meio desse panorama histórico buscou-se apresentar períodos relevantes para um melhor entendimento acerca das lutas e conquistas das pessoas com deficiência no Brasil e no mundo. Como observado por Sasaki (2006), algumas pessoas com deficiência estão aptas a se integrarem na sociedade tal como esta se estrutura; entretanto, existem diversas pessoas que só possuem condições de participar de forma plena e igual na sociedade se ela for repensada de forma inclusiva.

### 3.2 TERMOS E CONCEITOS INCLUSIVISTAS

Entender os principais termos e conceitos que permeiam o contexto das pessoas com deficiência é fundamental para que se reflita acerca do tema, e para que se compreendam os processos atuais de inclusão atuais dessas pessoas no que se refere à sua inserção no ambiente de trabalho. A seguir são debatidas diversas abordagens inclusivistas, que, segundo Sasaki (2006), são chamadas assim pois abrangem valores que defendem a inclusão. Os conceitos de normalização, integração e modelo médico da deficiência, vistos no subcapítulo anterior, são considerados por esse autor como pré-inclusivistas.

Primeiramente, é importante entender a forma mais usual para se referir às pessoas que possuem alguma deficiência, pois, segundo Sasaki (2002, p. 6) “[...] a construção de uma verdadeira sociedade inclusiva passa também pelo cuidado com a linguagem.” Intencionalmente ou não, é na linguagem que muitas vezes a discriminação e o preconceito estão presentes.

Muitos autores costumam utilizar o termo “necessidades especiais” se referindo às pessoas com deficiência; todavia, segundo Lobato (2015), esse termo pode ser utilizado para qualquer grupo de pessoas (idosos, gestantes, obesos,

peças com deficiência, etc.) que precise de alguma adaptação específica para determinada situação, como por exemplo, esperar em filas ou estacionar o carro. Neste sentido, a Portaria nº 2344 (BRASIL, 2010) publicada pelo DOU (Diário Oficial da União) explica que o termo correto a ser utilizado é “pessoa com deficiência”.

Às vezes, encontramos na literatura, em palestras e em conversas informais o uso das expressões **peças portadoras de necessidades especiais**, **peças com necessidades especiais e portadores de necessidades especiais** como sendo melhor do que usar, respectivamente, as expressões peças portadoras de deficiência, peças com deficiência e portadores de deficiência, no sentido de que, assim, seria evitado o uso da palavra ‘deficiência’, supostamente desagradável ou pejorativa. Todavia, ‘necessidades especiais’ não deve ser tomado como sinônimo de ‘deficiências’ (intelectual, auditiva, visual, física ou múltipla). (SASSAKI, 2006, p.15, grifos do autor)

Acessibilidade é outro importante conceito quando o tema é inclusão, sendo definido por Vaz et al. (2010, p. 176) como a [...] condição de acesso à informação, documentação, comunicação e a qualquer lugar”. Os autores ainda complementam que essa qualidade depende do direito de ir e vir de cada cidadão, pois para que se possa circular com autonomia é preciso que o acesso a todos os ambientes (casa, trabalho, escola, hospital, etc.) se torne possível, independente da particularidade do indivíduo.

No âmbito corporativo inclusivista, Sasaki (2006) classifica a acessibilidade em seis tipos: arquitetônica, que diz respeito a ambientes físicos; comunicacional, a qual se refere à comunicação interpessoal, escrita e virtual; metodológica, sobre os métodos e técnicas de trabalho; instrumental, referente aos instrumentos e utensílios de trabalho; programática, referente às políticas da empresa; e atitudinal, sobre as atitudes de todos no combate a preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações.

A acessibilidade comunicacional, principal foco de interesse deste estudo, obviamente exige um investimento maior de recursos por parte da instituição, mas sem ela os empregados com deficiência ficam isolados de todos os comunicados, eventos, benefícios, campanhas, ações e da cultura organizacional como um todo, tornando mais complicado o seu fomento profissional e motivacional. Logo evoluir e participar de forma mais ativa na organização dependerá dele e somente dele, visto que além de executar o seu trabalho, o sujeito também precisará estar constantemente em busca da informação e comunicação que não lhe são disponibilizadas. Figueiró (2016, p. 53) destaca a importância da comunicação ser

acessível a todos os funcionários de uma empresa, pois “[...] é justamente esta comunicação que garantirá ao sujeito com deficiência a compreensão do seu papel dentro do processo produtivo e guiará o desenvolvimento dos valores da organização na rotina do profissional.”

No que se refere às diferenças e semelhanças dos dois principais modelos que estudam a deficiência, como abordado anteriormente, a deficiência no modelo médico (conceito pré-inclusivista), é vista como um fenômeno biológico, em que há ausência de alguma parte do corpo ou limitações funcionais. Já o modelo social da deficiência (conceito inclusivista), no qual este estudo se baseia, possui uma abordagem essencialmente sociológica, de acordo com Tiago França (2013), objetivando desenvolver a autonomia dessas pessoas e o pensamento crítico do lugar ocupado por elas na sociedade.

O modelo médico da deficiência, como afirma a Escola da Gente (2004, p.16), representa a deficiência “[...] como uma experiência do corpo que deve se combatida com tratamentos na área da saúde”. Sendo assim, a pessoa com deficiência deve se adaptar aos padrões da sociedade – e não o contrário –, procurando curas ou meios que a ajudem a se adequar, para que somente assim elas possam exercer seus direitos humanos e constitucionais. Nessa visão, por exemplo, um indivíduo surdo deve aprender a língua predominante em seu contexto (português, inglês, etc.) e usar aparelhos auditivos para poder escutar o que lhe falam, em vez do aprendizado da língua de sinais ser incentivada e praticado por todos, não somente por aqueles que possuem deficiência auditiva.

Segundo Westmacott (1996, *apud* Sasaki, 2006), as pessoas com deficiência necessitam às vezes de suporte físico ou médico, mas é importante que isto as ajude nas suas necessidades diárias, dando-lhes maior controle sobre sua vida. Isto é, o que essas pessoas precisam é de apoio para poderem executar suas atividades como cidadãos, e não de alguma cura para suas deficiências de forma a seguir o padrão da sociedade, como também é o princípio da normalização, conceito visto anteriormente.

O modelo médico da deficiência tem sido responsável, em parte, pela resistência da sociedade em aceitar a necessidade de mudar suas estruturas e atitudes para incluir em seu seio as pessoas com deficiência e/ou de outras condições atípicas para que estas possam, aí sim, buscar o seu desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional.



Por outro lado, o modelo social é um modo alternativo de percepção da deficiência, que segundo Tiago França (2013)

O princípio dessa formulação alternativa é a crítica a abordagem individualista, restrita ao corpo, que alega neutralidade científica e preconiza ações normalizadoras, enquanto rotula os indivíduos como inaptos e ignora as estruturas sociais que impedem a participação social, o Modelo Médico. (FRANÇA, T., 2013, p. 62)

Essa concepção da deficiência, como explica a Escola da Gente (2004), foi formulada por um movimento de pessoas com deficiência, o *Social Disability Movement*, nos anos 60 no Reino Unido. Os participantes deste movimento buscaram mostrar que a forma discriminatória e preconceituosa como a sociedade lida com as limitações e lesões das pessoas com deficiência, é o que mais gera dificuldades para elas. Portanto, com esse modelo a deficiência passou a ser vista como uma construção coletiva entre indivíduos e sociedade, facilitando o entendimento de que os tratamentos médicos, mesmo sendo importantes, não devem ser colocados acima da garantia do direito das pessoas com deficiência ao emprego, educação, lazer, cultura e vida independente.

O autor Fletcher (1996, *apud* Sasaki, 2006) afirma que o modelo social não focaliza a mudança das pessoas com deficiência em si, mas sim as barreiras incapacitantes para elas. Além disso, o modelo salienta a equiparação de oportunidades e os direitos humanos, e vem sendo cada vez mais aceito por diversos estudiosos e profissionais com e sem deficiência.

Uma discussão relevante quando se fala nos modelos médico e social da deficiência é sobre a *Classificação Internacional de Impedimentos, Deficiências e Incapacidades* (CIDID). Um documento de grande importância, o qual “[...] permite que os interessados na questão da deficiência passem da ‘simples declaração política sobre os direitos’ para as ‘ações de implementação desses direitos traduzidos em lei e políticas públicas” (SASSAKI, 2006, p. 48). Essa Classificação, como explicado por Amiralian et al. (2000, p. 98), diferencia os seguintes conceitos:

**Deficiência** – perda ou anormalidade de estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, temporária ou permanente. [...] **Incapacidade** – restrição, resultante de uma deficiência, da habilidade para desempenhar uma atividade considerada normal para o ser humano. [...] **Desvantagem** [ou **Impedimento** – prejuízo para o indivíduo, resultante de uma deficiência ou uma incapacidade, que limita ou impede o desempenho de papéis de acordo com a idade, sexo, fatores sociais e culturais. (grifos do autor)

Nessas designações, segundo a ONU (1996, *apud* SASSAKI, 2006), o conceito de *incapacidade* faz correspondência com o modelo médico e é muito centrado no indivíduo, pois fala em “[...] atividade considerada normal para o ser humano”. Por isso, após muitos estudos e revisões dessa Classificação junto à líderes com deficiência, em 2001 esse termo foi modificado e passou a ser entendido como: “[...] o resultado de uma interação entre uma pessoa com impedimento ou deficiência e o ambiente social, cultural e físico” (KEER; PLACEK, 1995, p.17, *apud* Sasaki, 2006, p. 47). Ademais, neste mesmo ano, a nomenclatura do documento foi modificada para *Classificação Internacional de Funcionalidade, Deficiência e Saúde* (CIF).

Além das abordagens e conceitos inclusivistas mencionadas, existe outro importante conceito que será debatido separadamente: o empoderamento de PCDs. Conforme Griffio et al. (2015), o empoderamento das pessoas com deficiência pretende transformar a percepção errônea da sociedade de que elas são incapazes; uma vez que só conseguirão atingir a sua emancipação (individual ou social) se todos na sua volta se conscientizarem da opressão e da discriminação causadas pela organização inapropriada da sociedade, e mudarem este cenário, como será melhor explicado no próximo item.

### **3.2.1 O Empoderamento das Pessoas com Deficiência**

No momento em que se busca o ponto de vista das pessoas com deficiência sobre determinada questão, como se propõe este trabalho, consequentemente é dado poder a elas, ou seja, elas estão sendo “empoderadas”. Por isso, é necessário a compreensão do conceito de empoderamento das pessoas com deficiência, mas antes é preciso se falar em outros dois importantes conceitos, que permitem que esse terceiro de fato se estabeleça: **autonomia** e **independência**.

Em seus estudos sobre a autonomia das pessoas cegas, Aciem e Mazzotta (2013) interpretam a autonomia como a "própria regra" ou "própria autoridade" das pessoas com deficiência para conduzir sua vida, seja pessoal, social ou profissional. Para exemplificar, ainda segundo esses autores, é necessário que serviços de audiodescrição estejam disponíveis para pessoas com deficiência visual sempre que elas precisarem; garantindo, assim, o acesso à informação e maior autonomia das mesmas. Portanto, a maior ou menor autonomia de uma pessoa com deficiência,

como afirma Sasaki (2006), vai depender das condições e possibilidades que ela possui para ter controle sobre seus desejos e objetivos diários nos diversos ambientes físico-sociais que ela queira ou precise frequentar.

A independência, por outro lado, “[...] é a faculdade de decidir sem depender de outras pessoas, tais como: membros da família, profissionais especializados ou professores”, como abordado por Sasaki (2006, p.35). O grau de independência de uma pessoa com deficiência, como alega o autor, pode ser maior ou menor, assim como na autonomia, o que vai depender da quantidade e qualidade de informações fornecidas a ela, e também da sua autodeterminação e/ou prontidão para que, em certas situações, ela consiga tomar as decisões mais convenientes.

Sendo assim, pode-se constatar que uma pessoa com deficiência que tenha autonomia não é necessariamente independente também, e vice-versa. Por outro lado, ela pode ser tanto autônoma quanto independente. Entretanto, para que possa ter maior possibilidade de conquistar ambas capacidades, como defende Sasaki (2006), a participação e auxílio inicial da família e da sociedade, é fundamental, no desenvolvimento da autodeterminação e da prontidão, que quanto mais cedo forem estimuladas, melhor. Obviamente, que a autonomia em espaços físicos depende também da acessibilidade disponível no ambiente. Rampas nas calçadas, por exemplo, “[...] possibilitam aos deficientes físicos o deslocamento o mais autônomo possível no espaço físico” (MANTOAN, 1997, p.147).

Viver com independência e autonomia é essencial na inclusão social das pessoas com deficiência. Com essas duas capacidades os PCDs “[...] terão maior participação de qualidade na sociedade, tanto na condição de beneficiários dos bens e serviços que ela oferece como também na de contribuintes ativos no desenvolvimento social, econômico, cultural e político da nação” (SASSAKI, 2006, p. 51).

A partir das definições vistas dessas duas condições, pode-se compreender ambas como parte do empoderamento de uma pessoa com deficiência, que é definido por Griffo et al. (2015, p. 22) como

Um termo com dois significados: o primeiro, ligado ao reforço das capacidades e competências da pessoa; o segundo significado, ao invés, é do tipo social, é ligado à aquisição de poder por meio da participação na vida da comunidade. As pessoas com deficiência precisam de ambos os apoios. Eles, juntos, produzem uma dinâmica virtuosa: o reforço das capacidades individuais, de fato, permite a aquisição de maior poder para se fazer incluir na sociedade, promovendo os próprios direitos em primeira

peessoa e através das organizações de pessoas com deficiência e dos seus familiares.

Griffo et al. (2015) classificam o empoderamento das pessoas com deficiência em dois tipos. O primeiro deles é o empoderamento individual, que se refere ao reforço das competências e capacidades das pessoas com deficiência, de modo que elas possam promover seus próprios direitos. Esse tipo de empoderamento pode estar ligado a aspectos emotivos, intelectuais, de percepção, comportamentais, de habilitação e informativos. O outro tipo de empoderamento é o social, que se refere à aquisição de poder das pessoas com deficiência por meio da participação na comunidade, e nela as associações e as famílias dessas pessoas exercem um papel fundamental na busca de maior visibilidade e valorização dos direitos das pessoas com deficiência; contribuindo, assim, para a inclusão social. Conforme afirma o autor, ambos processos se cruzam, isto é, os dois tipos de empoderamento não podem ser vistos separadamente. Portanto, neste trabalho, no momento em que é dada voz às pessoas com deficiência, elas estão sendo empoderadas de forma social, pois estão falando como participantes de uma determinada comunidade, e individual, pois também estão promovendo seus próprios direitos ao falarem das suas percepções.

Acredita-se, a partir do estudos apresentados, que o empoderamento é essencial no processo de inclusão social das pessoas com deficiência, e quanto mais elas forem empoderadas, maior será a sua liberdade de expressão e circulação nos mais diferentes espaços, como no trabalho, o qual é o principal ambiente aqui estudado. Para isso o papel da família, da sociedade e do próprio governo se faz essencial, de modo que eles devem colaborar e incentivar a independência e permitir a autonomia desse grupo de pessoas, para que tenham os mesmos direitos das pessoas sem deficiência, especialmente, perante às empresas e o mercado de trabalho, assunto que será abordado na sequência.

### 3.3 INCLUSÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Para um melhor entendimento da visão das pessoas com deficiência, como parte do público essencial da empresa, em relação à comunicação inclusiva, é relevante entender de forma geral como é o contexto laboral dessas pessoas a partir

de estudos teóricos na área; visto que, compreendendo esse contexto, pode-se refletir mais intensamente sobre a fala dos sujeitos entrevistados. Portanto, esse subcapítulo objetiva refletir sobre a importância do papel das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, não apenas para elas próprias, como também para as organizações.

Segundo Carvalho (2010), a prática da segregação das pessoas com deficiência ainda está muito presente, ainda mais quando elas ingressam no mercado de trabalho. Nesse sentido, Barbosa-Gomes e Carvalho (2010, p. 202) afirmam que “[...] para que seja construída uma sociedade realmente para todos, são necessárias ainda diversas transformações, principalmente aquelas relacionadas à mudança de atitudes”.

Carvalho-Freitas e Marques (2010, p. 253) fortalecem esse ponto ao afirmar que para garantir uma melhor gestão do trabalho e um melhor processo de inclusão das pessoas com deficiência nesse ambiente, é necessário que os modos de ver a deficiência sejam diagnosticados. Além disso, é preciso analisar as condições e práticas de trabalho desses sujeitos, visando assegurar a igualdade de oportunidades para esse grupo.

O caminho da inclusão no espaço laboral, assim como aconteceu ao longo da história no meio social, é composto por quatro fases: a exclusão, a segregação, a integração e a inclusão propriamente dita. Na inclusão, que corresponde à última fase e que é a contemplada neste estudo, surge a figura da empresa inclusiva, a qual Sasaki (2006) afirma ser aquela que se preocupa em fazer mudanças, em prol da inclusão das pessoas com deficiência, nas suas práticas administrativas, no ambiente físico, nos instrumentos de trabalho, nos recursos humanos, entre outros. Essas mudanças podem acontecer por iniciativa das próprias empresas ou com a ajuda de consultores especializados na questão e que atuam em entidades sociais. Nas empresas inclusivas, ainda segundo o autor, os empregadores parecem estar em busca de maior produtividade e competitividade de modo a incluir em seu quadro de funcionários as pessoas com deficiência interessadas em crescer e em colaborar para o crescimento da organização.

A inclusão de pessoas com deficiência no âmbito do trabalho, para Carvalho (2010), só é possível se oportunidades forem oferecidas tanto por instituições públicas quanto privadas, para que assim, esse grupo consiga contribuir para o progresso da sociedade conforme sua aptidão e vocação profissional. Além disso, é

importante que a empresa, para se tornar efetivamente inclusiva, ofereça os mesmos benefícios para funcionários com e sem deficiência. Destarte, conforme Carvalho-Freitas e Marques (2010), é imprescindível que organizações inclusivas considerem adequações das condições e práticas de trabalho.

As ações de adequação das condições e práticas de trabalho propiciam que a inserção de pessoas com deficiência seja efetivamente uma possibilidade de exercício pleno do direito ao trabalho por parte das pessoas com deficiência e de ganho de diferencial competitivo para as organizações. (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p.263)

Visto isso, percebe-se que para uma empresa ser de fato inclusiva há uma série de medidas que devem ser tomadas, sendo que algumas delas as organizações nem ao menos conhecem. No intuito de auxiliar na avaliação e no planejamento de ações assistivas para a promoção da inclusão nas organizações, Pereira (2016) desenvolveu uma proposta de protocolo que contempla seis dimensões de análise do universo laboral, as quais constituem os pilares essenciais para uma empresa inclusiva, são elas: *Dimensões Atitudinal, Política, Espacial, Comunicacional, Formação e Capacitação*, e a *Dimensão da Prática do Trabalho*.

Resumidamente a Dimensão Atitudinal verifica o combate ao preconceito, estigmas, discriminações e estereótipos a partir das atitudes das próprias pessoas. A Dimensão Política oportuniza que projetos se transformem em valores que norteiam as políticas e práticas da organização. A Espacial leva em conta a acessibilidade física e de interação dos funcionários com deficiência em todos os espaços da instituição. A Comunicacional diz respeito à acessibilidade aos diferentes meios de comunicação da empresa, por exemplo: revista interna adaptada em braile, mural interno a uma altura acessível para cadeirantes, etc. A Dimensão da Formação e da Capacitação se preocupa em analisar a forma como os conhecimentos são transmitidos. E, por fim, a Dimensão da Prática do Trabalho propõe analisar se a instituição se preocupa com adaptação das atividades exercidas pelo trabalhador com deficiência, bem como com os demais aspectos de trabalho referentes a ele. (PEREIRA, 2016)

A Dimensão Comunicacional foi utilizada para embasar a metodologia deste estudo, e, por isso, será abordada no capítulo seguinte de forma mais detalhada. Porém, importa entender que essas dimensões servem como meio de auxílio para que as organizações possam verificar se de fato são inclusivas ou se, pelo menos,

estão no caminho para atingir a total inclusão dos seus empregados com deficiência, e, assim, mostrar que depositam a mesma atenção e valor para todos os seus funcionários, de maneira igualitária.

Carvalho (2010) defende que valorizar o trabalho de uma pessoa com deficiência, assim como de qualquer outra pessoa, colabora para o seu ego, para sua saúde mental e para construção de sua identidade. Concordando com a autora, Barbosa-Gomes e Carvalho (2010) salientam que o trabalho é de extrema importância na constituição da identidade individual e social de um indivíduo, de forma a fazê-lo sentir-se parte da sociedade produtiva e do contexto social.

Nesse sentido, sob um olhar das Relações Públicas, percebe-se que a contratação e inclusão de pessoas com deficiência gera um sentimento de autoestima no indivíduo que está sendo empregado e também fortalece os laços positivos entre a organização e o seu público interno. Para Andrade (2001), é fundamental que os funcionários se sintam respeitados, importantes e úteis para a empresa, sentimentos estes da própria natureza humana e que colaboram para o clima organizacional. Portanto, é necessário que as organizações conheçam os seus funcionários com deficiência e atendam às suas necessidades, visto que fazem parte do público essencial e, como qualquer outro público, também possuem suas especificidades.

Além de todas as questões abordadas acima sobre o mercado de trabalho e inclusão, a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, a qual é o assunto do item seguinte, é a impulsionadora de todo esse processo, sem a qual, provavelmente o movimento da inclusão se tornaria mais complexo. Essa lei foi criada como medida paliativa para incluir os indivíduos com deficiência no mercado de trabalho, de modo a colaborar para que as empresas rompam a barreira do estigma e do preconceito e percebam que os sujeitos desse grupo são tão capazes quanto os demais.

### **3.3.1 Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência**

A partir dos estudos apresentados nos itens anteriores, pode-se inferir que a inclusão das pessoas com deficiência no âmbito trabalhista passou e ainda está passando por um processo de aceitação, felizmente, em proporções cada vez maiores. Apesar disso estar acontecendo de forma lenta, a legislação que permeia esses sujeitos tem contribuído nesse sentido, uma vez que gera o debate sobre as

garantias legais desses cidadãos. Sendo assim, este capítulo objetiva abordar sobre a Lei de Cotas, para que se possa compreender os direitos das pessoas com deficiência enquanto funcionários da organização e também para o entendimento de como, a partir dessa lei, os PCDs se tornaram uma realidade no mercado de trabalho.

Pastore (2000) apresenta em seus estudos diversas leis nacionais que defendem a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, destacando que se não fosse a legislação, as empresas ainda continuariam resistentes à contratação de sujeitos desse grupo, pois geralmente essas contratações são associadas à gastos a mais para a empresa, como o investimento com adaptações, por exemplo, se comparado a outro indivíduo sem deficiência. Portanto, “[...] a sua inserção depende não só da superação de preconceitos, mas também da viabilização econômica de sua adaptação” (BALDWIN, 1997, *apud* PASTORE, 2000).

Uma das leis destacadas pelo autor e muito debatida no campo teórico, é a Lei nº 8.213/91 (BRASIL, 1991), conhecida como Lei de Cotas, a qual dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. O art. 93 apresentado nesta lei estabelece cotas obrigatórias para pessoas com deficiência e/ou reabilitados do trabalho, destinando vagas a esses sujeitos em todas as empresas que possuem mais de 100 funcionários, conforme a seguinte proporção: 2% até 200 empregados, 3% de 201 a 500 empregados, 4% de 501 a 1000 empregados e 5% de 1001 em diante. Entretanto, foi com o Decreto 3.298 (BRASIL, 1999) que o cumprimento dessa lei passou a ser fiscalizada pelo Ministério do Trabalho e, por esse motivo, passou também a ser mais respeitada pelas organizações. Mesmo assim, um ano após a elaboração dessa lei, Pastore (2000) afirmou em suas análises que os empregadores em geral se opõem a Lei de Cotas e que essa controvérsia tende a prosseguir.

Barbosa-Gomes e Carvalho (2010) defendem que a legislação tem proporcionado maior inclusão dessa população no âmbito laboral. Entretanto, é de suma importância que as pessoas com deficiência não só consigam um emprego como também tenham a possibilidade de permanecer nele, ampliando sua identidade pessoal e social, conquistando o seu lugar como cidadão, com seus direitos e deveres. Para reforçar esse ponto, Ribas (2010) afirma que não basta respeitar a Lei de Cotas, pois também é fundamental tornar a empresa acessível



para que essas pessoas possam ter os mesmos direitos de acesso, autonomia, independência e desenvolvimento profissional como todos os outros funcionários da empresa.

Observa-se que, apesar dos avanços dos direitos das pessoas com deficiência, ainda há certo preconceito entre as empresas em cumprir a Lei de Cotas, não só pelo fato de acreditarem que o trabalho dessas pessoas não pode ser desempenhado com tanta capacidade quanto o de indivíduos sem deficiência, como também pelo fato de terem de investir em adaptações para esse grupo, inclusive na própria comunicação corporativa, objeto deste estudo. Logo, pressupõe-se que a displicência das empresas quanto à comunicação com este público, só cria barreiras e dificulta a evolução do mesmo na vida profissional e até mesmo na sua adaptação à cultura organizacional, visto que o seu acesso à comunicação fica limitado.

No capítulo seguinte é apresentada a pesquisa empírica deste estudo, bem como a metodologia adotada. Sendo assim, alguns desses assuntos serão retomados e debatidos para maior compreensão da análise realizada a partir das pesquisas desenvolvidas com funcionários com deficiência em seus ambientes de trabalho.

## **4 A PERCEPÇÃO DE FUNCIONÁRIOS COM DEFICIÊNCIA SOBRE OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO PARA INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Para esta pesquisa, foram utilizados procedimentos metodológicos, que serão apresentados neste capítulo, julgados os mais adequados para que se pudesse atingir os objetivos pretendidos com o estudo. Além disso, nos tópicos seguintes serão mostrados as reflexões a partir dos dados coletados, retomando os apontamentos teóricos a fim de que se possa responder aos objetivos aqui propostos.

### **4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Conforme os estudos vistos nos capítulos anteriores, as organizações tem certa resistência e até mesmo preconceito em incluir funcionários com deficiência de forma ampla e satisfatória. Por isso, este estudo se propõe a identificar e analisar os desafios da comunicação para a inclusão das pessoas com deficiência nas organizações; porém, na percepção dos próprios PCDs. Assim, para se concretizar este e os demais objetivos específicos apresentados, foram utilizadas técnicas de pesquisa e métodos considerados os mais eficientes para responder ao problema proposto.

Optou-se pela utilização da abordagem qualitativa, a qual trabalha com dados subjetivos e exige do pesquisador um aprofundamento maior de análise do material coletado para que ele possa fazer sentido. De acordo com Minayo (2002, p.22), a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”, isto é, um nível de realidade mais profundo e não quantificável das relações, dos processos e dos fenômenos.

Para Flick (2009), os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa são: a escolha adequada de métodos e teorias, o reconhecimento e a análise de distintas perspectivas, reflexões dos pesquisadores sobre sua pesquisa, e a variedade de abordagens e métodos utilizados. Assim, os métodos qualitativos adotados para este estudo foram a pesquisa bibliográfica para estruturação do estudo teórico, apresentados nos capítulos dois e três; e entrevistas com roteiro semiestruturado, para realização do estudo empírico, cujos resultados foram analisados nos subcapítulos seguintes. Para análise das entrevistas, tomou-se como base

metodologia da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), a qual será melhor explicada posteriormente.

Sobre a pesquisa bibliográfica, Stumpf (2015, p. 51) a conceitua como

Um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico.

Para a autora, a pesquisa bibliográfica, cujo produto é o referencial teórico, revisão bibliográfica, ou semelhante; pode ser uma etapa fundamental e primeira de qualquer investigação que utiliza dados empíricos. Além disso, é uma atividade que permeia todo o trabalho acadêmico e de pesquisa, desde a definição da questão problema até as considerações finais, contribuindo para o melhor entendimento do tema a partir de estudos anteriores.

Lakatos e Marconi (1992) destacam que a pesquisa bibliográfica, como levantamento da bibliografia já publicada, pode ser realizada a partir de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Neste estudo, essa etapa abrangeu a exploração de temas como comunicação organizacional, estratégias, públicos, inclusão no mercado de trabalho e pessoas com deficiência; em que foi possível observar a relevância do tipo de pesquisa em questão, visto que a escassa bibliografia sobre o tema das pessoas com deficiência acaba por induzir a pesquisadora a diversas inferências e questionamentos instigantes.

Quanto à técnica da entrevista, segundo Medina (2008), trata-se de uma prática de interação social e interpretação informativa, podendo também servir à distribuição democrática de informações, cujo o resultado é o inter-relacionamento humano. Para Duarte (2015), a entrevista se constitui numa técnica clássica para obtenção de informações nas ciências sociais, por meio de questionamentos para se buscar percepções e experiências de indivíduos. Posteriormente as respostas obtidas são analisadas e apresentadas de forma estruturada, para que o assunto escolhido possa ser explorado e aprofundado.

Visando **identificar e compreender os desafios da comunicação para inclusão nas organizações na visão dos funcionários com deficiência**, foram realizadas sete entrevistas (amostra considerada suficiente para se chegar aos objetivos estimados) com PCDs de três diferentes empresas, duas do ramo da educação e uma da indústria do varejo farmacêutico. O critério para seleção das

empresas foi o de que deveriam ser de grande porte e que a pesquisadora tivesse algum conhecido que fosse funcionário, para facilitar o acesso e a aceitação por parte das instituições em colaborarem com a pesquisa. Por questões éticas<sup>4</sup>, as empresas bem como os entrevistados, não foram identificados, o que pode ser garantido por meio da aplicação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B). Sendo assim, na análise foram utilizadas as seguintes nomenclaturas para designar as organizações: *Empresa X*, *Empresa Y* e *Empresa Z*. Para cada empresa ao menos um turno foi dedicado para a realização das entrevistas.

A partir disso, buscou-se profissionais da área da comunicação interna, para o acesso e o contato com os trabalhadores dessas organizações. Assim, os funcionários entrevistados foram selecionados pelos próprios profissionais do setor da comunicação, com exceção de uma das empresas, em que a própria pesquisadora teve a possibilidade de selecionar. Já os critérios para escolha dos entrevistados foram que tivessem alguma deficiência, preferencialmente com deficiências diferentes entre si, e pelo menos um ano de empresa. As entrevistas foram realizadas entre os meses de maio e junho de 2017, e seis delas foram presenciais, em Porto Alegre e Viamão; e uma por telefone, pois o funcionário trabalhava em uma unidade da *Empresa X* em Farroupilha.

Para auxiliar no método da entrevista foi utilizada a gravação de áudio, e elaborado um roteiro de perguntas semiestruturado (Apêndice A). De acordo com Duarte (2015, p 66), esse modelo de lista de questões “[...] tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta de forma mais aberta possível”, de modo que no decorrer das entrevistas esses questionamentos possam ser adaptados e alterados conforme o entrevistador achar necessário.

O roteiro foi pensado com base nos objetivos deste estudo, em que as perguntas foram estruturadas da seguinte forma: *Perguntas gerais (para todos)*; *Perguntas sobre a comunicação específica da empresa (para todos)*; *Perguntas para*

---

<sup>4</sup> Este estudo faz parte do Projeto SolAssist-Biblioteca Virtual de Soluções Assistivas, do grupo de pesquisa TEIAS (Tecnologias em Educação para Inclusão e Aprendizagem em Sociedade), o qual objetiva elaborar uma Biblioteca Virtual de Soluções Assistivas que reúna soluções para consulta pública e gratuita. Assim, esta monografia está aprovada pela Comissão de Pesquisa e pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

*peças com deficiência visual; Perguntas para peças com deficiência mental; e Perguntas para peças com baixa estatura (nanismo).* As questões intituladas gerais, visavam analisar o perfil da pessoa (nome, idade, escolaridade, etc.), a acessibilidade dela aos meios de comunicação corporativos e a sua opinião sobre a representatividade dos PCDs nas comunicações da empresa.

As perguntas posteriores foram elaboradas para dar suporte às questões principais, sendo que foram construídas com base no “Protocolo de acessibilidade para as organizações” proposto por Pereira (2016), o qual possui o “[...] intuito de contribuir com a avaliação e diagnóstico da realidade das organizações, no planejamento de mudanças para a promoção da inclusão e na formação de recursos humanos e gestores” (PEREIRA, 2016, p. 146). Como abordado na revisão bibliográfica, esse Protocolo é constituído de um *Index* que leva em consideração as seguintes *Dimensões* de análise, as quais estruturam os pilares imprescindíveis para uma organização inclusiva: *Atitudinal, Política, Espacial, Comunicacional, Formação e Capacitação, e a Prática do Trabalho.* Porém, neste estudo foi trabalhado apenas com a *Dimensão Comunicacional* do documento, visto que a comunicação faz parte da temática principal.

Vale observar que o documento foi elaborado originalmente para ser respondido pelas empresas; por isso teve de ser adaptado para os funcionários neste estudo, levando em consideração que eles não necessariamente possuem conhecimento na linguagem técnica da comunicação e muitas vezes desconhecem os recursos comunicacionais corporativos. Assim, todas as questões foram respondidas sob a visão dos entrevistados, e não foi verificado junto ao setor de comunicação se as informações fornecidas conferem.

Após a coleta de todos os dados, utilizou-se como base para a investigação dos dados a análise de conteúdo a partir das referências de Bardin (2011), a qual foi julgada a mais apropriada para se chegar nos objetivos almejados e em resultados mais concretos; visto que os dados coletados se apresentam de forma ampla e subjetiva. De acordo com a autora, esse tipo de análise é definido como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 2011, p. 47).

Esse método consiste em três etapas principais, as quais serão abordadas na sequência a fim de relacioná-las com os procedimentos que foram adotados para o desenvolvimento deste trabalho. Primeiramente, na *pré-fase*, iniciou-se a organização do material levantado, esquematizando as ideias iniciais para a análise. Portanto, como parte desse processo e para facilitar a compreensão dos dados, as entrevistas foram todas transcritas, e os entrevistados foram nomeados da seguinte forma:

- **Entrevistado 1:** funcionário da *Empresa X*, com deficiência na fala e de locomoção.
- **Entrevistado 2:** funcionário da *Empresa Y*, com deficiência de estatura (nanismo).
- **Entrevistado 3:** funcionário da *Empresa X*, com deficiência mental.
- **Entrevistado 4:** funcionário da *Empresa Z*, com deficiência visual total.
- **Entrevistado 5:** funcionário da *Empresa Y*, com deficiência visual parcial.
- **Entrevistado 6:** funcionário da *Empresa X*, com membro inferior do corpo amputado.
- **Entrevistado 7:** funcionário da *Empresa Z*, com deficiência de locomoção.

É interessante observar que a nomenclatura dos entrevistados foi elaborada aleatoriamente, sem seguir uma ordem lógica; e seus gêneros não foram identificados, apesar de entre os entrevistados existirem tanto homens quanto mulheres. Além disso, como se pode perceber, da *Empresa Y* e da *Empresa Z*, foram entrevistados dois funcionários de cada; e três funcionários da *Empresa X*, pois mais de duas pessoas dessa organização se disponibilizaram a participar.

Por conseguinte, a *exploração do material* consistiu na segunda etapa da análise de conteúdo, em que os dados, após uma breve análise, são categorizados. A categorização é um procedimento de organizar e agrupar os materiais considerando a parte comum entre eles, que podem ser classificados por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo. Neste caso, as entrevistas foram agrupadas de acordo com os

problemas e ruídos de comunicação comentados pelos entrevistados, entendidos aqui como desafios. Assim, as seguintes categorias foram estabelecidas: **Desafio da Acessibilidade**, com a subcategoria **Falta de Instrumentos e Recursos Específicos**; **Desafio da Representatividade**; **Desafio de Conectar o Público**; e **Desafio do Discurso Versus Prática**.

Uma vez definidas as categorias, foram analisados os resultados obtidos, e este processo se desenvolveu por meio da terceira etapa proposta por Bardin (2011): *tratamento dos resultados*. Essa fase consistiu na expressão dos significados captados nas mensagens analisadas, no intuito de atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo através da inferência e interpretação do pesquisador.

Destarte, os capítulos seguintes deste trabalho apresentam as análises obtidas a partir dessa última etapa da análise de conteúdo, mostrando os resultados encontrados, de forma a articulá-los com o referencial teórico abordado, procurando então responder a questão problema desta monografia: *“identificar e compreender os desafios da comunicação para inclusão nas organizações na percepção dos funcionários com deficiência.”*.

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As categorias desta análise foram ordenadas conforme a importância de cada uma, em que a mais relevante delas se constitui na primeira, pois a incidência de respostas dos entrevistados sobre o assunto foi maior; e a menos relevante, foi aquela em que o tema não foi tão abordado ou que não se constitui em um desafio apenas para a área de comunicação. Os resultados são apresentados de forma a convergir com o que foi estudado na revisão bibliográfica, para que se possa chegar ao objetivo principal do estudo.

### 4.2.1 Desafio da Acessibilidade

Em busca do entendimento sobre o acesso dos funcionários entrevistados aos diferentes meios e canais de comunicação utilizados pelas empresas, como proposto nos objetivos desta pesquisa, as questões indagavam sobre o assunto. Assim, as perguntas referiam-se aos recursos específicos da acessibilidade na

Dimensão Comunicacional (PEREIRA, 2016), para que se fosse possível descobrir os instrumentos ausentes no processo de inclusão no que se refere a comunicação dos funcionários com deficiência.

Ao questionar como os entrevistados obtinham informações sobre benefícios, informações do RH, lazer, trabalho, entre outros, a resposta do *Entrevistado 4* é a única que se mostrou como um desafio, pois nas demais foi possível identificar maior autonomia e independência dos sujeitos no acesso às informações pelos mais diversos meios. Assim, o *Entrevistado 4* informou que todo o tipo de comunicação é recebida pelo seu gestor, sendo que ele não consegue ter esse acesso de forma autônoma. Pelo fato de ser cego, ele precisa de recursos e adaptações que exigem mais esforços e maiores investimentos, o que, segundo ele, acaba não sendo prioridade para a empresa.

Pelas respostas dos entrevistados, identificou-se que todos têm independência em seus locais de trabalho, isto é, todos tem total capacidade e liberdade de tomar suas decisões sem o auxílio de ninguém. Quanto à autonomia, apenas o Entrevistado 4 revelou dificuldade. Aciem e Mazzotta (2013), entendem que a autonomia é um processo individual do ser humano, que envolve a total capacidade de cada pessoa em conduzir sua própria vida individualmente e sem barreiras físicas ou de qualquer outro tipo, seja no âmbito social, profissional ou pessoal.

Na questão abordava se os entrevistados tinham conhecimento de algum tipo de comunicação dentro da empresa que não era acessível a eles, todos responderam que não. Porém, o *Entrevistado 4* mudou a sua negativa, após refletir um pouco mais, e disse acreditar que, em especial, a revista institucional da empresa não era acessível, nem mesmo por meio do seu gestor. Ao ser questionado porque ele achava que não havia revistas adaptadas para cegos, ele afirmou que ao seu ver as empresas não tem esse preparo e à vezes nem orçamento, visto que o material custa caro e seria destinado a um grupo pequeno de pessoas. Novamente aqui se percebe a falta de autonomia do *Entrevistado 4*; visto que ele depende das condições e possibilidades que obtém, para ter controle sobre seus desejos e necessidades, uma dificuldade enfrentada por muitos PCDs, como foi estudado por Sasaki (2006).

*“Eu acho que às vezes as pessoas não têm preparo, [...] porque não é fácil lidar com uma pessoa com deficiência visual. [...] não é qualquer um que vai fazer uma revista*



*em braille, por exemplo [...] só pra um funcionário. É complicado. [...] e claro, esse material é mais caro”. (ENTREVISTADO 4)*

A resposta foi unânime para a questão que procurava investigar se os funcionários entrevistados recebiam auxílio dos seus colegas de trabalho quando tinham dificuldades para ter acesso a algum tipo de comunicação. Os *Entrevistados 3, 4 e 5* responderam que sempre quando precisavam recebiam ajuda tranquilamente. Porém, os *Entrevistados 1, 2, 6 e 7* falaram que não necessitavam de auxílio, mas caso precisassem, certamente os colegas dariam.

No questionamento anterior é interessante observar que o *Entrevistado 2*, cuja deficiência é sua baixa estatura, afirmou que depois que ele entrou para empresa, os telefones públicos do local foram adaptados ao seu tamanho, ou seja, foi uma adaptação apenas por uma demanda que surgiu. Também em relação a essa questão, o *Entrevistado 5* relatou que foram construídas rampas de acesso aos demais andares da organização, pois eles haviam recebido há pouco uma nova colega que se locomove por cadeira de rodas. Entende-se que o acesso de todos os empregados a todos os andares da instituição se faz essencial no processo de comunicação, visto que o funcionário deve ter liberdade para conversar face a face – uma das ferramentas da comunicação entre funcionários (FORTES, 2003) – com quem desejar e no setor que quiser, independente de sua localização.

*“Tu sabe que agora [...] entrou uma cadeirante [...] e no caso foram feitas rampas em todo a Empresa Y, coisa que não tinha antigamente. Então isso melhorou bastante. [...] No ano passado [...] duas pessoas cadeirantes precisavam ir em salas dos outros andares, então eu e outro colega tivemos que levantar elas, porque não tinha rampa. Agora tem, mas foi preciso esperar acontecer para fazer”. (ENTREVISTADO 5)*

Outras respostas foram obtidas ainda sobre o assunto da acessibilidade por demanda específica; entretanto nas questões posteriores. Em questionamento sobre o que consideravam ausente nas comunicações da empresa, o *Entrevistado 2* afirmou que ao seu ver não faltava nada, pois na empresa não tem ninguém com deficiência visual ou auditiva. Isto é, a organização não dispõe de recursos acessíveis para cegos nem surdos por essa demanda ainda não se fazer necessária. A empresa inclusiva, como defendido por Sasaki (2006), deve ter a preocupação em fazer adaptações em prol da inclusão das pessoas com deficiência em todos os seus ambientes e meios. É compreensível que as organizações não invistam em acessibilidade para pessoas com deficiência que não fazem parte do

seu público, mas devido a essa espera pela demanda, pode acontecer de a empresa acabar causando uma situação constrangedora para um visitante que necessite de recursos acessíveis, e, por conseguinte, para si própria.

Ainda sobre a mesma pergunta, o *Entrevistado 4* foi mais direto ao dizer que sente falta de materiais em braile e de vídeos com audiodescrição, posto que na organização ele sabe que existem outras pessoas, além dele, com deficiência visual. Apenas o *Entrevistado 7* afirmou acreditar que não falta nada, mas é relevante observar que ele era o funcionário com menos tempo de empresa de todos os entrevistados, por esse motivo, é possível que ainda não tenha conseguido perceber os ruídos de comunicação existentes. O *Entrevistado 1* explanou sobre a falta de conexão entre os funcionários com deficiência, e o *Entrevistado 6* falou sobre a falta de representatividade, pontos que serão abordados em itens seguintes neste estudo. Por fim, os *Entrevistados 3* e *5* apontaram questões gerais que faltam na comunicação da empresa, ou seja, que não afetam apenas as pessoas com deficiência, mas sim a todos os empregados, o que não é objeto de discussão neste trabalho.

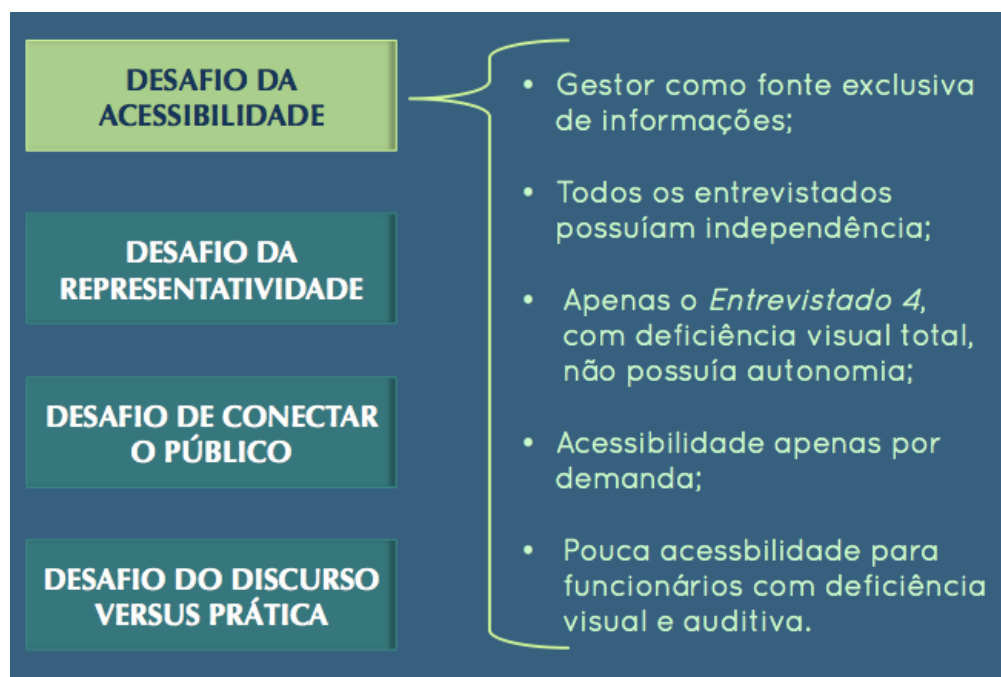
No questionamento se o entrevistado considerava a organização onde trabalha inclusiva de modo geral, os *Entrevistados 2, 4, 6* e *7*, afirmaram considerar suas empresas inclusivas. Todavia, os *Entrevistados 1, 3* e *5*, afirmaram que onde trabalham ainda não são locais inclusivos em sua totalidade, mas que parecem estar lentamente se adaptando e se encaminhando para isso.

O *Entrevistado 3* ainda completou que para sua empresa ser cem por cento inclusiva, é preciso acessibilidade para pessoas com outros tipos de deficiência, como auditiva e visual. Comentou também que, por vezes, falta paciência dos outros funcionários em lhe ajudar, uma vez que sua deficiência é mental.

É perceptível a partir de todos esses argumentos que a acessibilidade ainda é um desafio, quiçá o maior deles, enfrentado pela comunicação para inclusão de funcionários com deficiência nas empresas. Ajudar todos os funcionários a entenderem melhor o negócio em que trabalham, conforme Carramenha et al. (2013), é um dos compromissos mais importantes dos empregadores, o que contribui para que cada um busque o seu melhor para atingir uma meta coletiva. “À comunicação, cabe assegurar clareza nas mensagens a partir de uma linguagem acessível, com informações equilibradas e de qualidade” (CARRAMENHA et al., 2013, p. 60). Nesse sentido, incluir um funcionário não só na comunicação, como em

todos as dimensões da empresa, significa valorizar o trabalho da pessoa e permitir que ela perceba o sentido do seu papel para o negócio e para a sociedade. Nas palavras do *Entrevistado 7*, “se tu é incluído [...], tu se sente mais importante [...], porque tu vê que a empresa precisa de ti, assim como tu precisa da empresa.”

**Figura 3** – Modelo resumido do Desafio da Acessibilidade



**Fonte:** Elaborado pela autora.

No item seguinte deste subcapítulo, serão apresentados as ferramentas específicas que faltam para acessibilidade de PCDs nas organizações, as quais foram apontadas nas entrevistas. Essa questão também se constitui em desafio, pois quando não se tem os recursos de acordo com a necessidade de cada público, os ruídos e até mesmo a não comunicação se tornam mais presentes.

#### 4.2.1.1 Ausência de Instrumentos e Recursos Específicos

Para se compreender de forma mais completa se as organizações em que trabalham os funcionários entrevistados são inclusivas, foram feitas algumas perguntas mais específicas sobre os instrumentos e recursos para acessibilidade de pessoas com deficiência. Porém, é importante observar que as respostas dos entrevistados foram com base na acessibilidade que possuem, sendo que alguns levaram em consideração as diferentes deficiência de colegas, já outros não. Como

abordado na metodologia, essas questões foram pensadas com base no protocolo da Dimensão Comunicacional proposto por Pereira (2016) e foram feitas para todos os entrevistados. Para a visualização mais ampla dos resultados se fez necessária a elaboração de um quadro, em que são apresentadas as respostas de cada entrevistado de acordo com cada questão, como mostra a Figura 4.

**Figura 4 –** Quadro de Respostas para questões específicas de 15 a 18

Perguntas	Entrevistado	Sim	Não	Em parte	Não se aplica	
<i>Os eventos são organizados de forma acessível?</i>	1			X		
	2	X				
	3	X				
	4	X				
	5	X				
	6	X				
	7	X				
<i>As informações em murais estão disponíveis em diferentes formatos acessíveis?</i>	1				X	
	2	X				
	3				X	
	4		X			
	5		X			
	6					X
	7	X				
<i>Revista e jornais, entre outros materiais impressos, são distribuídos em formato acessível?</i>	1			X		
	2	X				
	3	X				
	4		X			
	5	X				
	6				X	
	7	X				
<i>É importante que seja diferente?</i>	1	X				
	2		X			
	3		X			
	4	X				
	5	X				
	6	X				
	7			X		

**Fonte:** Elaborado pela autora

Sobre a questão relacionada aos eventos, apenas o *Entrevistado 1* afirmou que os eventos na sua empresa ainda não são totalmente acessíveis, pois levou em

consideração também o acesso pelos colegas com deficiência visual e auditiva ao afirmar que a empresa não dispunha de intérpretes, audiodescrição, entre outros. Todos os demais entrevistados acreditam que a acessibilidade dos eventos corporativos é suficiente.

A questão sobre os murais não se aplicava aos *Entrevistados 1, 3 e 6*, por não ser um instrumento oficial de comunicação da *Empresa X*, onde trabalham. Os *Entrevistados 2 e 7* acreditam que os murais são disponibilizados em formatos acessíveis, pois conseguem ter total acesso sem depender de ninguém. Em contrapartida, os *Entrevistados 4 e 5*, ambos com deficiência visual, afirmaram que os murais só são dispostos em formato de painel com cartazes impressos, ou seja, pessoas cegas não tem autonomia para acessá-los. Como abordado no capítulo anterior, Costa (2014) acredita que os murais neste formato já estão ficando ultrapassados, sendo que as organizações tem como alternativa o uso de formatos mais atraentes como os monitores LCD, que além de gerarem menos custos à longo prazo, também dispõe da possibilidade de se utilizar áudio, o que para as pessoas cegas se constituiria numa facilidade.

Quanto às revistas, jornais e outros materiais impressos, o *Entrevistado 1*, novamente levando em consideração colegas com outros tipos de deficiência, falou que não, em parte, pois é uma questão que está sendo “lapidada” conforme a demanda cresce. O *Entrevistado 6* também deu a mesma resposta, alegando que sempre quando algum PCD solicita acesso à esse tipo de material, seja funcionário ou cliente, eles acham um jeito de torna-lo acessível àquela pessoa. Apenas o *Entrevistado 4*, afirmou que os materiais corporativos impressos não são distribuídos em formato acessível. O *Entrevistado 5*, por sua deficiência visual ser parcial, diz que esses materiais são sempre disponibilizados na intranet também, onde ele consegue ampliar a visualização dos conteúdos por meio de ferramentas do computador. Os demais *Entrevistados (2, 3 e 7)* responderam sim à questão.

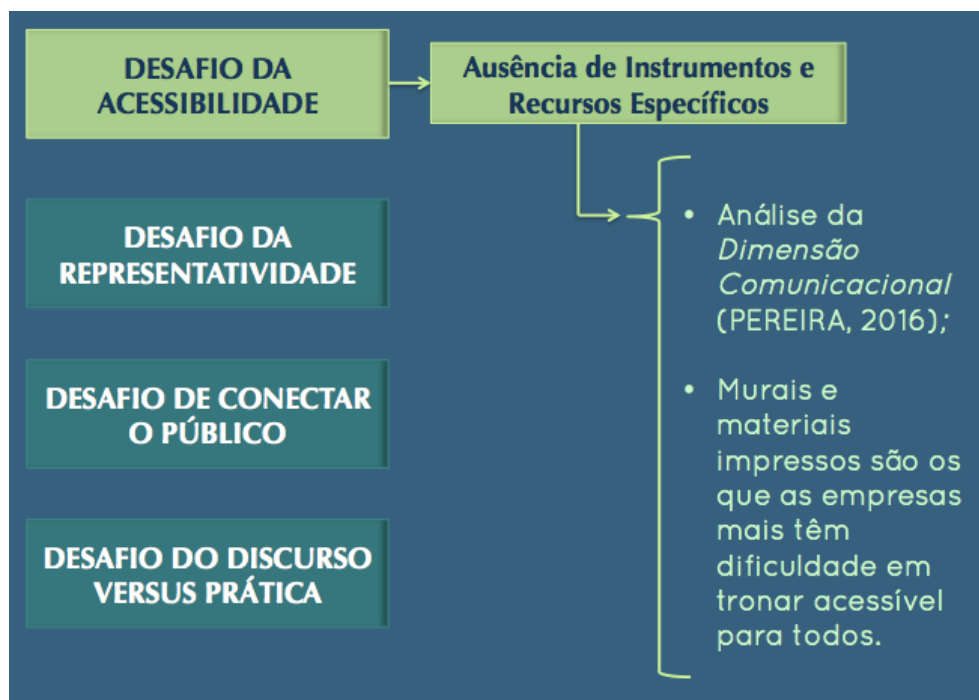
Por fim, no questionamento que visava averiguar se eles acreditavam que seria importante que os instrumentos e formas de comunicação anteriormente mencionados fossem diferentes, apenas o *Entrevistados 2, 3 e 7* afirmaram que não, o restante disse ser relevante sim. Destaca-se a justificativa do *Entrevistado 1*, que afirmou que se fosse diferente, além de proporcionar acessibilidade a todos, a empresa conseguiria promover a sua própria imagem ao ter um material totalmente acessível; e o *Entrevistado 4*, que alegou que com recursos mais acessíveis para o

seu tipo de deficiência, ele teria mais autonomia e liberdade para ter acesso à informação.

Além dessas questões, foram feitas mais três tipos de perguntas as quais foram segmentadas por tipo de deficiência. Entretanto, somente em uma segmentação foram identificados desafios em termos comunicacionais: a dos funcionários com deficiência visual (*Entrevistados 4 e 5*). Os entrevistados responderam, com base nas perguntas dessa seção, que nas suas empresas não há nenhum tipo de material em braile ou com fonte ampliada, não há leitores de tela tanto na intranet quanto em outros meio digitais, não há descrição das imagens e não existem vídeos com audiodescrição.

A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que os materiais impressos e murais se constituem como os instrumentos menos acessíveis de todos os abordados, em especial para os empregados com deficiência visual. Entende-se que o não investimento nessas ferramentas, como afirma o *Entrevistado 4*, acontece pelos altos gastos não só em dinheiro como também em esforços, o que talvez exigiria uma equipe preparada apenas para essas demandas na empresa. Conforme Pereira (2016, p. 149), “[...] a Dimensão Comunicacional talvez seja uma das menos atendidas na realidade das Organizações, apesar de não ser menos importante”. Todavia, é preciso os empregadores percebam que ao não se mobilizarem em prol dessa acessibilidade, não estarão se comunicando com determinados grupos, que apesar de não serem maioria, podem aumentar em quantidade de integrantes futuramente, além de fazerem parte do público da empresa, ou seja, não são apenas pessoas que estão ali por estar.

**Figura 5** – Modelo resumido do desafio da Ausência de Instrumentos e Recursos Específicos



Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.2 Desafio da Representatividade

No que se refere ao objetivo de investigar a representatividade dos funcionários com deficiência, foram realizados dois questionamentos sobre o assunto. Das sete entrevistas realizadas, a questão da falta de representatividade na comunicação apareceu em três delas, sendo que dois dos entrevistados (*Entrevistados 1 e 6*), eram da mesma empresa.

Primeiramente foi feito o questionamento se as pessoas com deficiência eram retratadas/representadas nas comunicações feitas pela empresa. O *Entrevistado 1* acredita que esse grupo está sendo cada dia mais representado; porém de forma lenta. Ele chegou a mencionar alguns eventos e ações pontuais voltadas para os funcionários com deficiência, mas afirmou que não são suficientes ao seu ver.

*“Hoje, no meu entender, tudo dentro da inclusão a gente precisa saber que acontece em ‘passinhos de tartaruga’ [...] Acredito que se possa melhorar [...] Os PCDs fazem parte de um público que todo mundo tem uma bela história, todo mundo tem condições de contribuir em um informativo, por exemplo”. (ENTREVISTADO 1)*

Ainda dentro dessa mesma questão, o *Entrevistado 5* afirmou que raramente vê representadas as pessoas com deficiência nas imagens utilizadas pela comunicação na organização. Com observação semelhante, o *Entrevistado 6* alegou que nunca percebe funcionários com deficiência sendo mostrados nos materiais corporativos, pois eles sempre são ilustrados com pessoas chamadas por ele de “normais”. O entrevistado também defendeu que essa representatividade seria essencial no estímulo e motivação dos funcionários desse grupo; visto que, apesar dele não ter problema algum quanto a sua deficiência, percebe que algumas pessoas sentem vergonha de como os outros as veem e vergonha também de conversar sobre o assunto.

*“Tu não vê um folder da empresa X com um deficiente na capa, um mega folder com uma pessoa amputada, por exemplo. Tu vê uma pessoa bonitinha ali [...] Eu sou uma pessoa que nunca tive vergonha e receio, e quem gosta, gosta do jeito que eu sou. E se não gosta, paciência. Mas tem muitas pessoas que têm vergonha, e se tu mostrar que tu tá aberto pra elas, fica mais fácil [...] delas se sentirem acolhidas.”*  
(ENTREVISTADO 6)

A partir desses apontamentos, infere-se que a questão da representatividade dos funcionários com deficiência nas comunicações da empresa é uma barreira a ser enfrentada pelos profissionais da área. Com esses funcionários mais retratados na comunicação organizacional, não só nas imagens, como também nos conteúdos e na própria tomada de decisões do processo, o empoderamento social e, conseqüentemente, o individual desse grupo é fomentado, visto que, segundo Griffó et al. (2015), ambos os processos se complementam, não podendo ser observados isoladamente.

O autor ainda defende que o objetivo de empoderar esse grupo é transformar a percepção não só da sociedade, quanto das próprias pessoas com deficiência em relação ao papel que exercem como cidadãos ativos, “[...] porque é só a partir da consciência da discriminação e da opressão causadas pela organização inadequada da sociedade que as pessoas com deficiência podem iniciar um percurso (individual ou social) de emancipação” (GRIFFO et al., 2015, p. 22).

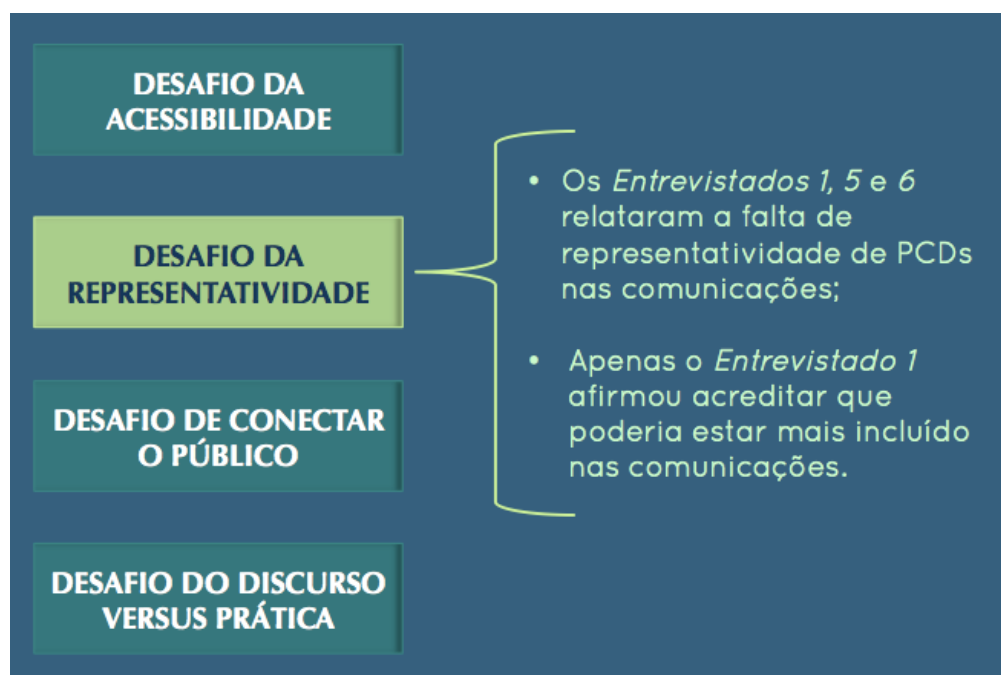
Quanto ao questionamento se os entrevistados se sentiam contemplados ou parte das comunicações da empresa, apesar dos três (*Entrevistados 1, 5 e 6*) terem relatado a falta de representatividade, os *Entrevistados 5 e 6*, particularmente, sentem-se parte das comunicações e de nenhuma maneira se percebem excluídos. Já o *Entrevistado 1* afirmou que se sente contemplado “na medida do possível”, uma



vez que, embora já tenha participado de alguns conteúdos das comunicações da empresa, defende que os demais colegas com deficiência poderiam ser mais incluídos, mas também entende que a organização em que trabalha é grande e conta com milhares de empregados, por isso a pauta de assuntos e de pessoas querendo participar provavelmente esteja sempre cheia.

Apesar de apenas um dos entrevistados achar que poderia ser mais incluído nas comunicações, é importante observar que esse pode ser o sentimento de outros funcionários com deficiência. Nesse sentido, as organizações necessitam ter consciência de que para engajar, despertar uma imagem positiva, gerar um clima organizacional favorável, entre outros objetivos pretendidos com a comunicação voltada para seus empregados; elas precisam se relacionar e interagir com seus mais diversos públicos.

**Figura 6 –** Modelo resumido do Desafio da Representatividade



**Fonte:** Elaborado pela autora.

Carramenha et al. (2013) entendem que os empregados não podem ser vistos como uma “massa” de pessoas, e que os planos de comunicação só surtirão resultados efetivos se forem segmentados conforme os perfis diferentes de cada grupo de funcionários. Portanto, reitera-se que é essencial que cada público, bem como as mensagens e canais, sejam identificados, classificados e qualificados, de acordo com as necessidades de informação e interesses. Seguindo nessa linha de

pensamento do autor, entende-se que o trabalho dos funcionários com deficiência e os resultados por eles alcançados serão mais satisfatórios, quanto mais pertinente for a construção de conteúdos que possam mostrar a utilidade do trabalho que eles executam.

### **4.2.3 Desafio de Conectar o Público**

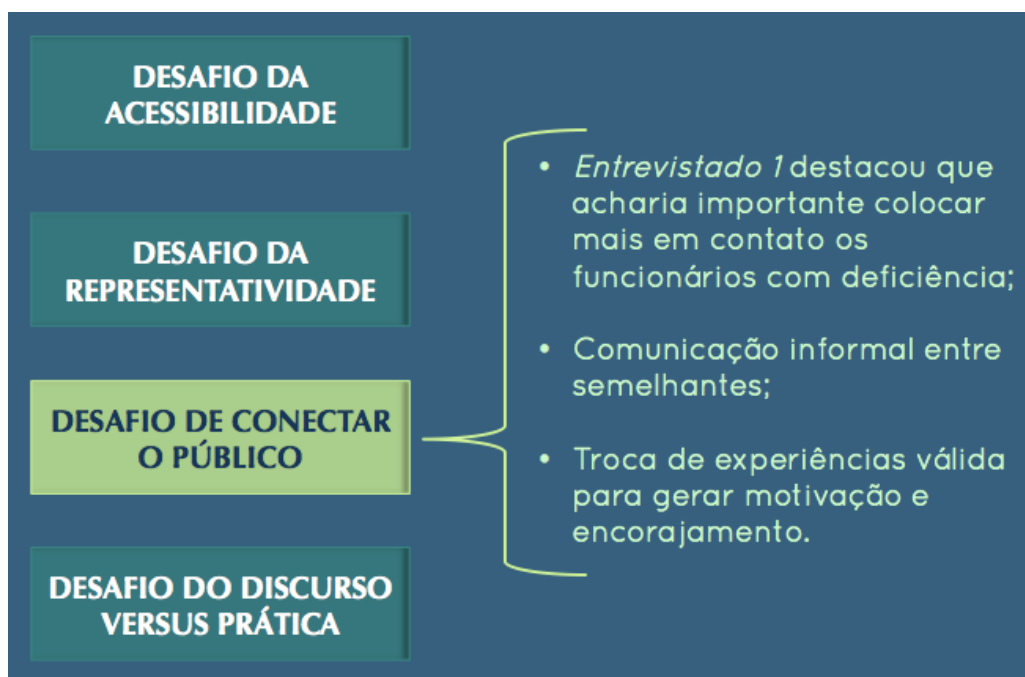
O Desafio de Conectar o Público foi um assunto levantado por apenas um dos entrevistados, mas que mesmo assim se constitui como desafio para os profissionais da comunicação e para as empresas no processo de inclusão. Antes de se iniciar a análise, é necessário destacar o fato de que nenhuma questão estava ligada diretamente a este tema, tendo sido abordado de forma espontânea pelo entrevistado.

Ao ser questionado sobre o que ele considerava faltar nas comunicações da empresa, o *Entrevistado 1* falou que parecia não haver conexão entre os funcionários com deficiência, sendo que vários deles tem histórias semelhantes e muitas vezes passam pelas mesmas dificuldades. Portanto, afirmou que acharia interessante caso houvesse uma forma de fazer com que as pessoas desse grupo se conhecessem mais e conseguissem entrar em contato umas com as outras com frequência: *“O que seria bacana é eu saber [...] um pouco mais do meu colega lá do interior, por exemplo”* (*Entrevistado 1*). Ele acredita que essa troca de experiências entre funcionários PCDs, poderia motivar principalmente àqueles que tem receio e vergonha de falar da sua deficiência, fazendo com que se sintam confortáveis para falar sobre suas trajetórias profissionais e pessoais. Até porque esse público é constituído por integrantes que vivenciam ou já vivenciaram a exclusão, e que agora, com o apoio da inclusão no mercado de trabalho, conseguem ter domínio sob suas próprias vidas.

Pelo depoimento do entrevistado em questão, infere-se, em termos teóricos, que o seu desejo é que exista uma comunicação informal entre os pertencentes do público em questão, pois é o meio através do qual os indivíduos se sentiriam à vontade. Nas abordagens de Kunsch (2003), foi estudado que às vezes as pessoas não encontram nas comunicações formais da organização informações suficientemente entendíveis ou que satisfaçam as suas dúvidas e necessidades. Neste caso, eles buscam meios informais, como parece ser o caso do desafio

apontado pelo do *Entrevistado 1*; entretanto, a comunicação informal normalmente acontece de forma espontânea, e como não ocorre na empresa do funcionário, seria necessário estabelecer um canal formal para interligar essas pessoas, seja por um evento, rede social específica, ou outro meio.

**Figura 7 – Modelo resumido do Desafio de Conectar o Público**



**Fonte:** Elaborado pela autora.

O desafio aqui apresentado parece ser o mais simples de ser corrigido entre todos os abordados, mas que muitas vezes os profissionais da comunicação e empregadores acabam por não notar que o simplório ato de disponibilizarem e incentivarem a comunicação entre semelhantes, gera maior motivação e identificação; e, conseqüentemente, aumenta o engajamento, um dos objetivos da comunicação com os empregados, conforme apresentado por Carramenha et al. (2013). Ademais, Brum (1994) destaca que o processo da comunicação interna é a ação de tornar comum, o que só é possível por meio do encorajamento de diálogos, parcerias, troca de ideias, etc; ou seja, por meio do incentivo á conexão do público e seus diferentes grupos.

#### 4.2.4 Desafio do Discurso Versus Prática aqui

No decorrer das entrevistas, evidenciou-se uma questão interessante que não se apresenta como um desafio na comunicação em si, mas para empresa como um todo. Entende-se que a comunicação tem o papel de estar junto com a alta administração nas questões estratégicas, procurando sempre alinhar o discurso com a prática, do contrário, ruídos se farão mais presentes, podendo inclusive evoluir para uma crise.

Na questão que interrogava aos entrevistados se eles consideravam a sua organização inclusiva como um todo, o *Entrevistado 1*, como comentado anteriormente, afirmou que acreditava que ela estava evoluindo aos poucos para isso. Ele completou o seu depoimento, falando que as empresas estão contratando mais pessoas com deficiência, o que é positivo, mas não estão dando oportunidades para elas crescerem como profissionais.

*“99% dos nossos PCDs estão somente numa faixa de cargo. [...] Eu não conheço um colega PCD analista, eu não conheço um colega PCD coordenador, [...] eu acredito [...] que tenham profissionais com deficiência habilitados que possam ter uma trajetória brilhante”. (ENTREVISTADO 1)*

De nada adianta a comunicação ser inclusiva e se mostrar preocupada em dar acesso ao profissional com deficiência, se ela não valorizar o potencial da pessoa e nem ao menos ter interesse em investir no seu desenvolvimento. Pelos depoimentos analisados, a *Empresa X*, onde trabalha o *Entrevistado 1*, não só promove em suas comunicações a inclusão das pessoas com deficiência, como também elabora eventos específicos para isso; contudo, em algumas práticas, como a apontada pelo entrevistado, ela acaba indo contra o que propaga. Entretanto, o funcionário observou que esse é um desafio enfrentado por todas as empresas hoje em dia, não somente pela que ele trabalha.

*“Tu quer incluir e quer que aquela pessoa fique só naquele quadradinho, que ela não possa crescer [...] é uma deficiência das empresas em geral, que pode sim se trabalhar, que pode, daqui a pouco, essa empresa se destacar, porque isso gera futuramente mídias, gera benefícios para a organização. Isso pra mim é o que falta hoje em todas as empresas, é saber que tu vai contratar o “João”, e que o “João” tem o potencial de ser um gestor dentro da empresa, mesmo com a sua limitação, mesmo com a sua deficiência. Ele pode sim chegar a um cargo de gestão”. (ENTREVISTADO 1)*

Promover a inclusão tanto no discurso quanto na prática, então, é um benefício para ambas as partes: para o profissional, que se torna mais motivado, e para o empregador, que além de evitar ruídos, tem a oportunidade de ter em seu quadro de funcionários alguém capacitado que talvez ele jamais encontrasse procurando somente entre as pessoas sem deficiência. Fortes (2003) explica que os funcionários tem, em especial, interesses financeiros na empresa, esperando que a mesma lhe forneça boas condições de trabalho e chances de desenvolvimento, caso contrário, a empresa passa a contar com trabalhadores desmotivados e menos produtivos. Além disso, como abordado pelo *Entrevistado 1*, empresas que investirem de fato no crescimento de profissionais desse grupo, estão promovendo a sua própria imagem e reputação; visto que não se percebe essa atitude como habitual entre as organizações.

Ademais, para corroborar essa discussão, observa-se que nenhum dos sete entrevistados ocupam cargos mais altos, como de analista, supervisor, coordenador, etc, embora mais da metade deles já tivessem vários anos de empresa. Obviamente que promover qualquer pessoa, independente da sua condição, vai resultar também do seu potencial e comprometimento com as metas do negócio, como afirma Ribas (2010). Todavia, os entrevistados eram todos de empresas de grande porte, nas quais trabalham diversos funcionários com deficiência; por isso parece curioso e improvável que não tenham PCDs em cargos elevados tão somente por não ter ninguém com capacidade o suficiente para tal ocupação. É de se pensar, portanto, que certas empresas estão mais preocupados em cumprir com a Lei de Cotas do que fomentar a verdadeira inclusão, de modo a acreditar no trabalho das pessoas com deficiência, como comenta o *Entrevistado 1*:

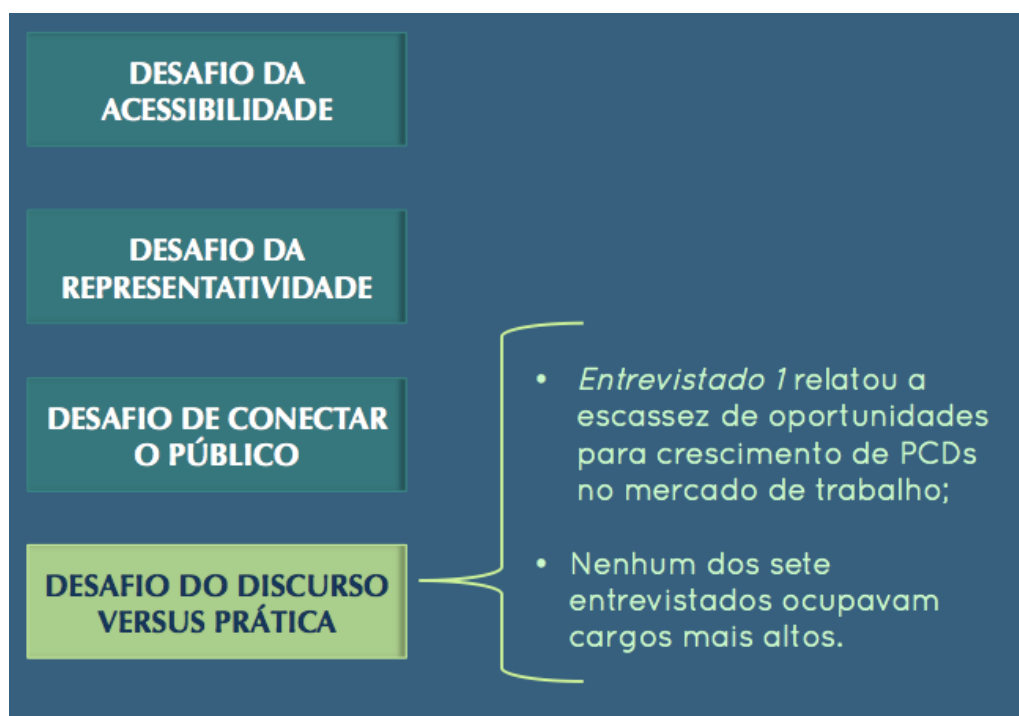
*“Tu quer te escapar da fiscalização, mas tu não quer fazer a correta inclusão. Tem muitas empresas que veem a Lei de Cotas, como uma lei malvada. Mas se as empresas realmente investirem e contribuirão pro desenvolvimento, pro crescimento dessas pessoas, eu acredito que muitos frutos se possam colher”. (ENTREVISTADO 1)*

Nesse sentido, é cabível reiterar que Ribas (2010, p.212) defende que empregar um PCD vai muito além do que cumprir apenas com a legislação, “[...] deve, sobretudo, abranger ações de inclusão e permanência mais efetiva desses profissionais no mundo do trabalho, com perspectivas de desenvolvimento e ascensão profissional”. Na visão do *Entrevistado 6*, logo após a Lei de Cotas ser

implementada, as organizações contratavam pessoas com deficiência apenas para se cumprir com a quantidade de PCDs que elas precisam ter no seu quadro de funcionários, fase chamada de *integração*, segundo Sasaki (2006). Porém, o funcionário defende que agora as empresas estão evoluindo mais no sentido da inclusão, objetivando a igualdade entre todos.

Mesmo que apenas um dos entrevistados tenha levantado essa questão, é perceptível que os comunicadores enfrentam a barreira do discurso versus prática no relacionamento com esse público; uma vez que um dos principais objetivos da comunicação com funcionários é “[...] promover um clima organizacional positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e de maior compreensão.” (CARRAMENHA et al., 2013, p. 32). Portanto, não basta se pensar em estratégias de inclusão e se investir em novas tecnologias e recursos de acessibilidade para a comunicação interna, se a empresa não enxerga o PCD como um funcionário em potencial. O receptor espera que comunicação, conforme abordado por Marchiori (2008), gere confiança, compreensão e ação.

**Figura 8** – Modelo resumido do Desafio do Discurso Versus Prática



Fonte: Elaborado pela autora.

Por tais motivos, reforça-se a necessidade de os comunicadores estarem sempre juntos da alta gestão ao se pensar nessas estratégias. Assim, não haverá a possibilidade do discurso e a prática se desconstruam, de forma a influenciar negativamente na compreensão do que está sendo comunicado e sob a ótica do funcionário sobre a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo foi possível constatar que as organizações ainda têm muito a progredir em diversos aspectos, embora estejam evoluindo lentamente em termos de inclusão comunicacional de funcionários com deficiência. A inclusão total, a qual possibilita que todas as pessoas com qualquer deficiência tenham os aparatos necessários para acessar a comunicação com autonomia, deve ser o objetivo de todos e, apesar de parecer uma realidade distante e até mesmo utópica em âmbito laboral, precisa ser abordada e pensada estrategicamente para que evolua como prática.

Nesse sentido, a área da comunicação tem diversos desafios que, obviamente, também dependem de esforços da alta gestão das empresas. O primeiro desafio, relacionado à acessibilidade, se mostrou como o maior deles; visto que essa questão foi mencionada pela maioria dos funcionários entrevistados, principalmente no que diz respeito ao acesso de pessoas com deficiência visual ou auditiva. O que de certa forma foi comprovado pela pesquisadora, pois nenhum dos trabalhadores entrevistados era surdo. Na *Empresa Z*, inicialmente, a ideia era que um funcionário com deficiência auditiva participasse, mas por não haver nenhum intérprete de libras na empresa, a entrevista não se concretizou.

Entende-se que a acessibilidade diante da dimensão comunicacional de pessoas com deficiência no mercado de trabalho deveria ser pensada antes de essas pessoas serem contratadas, não somente quando a demanda surge como uma urgência. Isto possibilitaria que as pessoas não fossem prejudicadas nos seus processos de inserção no trabalho. Sendo assim, o objetivo específico de *entender se a acessibilidade comunicacional nas empresas é suficiente para inclusão dos funcionários com deficiência* foi cumprido a partir do entendimento do desafio em questão.

É evidente que algumas adaptações acabam sendo um pouco mais complexas, em que há necessidade de um preparo maior dos profissionais e envolve maiores gastos. Todavia, as empresas que contratam devem promover um ambiente digno e acessível para que todos possam executar suas atividades e tenham a possibilidade de se desenvolver como profissionais.

Ainda nas questões analisadas referentes à acessibilidade, evidenciou-se a ausência de diversos recursos e meios específicos nas organizações participantes



da pesquisa, o que não significa que elas não sejam inclusivas, até porque promovem programas de inclusão e estão cada vez mais trabalhando para tornar a comunicação acessível a todos, segundo os funcionários entrevistados. Assim, com este desafio se pode responder ao primeiro dos objetivos específicos propostos neste estudo de *averiguar como ocorre a comunicação entre os funcionários com deficiência e as empresas*.

O segundo desafio listado, o da representatividade, respondeu ao terceiro objetivo específico almejado, de *verificar se os funcionários com deficiência se sentem representados na comunicação interna das organizações*. Embora esse não fosse um sentimento de todos, essa questão também foi vista como um desafio. Ser representado nas comunicações da empresa, seja por meio de depoimentos, imagens, entre outros, não só motiva o funcionário, como também o faz se sentir pertencente e importante. Incluir também significa representar, mostrando aos sujeitos a relevância de seus papéis.

A conexão entre o público, identificado como o terceiro desafio, estabelece que a interação entre os membros do grupo é essencial. Uma vez que, muitos PCDs sentem vergonha de se expor e de falar sobre a sua deficiência; portanto, colocando esses indivíduos em contato, eles passariam a se compreender melhor e compartilhariam dos mesmos anseios e experiências. Porém, as organizações precisam ter um certo controle nessas interações, para que elas não venham a se tornar ruído que possa prejudicar a imagem da própria empresa.

O quarto e último desafio encontrado, que envolve mais a alta gestão do que a área da comunicação em si, apresentou como a inclusão não deve se mostrar apenas no discurso como também nas práticas e na cultura das empresas. Certamente organizações que se mostram inclusivas têm a sua imagem e reputação beneficiadas, o que acaba sendo um estímulo à prática da inclusão. Nesse sentido, a Lei de Cotas também as motiva. Entretanto, essas questões não devem ser as mais relevantes ao seu contratar PCDs. A inclusão deve ser praticada em todas as instâncias organizacionais, levando em consideração que um sujeito com deficiência é tão capacitado quanto aquele que não possui.

Esses quatro desafios respondem a questão problema que permeia este estudo: *“quais são os desafios da comunicação para a inclusão de funcionários com deficiência nas organizações?”*. Outros desafios devem existir, mas para identificá-

los seria preciso um estudo mais aprofundado, e com uma amostragem maior de entrevistados.

Se evidencia desta forma a importância da comunicação, enquanto dimensão no contexto organizacional, de se fazer interativa, acessível, representativa e compreensível para todos os funcionários. Na comunicação interna é interessante dar destaque em especial aos profissionais de Relações Públicas, os quais eram responsáveis pela área nas três empresas pesquisadas. Assim, comprova-se também a responsabilidade da atuação desse profissional em garantir uma comunicação justa e inclusiva para todos, considerando as necessidades, dificuldades e potencialidades dos trabalhadores com deficiência.

Apesar de se ter conseguido extrair diversos dados e questões interessantes das respostas dos entrevistados, acredita-se que certos fatores impediram que os depoimentos fossem dados com total sinceridade. O primeiro deles foi o fato dos entrevistados das *Empresas X e Y* terem sido selecionados pelos próprios profissionais da área da comunicação, ou seja, eles podem ter sido escolhidos por serem pessoas que não levantariam questões polêmicas quanto aos assuntos. O segundo fator foi que as entrevistas foram feitas conforme a disponibilidade de dias e horários dos funcionários, por isso alguns foram entrevistados em horário de trabalho. Aqueles que atenderam a pesquisa fora de seus expedientes, provavelmente tiveram maior oportunidade reflexão sobre os questionamentos. Por fim, e talvez o mais importante fator, foi o de que os funcionários foram todos entrevistados em seus ambientes de trabalho, o que pode ter gerado alguma tensão e causado certa dificuldade em alguns no decorrer da entrevista. Embora apenas o *Entrevistado 3* tenha se mostrado preocupado por estar em seu contexto laboral.

Vale destacar que a principal dificuldade para a realização desta monografia foi a aceitação de algumas das empresas em participar do estudo, parecendo ter receio quanto às respostas que fossem surgir. Inicialmente a pesquisa previa a participação de mais uma empresa, somando quatro no total; porém, apesar de ter aceitado a participar, não viabilizou a realização da entrevista, o que é questão no mínimo curiosa, pois são empresas que dizem praticar a inclusão. Isto provavelmente revela a insegurança que ainda circunda o tema.

Tendo em vista essa instigante questão, novos horizontes podem ser explorados à respeito do assunto, como por exemplo, estudos de caso de empresas que se dizem inclusivas, no intuito de verificar se de fato são ou como desenvolvem

essa prática; ou ainda de empresas que realmente praticam o ideal de inclusão, para que as demais organizações pudessem se inspirar e compreender com mais clareza o que significa a verdadeira inclusão de funcionários com deficiência.

Para finalizar este estudo, apesar da dificuldade de se encontrar bibliografias sobre o tema da inclusão das pessoas com deficiência, evidencia-se, pelo embasamento teórico e pelas entrevistas de campo realizadas, que se os desafios da comunicação para inclusão nas empresas continuarem se caracterizando apenas como desafios, sem que soluções sejam apontadas, os PCDs continuarão sendo excluídos. Assim, seu crescimento e produtividade serão comprometidos, visto que isto coloca os demais funcionários, que tem total acesso à comunicação, em vantagem.

Mesmo com os avanços ao longo da história quanto aos direitos dos PCDs no mercado de trabalho, ainda se tem um longo caminho a percorrer para que a inclusão aconteça de forma total e efetiva. Permitir as condições necessárias para que os trabalhadores tenham todos as mesmas oportunidades de potencializar suas habilidades, deve fazer parte do ambiente acessível, sobretudo para os funcionários com deficiência. Todavia, por mais utópico que pareça, acredita-se que essa inclusão só poderá ser exercida quando a sociedade, não só as empresas, passar a ser menos individualista, enxergando que todos enquanto seres humanos devem ter as mesmas vantagens e os mesmos direitos garantidos, num contexto de igualdade e respeito às diferenças.

## REFERÊNCIAS

- ACIEM, T. M.; MAZZOTTA, Marcos José da Silveira. Autonomia pessoal e social de pessoas com deficiência visual após reabilitação. **Revista Brasileira de Oftalmologia**, Rio de Janeiro, v. 72, n. 4, jul./ago. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-72802013000400011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-72802013000400011)>. Acesso em: 15 maio 2017.
- ANDRADE, C. T. de S. **Psicossociologia das Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.
- \_\_\_\_\_. **Para entender Relações Públicas**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- AMIRALIAN, M. L. T. et al. Conceituando Deficiência. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo – USP, v. 34, n. 01, fev. 2000, p. 97-103.
- ARANHA, M. S. F. Integração Social do Deficiente: Análise Conceitual e Metodológica. **Temas em Psicologia**. Ribeirão Preto: Sociedade Brasileira de Psicologia, n. 02, 1995. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413389X1995000200008](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413389X1995000200008)>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e Relações Públicas. In: XXIV CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO, 2001, Campo Grande/MS. **Anais...** Campo Grande/MS: INTERCOM, 2001, p. 1-11. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2001/papers/NP5BALDISSERA.PDF>> Acesso em: 4 jun. 2017.
- BARBOSA-GOMES, J. F.; CARVALHO, M. O. O profissional com deficiência e o Mercado de trabalho: parceria de sucesso. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Trabalho e Pessoas com Deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRANDÃO, L. F. A; SOUZA, A. V. B. Muito Além do Mural. In: NASSARL, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. V. 3. São Paulo: Aberje, 2006.
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Consolida a legislação que dispõe sobre os Planos de Benefícios e Custeio da Previdência Social e sobre a organização da Seguridade Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14 ago. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 26 maio 2017.
- BRASIL, Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 20

dez. 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)>. Acesso em: 26 maio 2017.

BRASIL, Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 ago. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm)>. Acesso em: 30 maio 2017.

BRASIL. Portaria nº 2344, de 3 de novembro de 2010. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, n. 212, p. 4, 5 nov. 2010. Seção 1, p. 4. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/diarios/21770156/pg-4-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-05-11-2010/pdfView>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

BRANDENBURG, L. E.; LÜKMEIER, Cr. A história da inclusão x exclusão social na perspectiva da educação inclusiva. In: CONGRESSO ESTADUAL DE TEOLOGIA, 1., 2013, São Leopoldo. **Anais...** . São Leopoldo: EST, 2013, p. 175- 186. Disponível em: <[anais.est.edu.br/index.php/teologians/article/view/191](http://anais.est.edu.br/index.php/teologians/article/view/191)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

BUENO, W. da C.. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRUM, A. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e competitividade**. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

CARRAMENHA, B. et al. **Comunicação com Empregados: a comunicação interna sem fronteiras**. Jundiaí: In House, 2013.

CARVALHO, K. M. Os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Trabalho e Pessoas com Deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

CARVALHO-FREITAS, M. N; MARQUES, A. L. Adequação das condições e práticas de trabalho para a inserção de pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Trabalho e Pessoas com Deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

COSTA, D. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora**. 2. ed. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

D'AZEVEDO, M. A. **Relações Públicas: teoria e processo**. Porto Alegre: Sulina, 1971.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J. et al. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ESCOLA DA GENTE. **Manual da Mídia Legal 3: comunicadores pela saúde**. Rio de Janeiro: WVA, 2004. Disponível em:

<[http://www.escoladegente.org.br/\\_recursos/\\_documentos/mml3/mml3.pdf](http://www.escoladegente.org.br/_recursos/_documentos/mml3/mml3.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2017.

FERRARI, M. A. Cenário Latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. In: GRUNIG, J; FERRARI, M; FRANÇA, F. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, parte 2, p. 125-207.

FIGUEIRÓ, G. de A. **A dimensão comunicacional na inclusão de pessoas com deficiência em organizações**. 2016. 63 f. TCC (Graduação) – Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, Departamento de Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147097/000999041.pdf?sequencia=1>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3a edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: processo, funções, tecnologia e estratégias**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2012.

FRANÇA, F. **Relações Públicas: atividade estratégica de relacionamento e comunicação das organizações com as partes interessadas**. Anuário Unesco/Umesp de Comunicação Regional, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 12, p. 55-70, 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1016/1061>>. Acesso em: 23 mai. 2017.

FRANÇA, T. H. Modelo Social da Deficiência: uma ferramenta sociológica para a emancipação social. **Lutas Sociais**. São Paulo, v. 17, n. 31, p. 59-73, dez. 2013. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/view/25723/18359>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

GARCIA, V. **As pessoas com deficiência na história do mundo**. 2013. Disponível em: <<http://www.deficienteciente.com.br/as-pessoas-com-deficiencia-na-historia-do-mundo.html>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

GOLTARA, L. De Expectadores a Parceiros. In: NASSARL, P. (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. v. 3. São Paulo: Aberje, 2006.

GRIFFO, G. et al. **Deficiência e Desenvolvimento: como incluir as pessoas com deficiência na cooperação para o desenvolvimento**. Rimini: Guaraldilab, 2015. Disponível em: <[http://www.ridsnetwork.org/files/2015/06/disabilitaesviluppo\\_por.pdf](http://www.ridsnetwork.org/files/2015/06/disabilitaesviluppo_por.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2017.

GRUNIG, J. E. Uma Teoria Geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E. et al. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HUE, J. A Alma dos Resultados. In: NASSARL, P. (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. v. 3. São Paulo: Aberje, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2002.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4a edição. São Paulo: Atlas, 1992.

LOBATO, L. **Terminologias atuais para falar sobre deficiência**. 2015. Disponível em: < <http://desculpenaoouvi.laklobato.com/terminologias-atuais-para-falar-sobre-deficiencia/>>. Acesso em: 18 maio 2017.

MANTOAN, M. T. E.. **Educação escolar de deficientes mentais: problemas para a pesquisa e o desenvolvimento**. Cad. CEDES [online]. 1998, vol.19, n. 46. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-32621998000300009&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-32621998000300009&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 20 maio 2017.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. Ed. São Caetano/SP: Difusão Editora, 2008.

MAZZOTTA, M. J. da S. **Educação especial no Brasil: história e políticas públicas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

MEDINA, C. **Entrevista: o diálogo possível**. 5. ed. São Paulo: Editora Ática, 2008.

MINAYO, M. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Rio de Janeiro: VOZES, 2002.

PASTORE, José. **Oportunidades de Trabalho para Portadores de Deficiência**. São Paulo: LTr, 2000.

PEREIRA, A. C. C. **Processos de Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: A apropriação da Solução Assistiva no Contexto das Organizações Brasil-Espanha**. 2016. 183 f. Tese (Doutorado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/157594/001019616.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 maio 2017.

RIBAS, J. B. C. Por que empregar pessoas com deficiência?. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Trabalho e Pessoas com Deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SASSAKI, R. K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. **Revista Nacional de Reabilitação**, São Paulo, ano 5, n. 24, jan./fev. 2002, p. 6-9.

\_\_\_\_\_. **Inclusão: Construindo uma Sociedade para Todos**. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas: função política**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, J. et al. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2015.

VAZ, F. C. et al. Violência moral e pessoas com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. **Trabalho e Pessoas com Deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.



## **APÊNDICE A – Roteiro de Perguntas das Entrevistas**

### **Perguntas gerais (para todos):**

1. Qual o seu nome?
2. Qual a sua idade?
3. Qual a sua escolaridade?
4. Que cargo você ocupa dentro da empresa?
5. Há quanto tempo você trabalha na empresa?
6. Como você obtém informações dentro da empresa sobre benefícios, informações de recursos humanos, lazer, trabalho etc?
7. A que tipo de informação você tem mais acesso?
8. É do seu conhecimento algum tipo de comunicação dentro da empresa que você sabe que existe, mas que não é acessível para você? Por que você acha que não está acessível?
9. O seus colegas de trabalho te auxiliam a ter acesso às informações da empresa? Se sim, de que forma?
10. As pessoas com deficiência são contempladas ou retratadas nas comunicações da empresa?
11. Você se sente contemplado nas comunicações da empresa, se sente parte? Por quê?
12. O que você acha que falta nas comunicações da empresa?
13. As comunicações da empresa influenciam no seu trabalho ou em outros aspectos da sua vida? De que forma?
14. De modo geral, você considera a sua empresa inclusiva?

### **Perguntas sobre a comunicação específica da empresa (para todos):**

15. Os eventos são organizados de forma acessível?
16. As informações em murais estão disponíveis em diferentes formatos acessíveis?
17. Revistas, jornais, entre outros materiais impressos, são distribuídos em formatos acessíveis?
18. É importante que seja diferente?

**Perguntas para pessoas com deficiência visual:**

19. De que tipo de acessibilidade no geral você necessita? Leitores de tela, braille etc?
20. Há documentos em Braille?
21. Há documentos em fonte ampliada?
22. A *intranet* é acessível a leitores de tela?
23. Os sistemas administrativos utilizados pelos funcionários são acessíveis a leitores de tela?
24. A comunicação digital é acessível a leitores de tela?
25. As imagens utilizadas nas comunicações internas são descritas?
26. As imagens utilizadas nas comunicações digitais são descritas?
27. Os vídeos institucionais foram produzidos com audiodescrição?

**Perguntas para pessoas com deficiência mental:**

28. Sobre as informações dos murais, você costuma ver? Se sim, você gosta, entende, os conteúdos ficam sempre claros para você? Se não, por quê?

**Perguntas para pessoas com baixa estatura (nanismo):**

29. Os murais e outras informações dispostas na organização estão a uma altura acessível para você?

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A presente pesquisa integra o Projeto de Pesquisa Solassist – Biblioteca Virtual de Soluções Assistivas, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS sob o número 21620, e se propõe a observar as estratégias de comunicação e relacionamento com funcionários com deficiência em organizações produtivas do Rio Grande do Sul.

Espera-se que este projeto possa contribuir tanto para os processos comunicacionais com as pessoas com deficiência nas organizações, como em intervenções metodológicas apoiadas em comunicação e tecnologias no âmbito da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Para este fim será necessária a realização de entrevistas individuais, em que você está sendo convidado a participar voluntariamente.

A identidade dos sujeitos e organizações não serão divulgadas. Os dados e resultados individuais desta pesquisa estarão sempre sob sigilo ético, e serão utilizados unicamente para fins não comerciais na comunidade científica.

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

A pesquisa está sendo desenvolvida pela estudante de Relações Públicas Renata Mansque da Silva, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Cristina Cypriano Pereira (FABICO/UFRGS), que se comprometem a esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida que eventualmente possa ocorrer no momento da pesquisa ou posteriormente através do telefone (51) 99979-1090 ou pelos e-mails remansque@hotmail.com e ana.cypriano@ufrgs.br.

#### **Permissão para:**

- Participar de entrevista e preenchimento de formulários;**
- Gravação de áudio;**
- Obrigado, não vou participar.**

Porto Alegre, ..... de ..... de 2017.

Nome do participante da pesquisa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante/Responsável

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora – Renata Mansque da Silva