

# O valor que os colaboradores com síndrome de Down podem agregar às organizações

Março, 2014



McKinsey&Company

# O valor que os colaboradores com síndrome de Down podem agregar às organizações

Março, 2014

Vicente Assis  
Marcus Frank  
Guilherme Bcheche  
Bruno Kuboiama



# Prefácio

Ao longo de toda a sua história, a McKinsey & Company sempre esteve engajada em contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade melhor, realizando projetos de grande impacto no setor público, privado e social. Com mais de 100 escritórios em diversos países, ela está envolvida em inúmeros projetos para as principais empresas, governos e diversas outras instituições em todo o mundo, sempre auxiliando na resolução de problemas complexos.

Conscientes da importância da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, resolvemos estudar o impacto que essas pessoas podem trazer ao ambiente empresarial. O foco desse estudo foi a inclusão de pessoas com síndrome de Down no mercado de trabalho e os resultados obtidos são bastante animadores, oferecendo uma nova e revolucionária perspectiva sobre o tema.

Os trabalhos foram conduzidos com o apoio do Instituto Alana, uma sociedade sem fins lucrativos, que busca caminhos transformadores para honrar a criança, por meio da educação e da defesa infantil, dentre outros projetos voltados à comunidade. Este estudo específico foi conduzido dentro do escopo do programa Outro Olhar, voltado para a melhoria da qualidade de vida das pessoas com síndrome de Down.

Agradecemos também a colaboração das empresas, institutos e associações brasileiras e internacionais envolvidas com o tema e dos especialistas que há muitos anos se dedicam a esta questão. O esforço e a ajuda de todos foram fundamentais para o resultado apresentado nas páginas a seguir.



Vicente F. Assis



# Índice

## **CAPÍTULO UM**

Contexto ..... 7

## **CAPÍTULO DOIS**

Impacto que pessoas com síndrome de Down podem  
gerar na saúde das empresas ..... 13

## **CAPÍTULO TRÊS**

O caminho para vencer os desafios ..... 27

## **CAPÍTULO QUATRO**

Formas de capturar as oportunidades ..... 31

# Sumário Executivo

Em vários países do mundo, há legislações específicas que tornam obrigatória para as empresas a contratação de pessoas com deficiência. De maneira geral, há um foco maior sobre os desafios da inclusão do que no real valor que essas pessoas podem agregar às organizações.

Os caminhos para a inclusão dependem das necessidades de apoio e da eliminação de barreiras relacionadas aos tipos de deficiência e características individuais das pessoas. Em geral, a inclusão de pessoas com deficiência intelectual é a de maior complexidade. As empresas dizem preferir contratar indivíduos com deficiência física ou sensorial.

Entretanto, algumas empresas optaram por lidar com desafios de maior complexidade e contratar pessoas com deficiência intelectual. Com base nessa experiência, as empresas descobriram que essas pessoas podem agregar valor à “saúde organizacional” (*habilidade de uma organização alinhar-se, executar e renovar-se mais rapidamente que seus concorrentes para sustentar um desempenho excepcional ao longo do tempo*). Em particular, os colaboradores com síndrome de Down formam um caso interessante a ser investigado, já que possuem características que aumentam o desafio associado à inclusão, mas também trazem vantagens adicionais.

Existem benefícios mútuos no processo de inclusão de pessoas com síndrome de Down. Por um lado, essas pessoas ganham oportunidades de desenvolvimento e, assim, maior qualidade de vida. Por outro lado, as empresas têm sensíveis melhorias em sua saúde organizacional.

Pessoas com síndrome de Down costumam gerar impacto positivo em algumas dimensões da saúde organizacional, tais como liderança, orientação externa (através do impacto positivo na satisfação do cliente), cultura e clima, motivação e coordenação e controle. Este impacto foi registrado tanto em pesquisas qualitativas quanto quantitativas realizadas com empresas líderes que optaram por contratar colaboradores com síndrome de Down.

Esse impacto positivo que as pessoas com síndrome de Down podem ter na saúde organizacional pode também ser refletido no desempenho das empresas, visto que existe uma relação direta já mapeada entre o aumento da saúde organizacional e a melhora do desempenho de uma empresa.

Como as pessoas com síndrome de Down podem afetar mais de uma dimensão da saúde organizacional, elas são um dos vários fatores que podem influenciar o desempenho de uma empresa.

Mesmo diante de todos os possíveis benefícios, as empresas precisam ter clareza de alguns desafios a serem superados para a inclusão das pessoas com síndrome de Down. Preparar os colaboradores para recebê-las e criar oportunidade de crescimento para elas são alguns desses desafios.

Antes da etapa de contratação, é necessário avaliar a compatibilidade entre a cultura empresarial e a inclusão de pessoas com síndrome de Down. Recomenda-se que a inclusão seja o reflexo de um aspecto cultural já existente ou como um mecanismo para transformar a cultura. No entanto, ela não é indicada para empresas que não estejam dispostas a percorrer as etapas necessárias para vencer os desafios.

Para as empresas que estiverem procurando exercer sua responsabilidade corporativa e, ao mesmo tempo, estejam interessadas em aprimorar sua saúde organizacional, um programa para a contratação de pessoas com síndrome de Down pode ser uma oportunidade.







# **CAPÍTULO UM**

## **Contexto**



**Em vários países do mundo**, incluindo o Brasil, há legislações específicas que tornam obrigatória para as empresas a contratação de pessoas com deficiência (Quadro 1). Guardadas as peculiaridades nacionais, a legislação de cada país tem um objetivo comum: proteger os direitos das pessoas com deficiência, garantindo-lhes acesso ao emprego e à vida econômica. Nesse contexto, empresas privadas e, em alguns casos, também as públicas, têm o desafio de preencher uma fração do seu quadro de funcionários com pessoas com deficiência, ou de se sujeitarem ao pagamento de pesadas multas. Em geral, as empresas colocam todo o foco no cumprimento da meta e nos desafios que precisam vencer e, na maioria dos casos, não percebem a real contribuição que essas pessoas trazem ao mundo corporativo.

Quadro 1

#### Países com legislação específica para que empresas contratem pessoas com deficiência

País	Legislação	Descrição
Argentina	✓	▪ 4% para empresas públicas e incentivos para privadas
Alemanha	✓	▪ 5% para empresas com mais de 20 funcionários
Áustria	✓	▪ 4% para empresas com mais de 25 anos
Brasil	✓	▪ A partir de 2% para empresas com 100 funcionários
Bélgica	✓	▪ 2,5% apenas para empresas públicas
China	✓	▪ 1,5% a 2%, dependendo do município
Espanha	✓	▪ 2% para empresas com mais de 50 funcionários
EUA/Canadá	✗	
França	✓	▪ 6% para empresas com mais de 20 funcionários
Japão	✓	▪ 2% para empresas com mais de 56 empregados
Itália	✓	▪ 7% para empresas com mais de 50 funcionários
Portugal	✓	▪ 2% para empresas privadas e 5% para as públicas
Reino Unido	✗	

FONTE: UN Disabilities and Economies; International Disability Alliance; [www.isocial.com.br](http://www.isocial.com.br); entrevistas; análise do time

O primeiro desafio enfrentado pelas empresas no processo de contratação e retenção de pessoas com deficiência é a falta de acessibilidade. As inúmeras barreiras arquitetônicas, urbanísticas e de comunicação têm privado muitos desses indivíduos da possibilidade de acessar seus possíveis locais de trabalho de maneira livre e segura. O segundo desafio, normalmente conhecido como barreira atitudinal, é o despreparo das empresas para receber pessoas com deficiência. É raro identificar a prática de comportamentos adequados para prover a essas pessoas acesso a tudo o que as empresas oferecem, de maneira respeitosa e inclusiva. Os próprios funcionários muitas vezes não sabem como lidar com elas, o que pode provocar, em diversas ocasiões, seu desligamento devido a dificuldades de adaptação.



Além disso, encontrar pessoas com algum tipo de deficiência e que sejam profissionalmente qualificadas não é tarefa fácil. Por exemplo, em 2011 existiam 30 milhões de alunos matriculados no ensino fundamental e 8,4 milhões no ensino médio, de acordo com dados do Ministério da Educação. Avaliando o grupo de pessoas com deficiência, havia cerca de 570 mil alunos no ensino fundamental e apenas 33 mil no ensino médio. Isso significa que a proporção de pessoas com deficiência que continua na escola após o ensino fundamental é 22% menor quando comparado ao grupo total de pessoas matriculadas. Isso gera um grupo de pessoas menos escolarizadas para assumir postos de trabalho que exijam educação formal mais avançada.

*A iniciativa da McKinsey & Company que deu origem a este documento teve como principal objetivo testar a tese de que pessoas com síndrome de Down possuem talentos que geram valor às empresas. Durante esse projeto, foi conduzida uma pesquisa qualitativa, incluindo um focus group. Mais de 20 líderes de RH de empresas brasileiras e estrangeiras colaboraram para o resultado apresentado neste documento, além de diretores de instituições de apoio a pessoas com deficiência no Brasil, Estados Unidos, Canadá e Europa. O projeto também contemplou uma pesquisa quantitativa com mais de 1.800 indivíduos de diferentes empresas que convivem com pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho.*

De acordo com a pesquisa conduzida pela McKinsey & Company com especialistas e empresas líderes no mercado, em diversos setores, os desafios são distintos para os diferentes tipos de deficiência. Para as pessoas com deficiência física, as principais barreiras relacionam-se a questões de infraestrutura. Para os sensoriais (deficiência visual ou auditiva), os desafios também estão vinculados à estrutura física – mas, principalmente à adaptação da comunicação. Já para as pessoas com deficiência intelectual, com dificuldades de ordem cognitiva, as barreiras são de comunicação e atitudinais, requerendo adaptações de materiais de treinamento para uma linguagem mais simples e o próprio preparo da equipe.

A inclusão das pessoas com deficiência intelectual costuma ser a de maior complexidade. Em geral, o ambiente empresarial não está preparado para receber funcionários com restrições relacionadas a raciocínio lógico, memória e comunicação. Isso exige das empresas uma maior dedicação no treinamento e acompanhamento desses profissionais quando comparados a outros com deficiências distintas. Além disso, uma parcela significativa das pessoas com deficiência intelectual apresenta um grau de autonomia relativamente baixo, sendo dependente de seus responsáveis para algumas atividades teoricamente simples, tais como chegar ao local de trabalho. A postura menos autônoma no ambiente de trabalho tende a exigir um acompanhamento mais intenso desses profissionais em comparação a outros colaboradores com deficiências distintas.

As empresas têm maior facilidade para contratar pessoas com deficiência física ou sensorial. *A priori*, isso exige mais adaptações na estrutura física, como rampas de acesso e teclados especiais e menos adaptações de comportamento da organização, como mudanças de postura nas relações interpessoais para eliminar barreiras atitudinais. Além disso, os indivíduos sem deficiência cognitiva podem se adaptar a uma vasta gama de cargos comuns no mundo empresarial.

Essa dinâmica tende a gerar uma intensa procura de pessoas com deficiência física e sensorial no mercado de trabalho, além de uma alta rotatividade desses profissionais, pois são eles os primeiros a serem procurados para ocupar vagas em aberto.

Por esta razão, várias empresas optaram pela contratação de pessoas com deficiência intelectual e aprenderam a lidar com as características típicas das diferentes deficiências. Ao longo dos anos, por meio da contratação de pessoas com deficiência intelectual, algumas empresas descobriram que essas características podem agregar valor à saúde organizacional. Apesar dos desafios que enfrentaram, essas empresas reconhecem os claros ganhos provocados pela presença dessas pessoas no ambiente de trabalho.

Considerando as especificidades de cada indivíduo, as pessoas com deficiência intelectual costumam apresentar algumas características comuns. Dentre as pessoas com síndrome de Down (SD), a memória recente restrita e a facilidade de estabelecer vínculos afetivos são características muito frequentes.

*“Há uma grande demanda por pessoas com deficiências que exigem menores adaptações por parte das empresas. O paraplégico é um exemplo de profissional que tem sua capacidade cognitiva e intelectual preservada, que pode desempenhar trabalhos de alta complexidade e que requer apenas algumas adaptações na infraestrutura da empresa. Esse tipo de profissional recebe oferta de trabalho o tempo todo.”*

Presidente, empresa de capacitação e colocação profissional

### O Caso Citibank

Em 2007, o Citibank Brasil criou o projeto SOMAR, uma das ações de diversidade mais bem-sucedidas do setor bancário do País. O objetivo do projeto é integrar pessoas com deficiência intelectual em cargos administrativos e de atendimento ao cliente em suas agências. No final de 2013, havia 43 pessoas participando

do programa que já abrangia 100% de suas agências da Grande São Paulo. O SOMAR, desenhado internamente com o apoio de instituições especializadas, tem 96% de índice de retenção dos participantes e é usado como referência para iniciativas similares do banco em outros países.

Dentre os diversos tipos de deficiência intelectual, as pessoas com síndrome de Down constituem um caso interessante para análise, pois possuem características que aumentam o desafio à sua inclusão, mas também trazem benefícios adicionais. Esses desafios e benefícios foram capturados pela McKinsey por meio da análise dos resultados de uma ampla pesquisa aplicada a grandes empresas e instituições em alguns países como Brasil, Espanha, Estados Unidos e Canadá.

## O Caso Walgreens

Embora nos Estados Unidos não haja uma legislação específica que torne a contratação de pessoas com deficiência obrigatória, o Walgreens, maior rede de drogarias do país, tornou-se referência mundial na contratação de pessoas com deficiência. No processo de modernização dos seus centros de distribuição, a empresa passou a investir em sistemas, máquinas e processos adaptados para pessoas com deficiência. Hoje, um dos seus centros de distribuição possui cerca de 40% de pessoas com deficiências.

Com a abertura de seu centro de distribuição na Carolina do Sul, em 2007, o Walgreens estabeleceu parcerias com agências locais para contratar e capacitar pessoas com deficiência, incluindo as com deficiência

intelectual, para trabalhar no local.

Adicionalmente, a empresa desenvolveu um programa para capacitar seus gerentes e gestores a fim de garantir um local de trabalho inclusivo para pessoas com e sem deficiência. Com o passar do tempo, foi possível notar ganhos incríveis, como um menor índice de acidentes, menor absenteísmo, maior retenção de talentos e uma melhora na produtividade. Atualmente o sucesso do programa é tão grande que a inclusão de pessoas com deficiência está sendo expandida para outros centros de distribuição e também para as lojas. Embora o programa tenha se iniciado com o foco no autismo, ele rapidamente foi expandido para incluir pessoas com diferentes tipos de deficiência.

## **CAPÍTULO DOIS**

**Impacto que pessoas com  
síndrome de Down podem  
gerar na saúde das empresas**







## 2.1 Benefícios mútuos entre pessoas com síndrome de Down e as empresas onde trabalham

**A inclusão de pessoas** com síndrome de Down no mercado de trabalho é um caminho que aparentemente traz benefícios mútuos. Por um lado, o trabalho influencia de maneira significativa a melhoria da qualidade de vida dos profissionais com síndrome de Down. Por outro, a presença desses profissionais no ambiente de trabalho pode gerar melhorias na saúde organizacional das empresas.

Ao trabalhar, as pessoas com síndrome de Down têm a chance de ter sua qualidade de vida potencializada devido a novas relações sociais, aprendizados técnicos e desenvolvimento de autonomia. O ambiente empresarial e as funções que nele exercem podem contribuir para a prática da colaboração, do respeito e da liberdade. As próprias pessoas com essa síndrome reconhecem a importância do trabalho em sua rotina. Durante a vida adulta, é principalmente o trabalho que proporciona a essas pessoas o sentimento de inclusão social.

Além dos próprios colaboradores, os familiares de pessoas com síndrome de Down também enxergam diversos ganhos na qualidade de vida de seus parentes. Segundo eles, o ambiente de trabalho, menos protegido que o de casa e o da escola, acelera o desenvolvimento, proporcionando um aprendizado que não pode ser adquirido em outros ambientes.

As empresas também obtêm ganhos, pois as pessoas com síndrome de Down tendem a apresentar características que promovem reações positivas no ambiente de trabalho, às quais podem contribuir para a melhoria na saúde organizacional (Quadro 2). Claramente não podemos fazer generalizações quanto ao comportamento das pessoas com síndrome de Down, mas algumas características se destacaram em múltiplas entrevistas com gestores e em *focus groups* com colaboradores que convivem diariamente com pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho.

*“Eu tenho muitas coisas para resolver no trabalho. Acho isso muito bom”*

*“O trabalho me traz amor, me traz felicidade. Quando eu não trabalho eu fico triste”*

Colaborador com síndrome de Down

*“O trabalho trouxe para minha filha o aumento da autoestima e vínculos pessoais. Ou seja, uma vida mais próxima do que identificamos como vida equilibrada, feliz”*

*“Meu filho entrou no mundo da realidade. Fica perguntando quando vai ter um feriado”*

*“Hoje minha filha acredita que pode muito mais porque recebe dinheiro”*

Familiar de colaborador com síndrome de Down

Quadro 2

### Características típicas das pessoas com Síndrome de Down e os possíveis impactos positivos na saúde organizacional

Característica	Descrição	Reações	Impacto positivo na saúde organizacional
<b>Comunicação direta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forma transparente e simples, sem uso de filtros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhor administração de conflitos</li> <li>Desenvolvimento de sentimentos de empatia</li> <li>Maior paciência e tolerância</li> <li>Desenvolvimento de estabilidade emocional em ambiente sob pressão</li> </ul>	
<b>Manifestação empática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepção do sentimento alheio e manifestação de empatia</li> </ul>		
<b>Vínculo afetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimento de vínculo afetivo principalmente com o gestor direto</li> </ul>		
<b>Memória recente restrita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade restrita para memorizar o aprendizado recente</li> </ul>		
<b>Comportamento espontâneo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconhecimento de algumas regras de conduta profissional</li> </ul>		

FONTE: Entrevistas; análise do time

## 2.2 O impacto que as pessoas com síndrome de Down podem gerar na saúde organizacional

Existem muitos indícios qualitativos do impacto positivo que pessoas com síndrome de Down trazem ao ambiente de trabalho. O desafio, portanto, foi construir uma base de dados que demonstrasse quantitativamente esse impacto.

A saúde organizacional pode ser mensurada de diversas formas. A McKinsey possui uma ferramenta de mensuração denominada "Índice de Saúde Organizacional" (OHI). Essa ferramenta analisa nove dimensões que, juntas, definem o nível de saúde organizacional de uma empresa.

Por meio de análises qualitativas e quantitativas comprovou-se que a presença de pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho pode impactar cinco das nove dimensões do Índice, sendo elas liderança, orientação externa, motivação, cultura e clima, coordenação e controle (Quadro 3)

## Quadro 3

**Dimensões que compõem o índice de saúde organizacional (OHI) da McKinsey**

■ Dimensões do OHI que estão na nossa pesquisa



FONTE: McKinsey; análise do time

## Metodologia

O primeiro passo da investigação foi constituído por entrevistas com empresas, institutos e especialistas de diversos países como Brasil, Canadá, Espanha e Estados Unidos. Nelas, quase a totalidade dos entrevistados citou que as pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho geram diversos benefícios para as organizações.

O segundo passo foi a realização de pesquisa qualitativa com empresas que empregam números significativos de pessoas com síndrome de Down. Nesse estágio, foram realizadas entrevistas em lojas do Carrefour e do Pão de Açúcar que trouxeram ideias importantes sobre o impacto das pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho. Também foram realizadas várias sessões de *focus group* com colaboradores de diferentes lojas da Raia Drogasil, incluindo os próprios profissionais com síndrome de Down e seus responsáveis.

A análise qualitativa foi complementada por análises quantitativas para assegurar maior confiabilidade aos resultados. Assim,

foram realizadas análises comparativas, contrastando a percepção de funcionários de lojas com pessoas com síndrome de Down e a percepção de funcionários de lojas sem, através da análise de resposta a perguntas sobre diversas dimensões de saúde organizacional conforme definida pela McKinsey. Além disso, foram realizadas também análises absolutas, apenas nas lojas com pessoas com síndrome de Down, com perguntas específicas sobre o impacto percebido através da inclusão de colaboradores com síndrome de Down.

Essas pesquisas envolveram o McDonald's do Brasil, o McDonald's da Argentina e a Raia Drogasil, que contam, respectivamente, com 37, 21, e 40 colaboradores com síndrome de Down. No total, mais de 2000 colaboradores oriundos de mais de 100 diferentes lojas dessas empresas participaram da pesquisa. Os resultados atingidos foram tão animadores que a pesquisa já está sendo disseminada para diversas outras companhias dentro e fora do Brasil.

## 2.2.1 Liderança

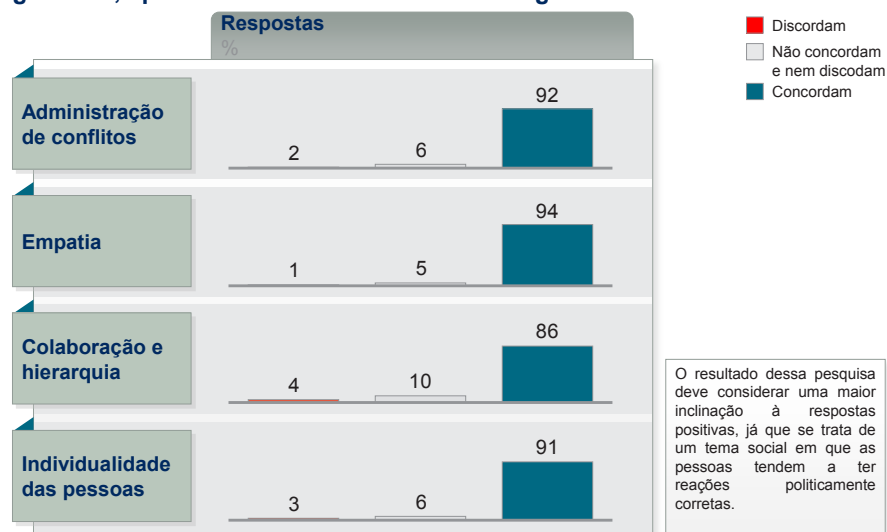
Liderança é a dimensão de maior destaque. Além de estar diretamente relacionada a todas as outras, ela é a força motriz de qualquer processo de alinhamento, renovação e transformação de uma empresa. Nesse contexto, os resultados obtidos na pesquisa realizada foram extremamente positivos.

A presença de colaboradores com síndrome de Down provocou principalmente nos gestores diretos, uma nova visão de mundo. Segundo eles, foram desenvolvidas no ambiente de trabalho virtudes como paciência e tolerância. Como consequência, eles passaram a lidar melhor com as adversidades e a entender as diferentes demandas tanto de membros da equipe quanto de clientes. Muitos gestores também mudaram sua forma de liderança, passando de um modelo autoritário para outro mais participativo.

Para comprovar esse impacto, analisamos o resultado da pesquisa aplicada a mais de 170 gerentes dos restaurantes e lojas do McDonald's e da Raia Drogasil. A grande maioria concordou que a interação com funcionários com síndrome de Down os transformou em pessoas mais empáticas e com maior capacidade de compreensão do estado emocional alheio. Além disso, essa interação fez com que enxergassem melhor a individualidade de cada pessoa, passando a administrar melhor os conflitos. Por fim, eles também reconheceram que se transformaram em líderes mais colaborativos (Quadro 4).

### Quadro 4

#### Resultado agregado da pesquisa quantitativa absoluta específica com gerentes, aplicada no McDonald's e Raia Drogasil



FONTE: Entrevistas; análise do time

Além disso, os colaboradores – colegas de trabalho, incluindo gerentes – também perceberam uma mudança positiva na forma de liderar. Na pesquisa quantitativa absoluta citada, foram obtidas mais de 800 respostas de pessoas que trabalham em locais com pessoas com síndrome de Down. De forma agregada, 83% acreditam que a presença de uma pessoa com síndrome de Down faz com que o líder direto – o gerente da loja – se torne mais apto a resolver e administrar conflitos, contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento das pessoas. Vale ressaltar o impressionante resultado nas lojas do McDonald's do Brasil, no qual 92% dos entrevistados concordaram com o impacto sobre a sua liderança.

### 2.2.2 Orientação Externa

Outro ponto de extrema importância observado refere-se aos resultados obtidos em relação à dimensão de orientação externa. Por estar diretamente relacionada à percepção e à satisfação do cliente, essa dimensão demonstrou grande impacto durante as pesquisas. Aspectos como atendimento ao cliente e preocupação social, que possuem forte influência nessa questão, mostraram melhorias em um ambiente de trabalho que envolve pessoas com síndrome de Down. Considerando os poucos casos relatados em que o cliente não se mostra aberto a lidar com uma pessoa com deficiência, colaboradores e gerentes definiram como muito bem-sucedida a interação entre as pessoas com síndrome de Down e os clientes. A maneira direta e simples de se comunicar e a típica empatia desses funcionários parecem ser muito apreciadas pelo público. Essa habilidade para lidar com o cliente foi percebida tanto em lojas pequenas do varejo como em grandes supermercados e hipermercados, como Carrefour e Pão de Açúcar. Vale destacar o resultado da pesquisa absoluta na Raia Drogasil, que obteve um resultado excelente com mais de 80% dos respondentes concordando sobre o impacto, inclusive com relatos de que clientes já enviaram e-mails elogiando o programa de inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho realizado pela Raia Drogasil.

Além da liderança e orientação externa, outras três dimensões também reforçam o ganho de saúde das empresas (Quadro 5).

### 2.2.3 Motivação

Notou-se um grande impacto na motivação dos colaboradores. Ficou claro que o fato de uma pessoa com limitações estar incluída ao ambiente de trabalho, realizando tarefas e superando desafios, gera no restante da equipe uma reflexão sobre como superar as expectativas e desafiar os próprios limites. Na pesquisa quantitativa citada anteriormente, 78% do total de respondentes disseram que

*“Eu sou muito diferente hoje. Quero ter um funcionário com síndrome de Down quando eu abrir a minha própria empresa.”*

*“Você tem que aprender a lidar com diferenças. Com ele é diferente, você acaba aprendendo a resolver as coisas de uma forma mais tranquila”*

*“Eu não era nada tolerante. Desenvolvi o lado da flexibilidade e da tolerância convivendo com ele.”*

Gerente de loja, rede de drogarias

*“A nossa pessoa com síndrome de Down não é boa com as mãos, mas ela é muito boa para atendimento ao cliente. Ela é o nosso símbolo da loja. Todo mundo a conhece no bairro.”*

*“Os clientes sentem falta daquela pessoa na loja. Quando chegam e não a veem, perguntam por ela”*

*“O atendimento e a simpatia dela são muito bons. É como se fosse a cara da loja. Ela é conhecida na vizinhança.”*

Gerente de loja, rede de drogarias

*“Todos nós sentimos falta da pessoa com Síndrome de Down quando ela está de férias.”*

Diretor geral, rede de supermercados

*“Quando eu olho pra ela, isso me motiva. Ela possui dificuldades e possui várias conquistas.”*

*“Ele tem uma vida regradada. Se ele consegue, eu também tenho que conseguir”*

Balconista, rede de drogarias

*“Ele (pessoa com síndrome de Down) já é motivado por natureza e isso contagia os outros membros”*

Diretor de loja, rede de supermercados

concordam que a inclusão de pessoas com síndrome de Down impacta positivamente na motivação no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos nas lojas do McDonald's do Brasil reforçam esse impacto, uma vez que 85% dos respondentes concordam com esse impacto.

Além disso, esse impacto também é percebido em varejos de grande porte. De acordo com entrevistas com funcionários do Carrefour e do Pão de Açúcar, a alegria e os desafios superados por uma pessoa com síndrome de Down motiva todos funcionários que trabalham na loja.

#### **2.2.4 Coordenação e controle**

Também foram identificados benefícios com relação a coordenação e controle. A convivência com pessoas com síndrome de Down ajuda os líderes a desenvolver habilidades de resolução de conflitos. Por meio de situações inusitadas provocadas por esses novos colaboradores, como fazer perguntas ao gerente no meio de um atendimento, os líderes adquiriram uma resiliência que não possuíam. De acordo com o relato desses líderes, a capacidade adquirida não se restringe ao funcionário com síndrome de Down, aplicando-se também ao relacionamento com outros colaboradores e clientes.

Na pesquisa absoluta, 86% dos respondentes concordaram sobre o impacto positivo em situações de resolução de conflitos. Vale ressaltar o destaque das respostas obtidas no McDonald's da Argentina, tanto na pesquisa absoluta como na pesquisa comparativa. Na pesquisa absoluta, cerca de 90% das pessoas concordam com o impacto positivo causado pela inclusão de pessoas com síndrome de Down. Já na pesquisa comparativa, aplicada também nos restaurantes da Argentina, 69% das pessoas das lojas com pessoas com síndrome de Down concordaram que as pessoas do local de trabalho sabem lidar bem com situações difíceis e conflituosas, ao passo que apenas 59% das pessoas das lojas que não têm funcionários com síndrome de Down concordaram, uma significativa diferença de 10 pontos percentuais.

#### **2.2.5 Cultura e clima**

Por fim, a presença de pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho proporciona um impacto positivo na dimensão cultura e clima da organização. Notou-se que esses indivíduos propiciam um ambiente mais unido e colaborativo. Na pesquisa absoluta aplicada nas lojas e restaurantes, 88% concordaram que a presença de pessoas com síndrome de Down na loja gera um impacto positivo, tornando as relações entre colaboradores mais confiáveis e transparentes. O

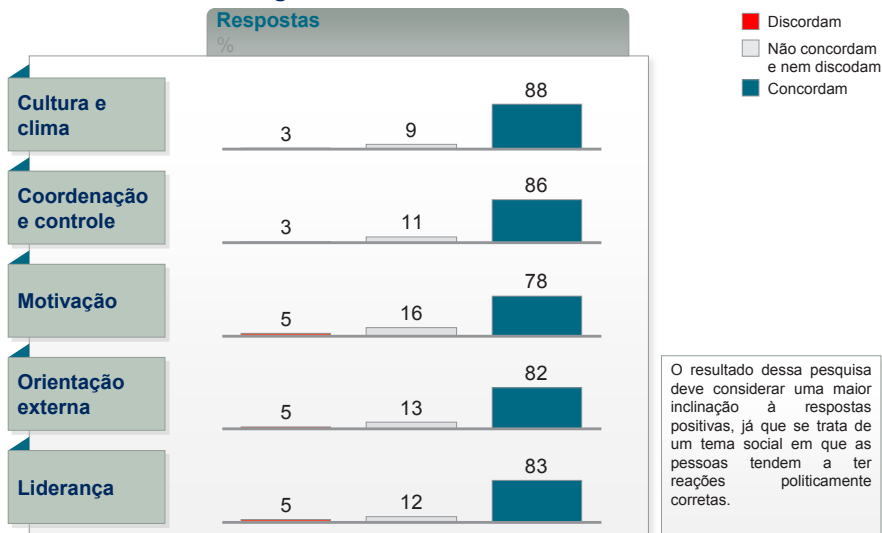


impacto positivo das pessoas com síndrome de Down também é percebido pela falta que esses funcionários fazem quando estão em período de férias.

Além disso, o resultado obtido na pesquisa comparativa aplicada nas lojas do McDonald's da Argentina mostrou que as lojas que empregam indivíduos com síndrome de Down possuem uma percepção melhor em relação à dimensão cultura e clima do que as demais pessoas das lojas. Nas lojas que empregam funcionários com síndrome de Down, 66% dos funcionários concordaram que as pessoas desejam trabalhar no local em função do bom ambiente de trabalho, em oposição a apenas 55% das lojas que não têm essas pessoas em seu quadro evidenciando uma diferença de 11 pontos percentuais. Quando a afirmação “o relacionamento das pessoas com o local de trabalho se baseia na confiança e na transparência” foi questionada, a diferença foi ainda maior, com 14 pontos percentuais de vantagem para as lojas que têm funcionários com síndrome de Down.

Quadro 5

**Resultado agregado da pesquisa quantitativa absoluta aplicada no McDonald's e Raia Drogasil**



FONTE: Entrevistas; análise do time

## O Caso Raia Drogasil

Desde sua fundação, a Raia Drogasil tem a inclusão social como um ponto de extrema importância em sua cultura. Esse fato é evidenciado pela posição ativa que a empresa possui na inclusão de indivíduos com deficiência no mercado de trabalho. Atualmente, dentro do seu quadro de funcionários, uma parcela acima daquela exigida por lei possui algum tipo de deficiência.

Nesse contexto, a empresa criou o programa Lado a Lado, desenvolvido não apenas para cumprir a lei de cotas, mas também para aprimorar sua própria cultura. O foco do programa é ilustrar a cultura empresarial por meio de recrutamento, treinamento e inserção de pessoas com deficiência em suas lojas espalhadas pelo Brasil.

Um grande diferencial do programa é a inclusão de pessoas com deficiência intelectual. Em um ambiente no qual as empresas dão pouca ênfase à contratação de indivíduos com deficiência intelectual, a Raia Drogasil busca oferecer oportunidade para essas pessoas. Essa inclusão é observada principalmente nas lojas da bandeira Raia. Nela, foram identificadas mais de 300 funcionários com deficiência intelectual, quase todos em lojas, proporcionando o contato direto com o cliente final. Outro ponto de destaque é a relevante inclusão de pessoas com síndrome de Down.

Atualmente, cerca de 40 pessoas com síndrome de Down trabalham nas lojas da bandeira Raia. Esse número é uma referência tanto no Brasil como em outros países, de acordo com a pesquisa conduzida pela McKinsey e que contou com a colaboração de mais

de 20 empresas e instituições na América Latina, Europa, e América do Norte.

Logo no início do programa, a empresa percebeu que seria fundamental identificar atividades que melhor conectassem as habilidades dos funcionários com síndrome de Down e as necessidades das lojas. O atendimento ao cliente, a reposição de mercadorias nas prateleiras, e a venda de revistas provaram-se como as áreas de melhor compatibilidade entre as vocações desses profissionais e as necessidades das lojas. Atividades com rotinas claras ou contato com o cliente são as que melhor se adaptam às pessoas com síndrome de Down.

O sucesso do programa se deve não apenas à quantidade de colaboradores, mas também aos benefícios percebidos pela empresa. De acordo com líderes da Raia Drogasil, o programa trouxe um impacto positivo para as equipes e recebeu muitos elogios de clientes.

Apesar das dificuldades de inserção de pessoas com síndrome de Down, os esforços parecem ser recompensados. Os próprios funcionários com síndrome de Down reconhecem no trabalho uma importante fonte de alegria e realização. A qualidade de vida das pessoas com síndrome de Down melhorou, tornando-as mais autônomas e desenvolvidas. Além disso, houve um ganho na saúde organizacional das lojas, com colaboradores e gestores desenvolvendo dimensões como liderança, motivação, coordenação e controle, além de proporcionar uma cultura e um clima organizacional muito mais propício ao sucesso.

*“É o meu trabalho predileto. Eles têm muita paciência comigo, me ensinam as coisas”*

*“Eu sinto saudade da Droga Raia. Quando eu saio de férias, eu quero voltar a trabalhar”*

**Colaborador com  
síndrome de Down**

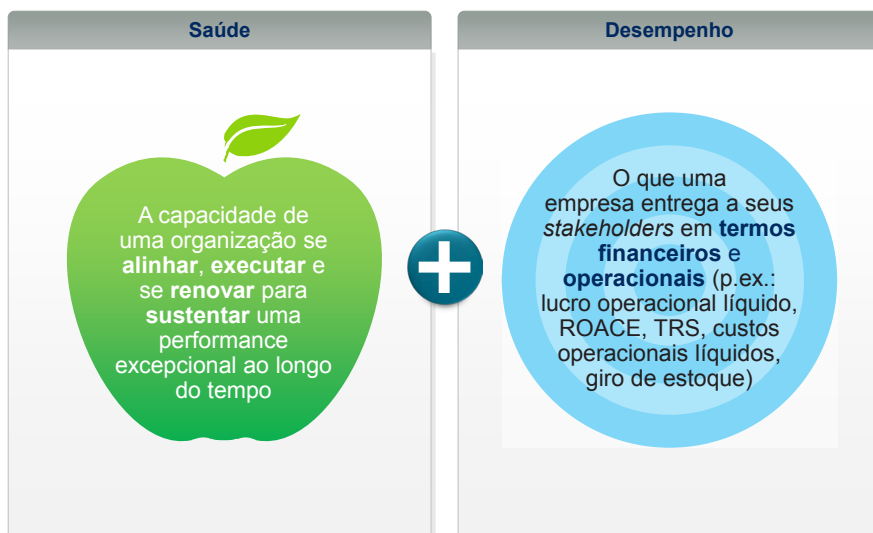
### 2.3 A interligação entre a saúde e o desempenho de uma organização

Existe uma correlação entre a saúde e o desempenho de uma organização (Quadro 6). Quando a saúde é positivamente impactada, geralmente há ganhos em termos de desempenho.

Desempenho é o que uma empresa entrega aos *stakeholders* em termos financeiros e operacionais. Ele é avaliado por medidas como lucro operacional líquido, retorno sobre o capital investido, retorno total aos acionistas, custos operacionais líquidos e giro do estoque. Saúde organizacional é a habilidade de uma organização alinhar-se, executar e renovar-se mais rapidamente que seus concorrentes para sustentar um desempenho excepcional ao longo do tempo. Ela compreende habilidades e capacidades organizacionais essenciais – como liderança, coordenação e orientação externa – que as métricas tradicionais não capturam.

#### Quadro 6

##### Saúde e desempenho de uma organização



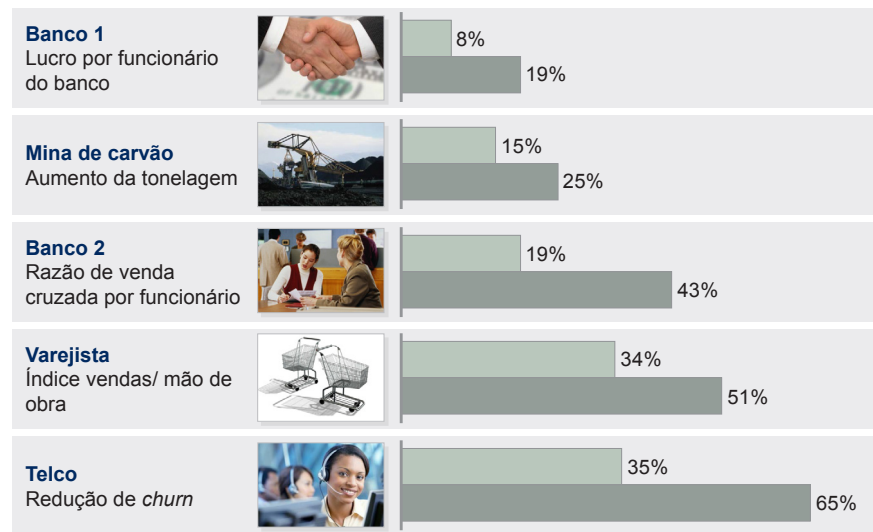
FONTE: McKinsey

Mais de uma década de pesquisa e nossa ampla experiência nos levam a acreditar firmemente que a saúde impulsiona o desempenho – e que, de fato, pelo menos 50 por cento do sucesso de longo prazo de qualquer organização é promovido por sua saúde. Essa melhora no desempenho foi observada por meio de análises realizadas pela McKinsey após o cruzamento de dados de saúde organizacional e desempenho operacional e financeiro das empresas em diversos setores, tais como: financeiro, mineração, varejo e telecomunicações (Quadro 7). Notou-se um melhor desempenho em empresas que possuíam uma abordagem balanceada entre desempenho e saúde quando comparadas a empresas com uma abordagem voltada apenas ao desempenho.

## Quadro 7

### Retorno obtido por empresas com foco na performance vs. empresas com foco balanceado

Abordagens voltadas à performance  
Abordagens balanceadas entre performance e saúde



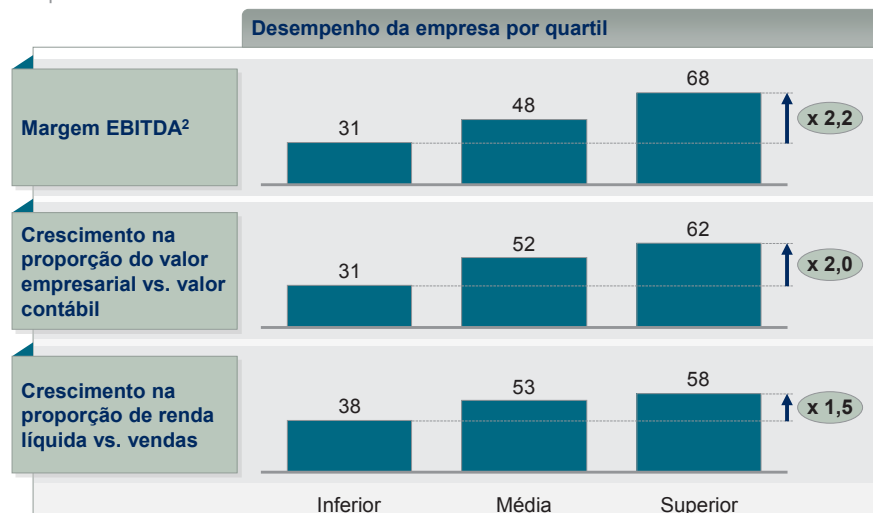
FONTE: McKinsey

Os estudos da McKinsey mostram ainda que empresas com um alto nível de saúde possuem, em média, maior probabilidade de apresentarem margem EBITDA e líquida acima da média (Quadro 8).

## Quadro 8

### Probabilidade de que as empresas com fortes perfis de saúde tenham desempenho financeiro acima da mediana

Em percentual



É importante ressaltar que, apesar de existirem fortes indícios de que a presença de pessoas com síndrome de Down traz impacto positivo à saúde organizacional, existem outros fatores que a influenciam. Em primeiro lugar, quatro das nove dimensões do índice de saúde organizacional da McKinsey dificilmente serão impactadas pela presença dessas pessoas no ambiente de trabalho (direção, inovação e aprendizado, capacidades e responsabilização). Além disso, as cinco dimensões que podem sofrer influência dessas pessoas também são impactadas por outros fatores. Em resumo, a possibilidade de que pessoas com síndrome de Down tenham influência sobre a saúde organizacional é clara, mas essa influência nunca será o fator determinante da saúde organizacional da empresa.

Considerando que é possível melhorar a saúde por meio da inclusão de pessoas com síndrome de Down no ambiente de trabalho, é importante refletir sobre os desafios a serem enfrentados para perceber esse impacto. Esses desafios, quando superados, costumam fazer da inclusão de pessoas com síndrome de Down um ciclo virtuoso de ganhos para as próprias pessoas, para a empresa e para a sociedade.

## Caso McDonald's da América Latina

Há 20 anos, o McDonald's da América Latina (Arcos Dorados), iniciou o seu programa de inclusão de pessoas com deficiência em suas unidades da Argentina. O programa foi desenvolvido com o objetivo de incluir socialmente esses indivíduos e, desde o início, contou com o apoio de instituições especializadas que permanecem parceiras para o recrutamento e o acompanhamento dos profissionais.

O programa foi avaliado de várias maneiras e sempre apresentou pontos positivos. Através de entrevistas e *focus groups* que a empresa realiza regularmente em diferentes lojas da rede, foi possível capturar a percepção favorável dos colaboradores com relação à inclusão de pessoas com deficiência. Eles alegam que a presença dessas pessoas humaniza o ambiente de trabalho, tornando-o mais amigável. Além disso, o nível de absenteísmo entre os colaboradores do programa é extremamente baixo, notando-se também uma vantagem de 50% no *turnover* dos colaboradores do programa quando comparado ao dos colaboradores que não fazem parte do programa.

Embora o programa não tenha um foco específico em pessoas com deficiência intelectual, há um grande número delas nas lojas do McDonald's da Argentina. São mais de 80 colaboradores, sendo 21 deles com síndrome de Down, espalhados por diversas lojas da rede.


Dado o sucesso e os bons resultados do programa,, o McDonald's da América Latina decidiu expandi-lo para outros países da América do Sul. Nesse contexto, foi desenvolvido um manual de melhores práticas que conta com as etapas para mitigar os riscos e potencializar os benefícios da contratação de pessoas com

deficiência. A contratação de pessoas com deficiência no McDonald's do Brasil começou mesmo antes da legislação que tornou obrigatória a contratação de pessoas com deficiência no país. Atualmente, mais de 500 pessoas com deficiência trabalham nas lojas, sendo que 80% desse total são pessoas com deficiência intelectual. No País, o McDonald's emprega quase 40 pessoas com síndrome de Down.

De acordo com gestores, o programa traz benefícios claros para a empresa. A contratação de pessoas com deficiência não é vista apenas como o cumprimento de leis, mas também como uma vantagem competitiva que essas pessoas podem gerar, como um ambiente de trabalho mais animado e motivado.

*"A tese de que pessoas com Síndrome de Down podem trazer um impacto positivo tem sido comprovada repetidamente em minha opinião, pelo menos em nossa empresa, ao longo dos anos. Sua sensibilidade, disposição em ajudar e entusiasmo, assim como os bons sentimentos que eles suscitam em seus colegas de trabalho "normais" são surpreendentes. Acima de tudo, eles nos ensinam que somos todos diferentes e que precisamos entregar com os talentos e habilidades que temos, da melhor forma que pudermos, e que é através do trabalho em equipe que conseguimos fazer as coisas. Além disso, e com o mesmo grau de importância, trabalhar em áreas onde nosso cliente pode vê-los sendo produtivos e atuando como qualquer outro funcionário proporciona à sociedade um senso de tolerância em relação às diferenças existentes na humanidade."*

Woods Staton, CEO Latin America



# **CAPÍTULO TRÊS**

## **O caminho para vencer os desafios**





**As empresas que estiverem dispostas** a investir na contratação de profissionais com síndrome de Down devem ter clareza sobre alguns desafios a serem abordados.

O primeiro desafio é aprender a lidar com pessoas com síndrome de Down, que não tiveram a oportunidade de desenvolvimento por meio do convívio social, da participação em escolas regulares, da prática de exercícios físicos e lúdicos. Elas costumam apresentar um grande potencial muitas vezes inexplorado por falta de estímulos corretos e necessários para poderem adquirir e aprimorar suas habilidades.

Tanto a falta de desenvolvimento quanto o excesso de proteção podem comprometer o grau de autonomia das pessoas com síndrome de Down, com reflexos diretos no ambiente de trabalho. Muitas vezes, os responsáveis por indivíduos com síndrome de Down tendem a depositar uma dedicação tamanha que acabam protegendo-os dos conflitos provenientes da convivência. Essa postura tende a gerar um desafio quando, inseridos no ambiente de trabalho, esses indivíduos precisam lidar com os limites e as regras de convivência. Nesses casos, seus líderes profissionais passam a ter um papel fundamental de delimitadores de regras e postura.


A falta de qualificação profissional para funções específicas, comum entre as pessoas com síndrome de Down, gera o segundo desafio: criar oportunidade de crescimento para essas pessoas. Apesar de não haver dados estatísticos confiáveis em relação à quantidade delas que chega ao ensino médio e superior, a experiência mostra que uma mínima parcela permanece nas instituições de ensino formal nesta fase da vida. Embora as políticas de educação inclusiva estejam evoluindo, o cenário atual para as empresas indica a dificuldade não apenas de disponibilizar funções mais elaboradas para essas pessoas, mas também oferecer a elas a possibilidade de crescimento profissional.

Buscar apoio e envolvimento dos responsáveis também é um desafio para tornar menos vulnerável a relação entre funcionários com síndrome de Down e as empresas. Nos casos em que não há apoio da família, dificilmente o profissional consegue cumprir suas responsabilidades e ter sucesso como funcionário da empresa. Ele acaba não conseguindo arcar sozinho com todas as ações necessárias para exercer seu trabalho.

Alinhar as expectativas dos responsáveis com a visão da empresa é mais uma dificuldade a ser enfrentada. Em alguns casos, os pais esperam que seus filhos assumam funções consideradas inapropriadas pela empresa, seja por questões de risco ou de qualificação profissional. O diálogo entre a empresa e os pais pode ajudar em seu relacionamento com os empregadores e com o próprio filho.







# **CAPÍTULO QUATRO**

## **Formas de capturar as oportunidades**



**Não há fórmulas para garantir** os benefícios gerados pela contratação das pessoas com síndrome de Down. No entanto, é possível maximizar as possibilidades de sucesso. Sem perder de vista a individualidade de cada uma dessas pessoas, as empresas podem direcioná-las a funções compatíveis às atividades que geralmente melhor exercem. Dessa maneira, estarão reduzindo as chances de menor produtividade. Além disso, é fundamental a reflexão por parte da empresa sobre o modelo de inclusão, que pode ser totalmente desenvolvido *in house* ou contar com o apoio de instituições de capacitação e colocação profissional, em maior ou menor grau.

A individualidade das pessoas com síndrome de Down deve ser levada em consideração em um programa de inclusão. Assim como qualquer outro indivíduo, essas pessoas são diferentes entre si, podendo superar as expectativas e, em alguns casos, não corresponder às expectativas de desempenho.

As pessoas com síndrome de Down precisam ser tratadas como indivíduos únicos que possuem necessidades, restrições, talentos e históricos distintos. Nem sempre elas possuem as habilidades que podem influenciar positivamente a saúde organizacional. Por isso, é fundamental uma avaliação especializada e minuciosa que consiga diagnosticar as habilidades e limitações de cada uma. Somente dessa forma será possível prepará-las para assumir uma determinada atividade, ou identificar as atividades mais compatíveis.

No entanto, a experiência mostra que, no geral, há um direcionamento dessas pessoas para atividades nas quais elas já demonstraram um bom desempenho. As funções que exigem rotina ou as relacionadas à organização e ao atendimento ao cliente são algumas delas.

Como muitas dessas pessoas fazem da rotina um método para se reconhecerem no trabalho e nas relações sociais, elas costumam exercer com qualidade e rapidez atividades que exigem método e organização. Além disso, parecem ser extremamente eficientes no atendimento primário ao cliente. Devido à grande capacidade de comunicação e facilidade em reagir empaticamente, costumam estabelecer vínculos com os clientes. Isso ajuda, por exemplo, na venda de produtos que não estavam previamente na lista de compras e na fidelização dos mesmos. É importante ressaltar que o reconhecimento de tais habilidades não impede um desenvolvimento contínuo desses profissionais, que considere o desenvolvimento de novas habilidades e a ocupação de novas funções.

O impacto que as pessoas com síndrome de Down podem agregar às organizações deve ser considerado em sua totalidade. De acordo com empresas que as contratam, há dificuldades e benefícios que, quando somados, trazem um resultado positivo. De um lado, estão todos os desafios que as empresas precisam enfrentar para tornar a inclusão desses profissionais uma iniciativa de sucesso. De outro, estão os benefícios que a presença deles pode gerar.

*“Não há como comparar produtividade. E, neste caso específico, não estamos tão preocupados com isso. Ganhamos outras coisas, como turnover e absenteísmo baixíssimos, além da evolução de todos os colaboradores como seres humanos. Ganhos intangíveis também precisam ser computados”*

Diretora de RH, rede de drogarias

*“Eles impactam os números da loja. Quando ele não vem, ninguém tira ofertas. São 40 por dia! Além disso, só eles que vendem a revista”*

Gerente de loja, rede de drogarias

Dependendo da atividade desenvolvida e do processo de inclusão, as pessoas com síndrome de Down podem apresentar uma produtividade abaixo da média por realizarem atividades que, em geral, não são apropriadas a elas, para as quais não foram treinadas ou que exigem esforços além de sua capacidade. De qualquer maneira, essa medida de produtividade deve ser avaliada com cautela. Segundo as empresas que mais contratam pessoas com síndrome de Down, a qualidade das tarefas executadas e os ganhos intangíveis parecem compensar uma possível menor produtividade.

Ainda na fase de planejamento, as empresas precisam pensar sobre a compatibilidade entre sua cultura e a inclusão de pessoas com síndrome de Down. Em alguns casos, essa inclusão pode ser uma representação dos valores da própria empresa. Em outros, ela pode se tornar um dos meios para a transformação de uma cultura. Por outro lado, ela pode não ser indicada para as corporações que não estejam dispostas a enfrentar as etapas do processo de superação de desafios.

Para lidar com os desafios, as empresas precisam refletir sobre o modelo de inclusão que desejam adotar. Esses modelos são classificados de acordo com a relação entre as próprias empresas e as instituições de capacitação e colocação profissional. Para definir o modelo ideal, é necessário identificar as implicações de cada modelo e principalmente daquele que aparentemente mais se adequa à cultura e às necessidades da empresa.

Os modelos variam entre o apoio absoluto e a independência absoluta em relação às instituições de capacitação e colocação profissional (Quadro 9). No primeiro extremo, estão as empresas que desenvolvem uma equipe e um programa próprios para todo o processo de inclusão. Nesse caso, o apoio das instituições especializadas é apenas eventual, de acordo com necessidades pontuais. No outro extremo podem participar empresas que desejam transferir a essas instituições toda a responsabilidade pela contratação, treinamento e acompanhamento periódico das pessoas com síndrome de Down. Nesse modelo também são delegadas as funções de preparação da empresa para receber os novos integrantes.

Não há necessidade de se adotar um modelo rígido ou de se manter o modelo adotado. São válidas as mudanças desde que não se perca o propósito de melhorar a relação entre os profissionais e a empresa, mantendo a coerência com a cultura e as necessidades da corporação.

Independentemente do modelo adotado, a empresa terá que se preparar para receber esses novos colaboradores, minimizando os riscos de insucesso. O planejamento deve começar com a estruturação da equipe interna de apoio,



Quadro 9

Formas que uma empresa pode se posicionar

	1	2	3	4	5
	<b>Programa sem apoio</b>	<b>Programa com apoio para contratação</b>	<b>Programa com apoio para o contratação e treinamento</b>	<b>Programa com apoio para contratação, treinamento e acompanhamento</b>	<b>Programa terceirizado</b>
<b>Pontos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inclusão do programa no DNA da empresa</li> <li>▪ Desenvolvimento de inteligência interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapidez na contratação</li> <li>▪ Desenvolvimento de inteligência interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de parceria sólida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de parceria sólida</li> <li>▪ Administração de conflitos é delegada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Riscos são transferidos para parceiro</li> </ul>
<b>Pontos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de equipe interna</li> <li>▪ Maior curva de aprendizado</li> <li>▪ Dificuldade para contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de equipe interna</li> <li>▪ Dependência de parceiro para recrutamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependência de parceiro para recrutamento e adaptação inicial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependência de parceiro para existência do programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependência de parceiro para existência do programa</li> <li>▪ Aprendizados não ficam <i>in house</i></li> </ul>

FONTE: Entrevistas, análise do time

passando pela adaptação do processo e do material de recrutamento e seleção. Esse trabalho também inclui a preparação da equipe que receberá o novo integrante, sendo seu líder direto o responsável por garantir a sua inclusão e lidar com sua rotina.

Para as empresas que estiverem procurando exercer sua responsabilidade corporativa e, ao mesmo tempo, sejam interessadas em aprimorar sua saúde, um programa para a contratação de pessoas com síndrome de Down pode ser uma oportunidade.

De acordo com o trabalho que deu origem a este documento, um programa bem-estruturado, que busca maximizar os ganhos mútuos e não negligencia as dificuldades é suficiente para transformar os desafios em benefícios. Como resultado, haverá um impacto positivo não apenas na empresa que trabalha com esse tipo de inclusão, mas também na sociedade de uma maneira mais ampla.





