

“NUNCA SEREI UM GESTOR PORQUE SOU CEGO”: CULTURA ANTIÉTICA E EXCLUSÃO DE PCDS NAS ORGANIZAÇÕES

LEONARDO DA PAZ ALMEIDA
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

MARCELLO ROMANI-DIAS
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

ALINE DOS SANTOS BARBOSA
INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL FGV/IDE

LUCAS GUIMARÃES ALVES SANTOS BAESSO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

“NUNCA SEREI UM GESTOR PORQUE SOU CEGO”: CULTURA ANTIÉTICA E EXCLUSÃO DE PCDS NAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

Quando se discute a ética, pode-se presumir que esta envolve apenas a comunicação eficaz com os outros ou a compreensão do comportamento adequado, particularmente quando se trata do ambiente profissional (Brivot et al., 2023; Greene; Kirton, 2023; Antoni; Beer, 2023). Neste estudo, compreendemos que a ética engloba uma conduta que reflete princípios morais e o bem-estar da sociedade (Kraut, 2007). Neste contexto, a integração de pessoas com deficiência pode ser entendida como um aspecto das normas éticas prevalentes (Hutson; Hutson, 2023; Jammaers, 2022).

A inclusão é um conceito abrangente que decorre de um imperativo social para resolver as disparidades causadas por fatores como a etnia, o gênero, entre outros (Miller et. al., 2002). Embora o termo inclusão esteja geralmente associado à integração de pessoas com deficiência, esta investigação centra-se na abordagem de situações em que a deficiência conduz à exclusão - particularmente no mercado de trabalho (Lindsay et. al., 2023). Esta situação é exacerbada pela percepção de que a deficiência está associada à ineficácia e a concepções históricas equivocadas de que as pessoas com deficiência são vistas como seres sobrenaturais ou perpetuamente doentes que necessitam de proteção ou cura (Munyi, 2012; Jammaers, 2022). Por conseguinte, a dimensão ética da inclusão exige uma mudança nas atitudes e práticas da sociedade para promover a igualdade de oportunidades e combater a discriminação, fomentando, em última análise, uma sociedade mais inclusiva e justa (Greene; Kirton, 2023).

A inclusão é considerada um direito fundamental e é defendida por acordos internacionais como a Declaração de Salamanca (UNESCO, 1994) e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2022). Contudo, é sabido que a moralidade, enquanto objeto de reflexão ética, pode ser julgada esteticamente (Klinksiek et. al., 2023). Isto reflete-se em culturas empresariais que, embora afirmem ser inclusivas, na prática selecionam quem desejam incluir com base em critérios pouco objetivos (Vriens et. al., 2024). A discriminação e a exclusão das pessoas com deficiência continuam a prevalecer nas organizações, apesar das iniciativas governamentais para aumentar a participação de PCDs no mercado de trabalho (OCDE, 2022).

Quando se trata da inclusão de pessoas com deficiência, as práticas e atitudes organizacionais possuem um papel fundamental (Jammaers, 2022). Esta pesquisa procura investigar os aspectos antiéticos das políticas de inclusão nas organizações, especialmente em relação aos indivíduos com deficiência (Brooks et al., 2023; Hu et al., 2024). Dada a necessidade de uma avaliação ética da inclusão que vá além dos requisitos legais e considere as experiências vividas pelas pessoas com deficiência, com destaque para as facetas da exclusão não intencional derivada da falta de compreensão sobre a independência e a autopercepção dos funcionários com deficiência no local de trabalho (Bonaccio et al., 2020; Lindsay et. al., 2023). Apresentam-se, então, as seguintes questões norteadoras dessa pesquisa: (i) Quais são os principais fatores que influenciam a exclusão de PCDs em organizações? (ii) Como podemos relacionar tais fatores à ética empresarial? (iii) Quais recomendações podem ser estabelecidas para que as organizações possam promover uma efetiva inclusão de PCDs? Considerando tais questionamentos, o objetivo central dessa investigação é o de compreender a relação entre ética empresarial e exclusão de PCDs em organizações.

REVISÃO DE LITERATURA

Exclusão de PCDs nas Organizações

A definição de pessoa com deficiência (PCD) abrange um processo histórico que utilizou diversas nomenclaturas segregantes, como aleijados, inválidos ou incapazes (Leonardi et. al., 2006). Atualmente, a ONU (2024) define pessoa com deficiência como aquela que possui impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial. Esses impedimentos, quando combinados com barreiras sociais, podem dificultar sua participação plena na sociedade (Jammaers, 2022).

Recentes estudos têm focado na inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) nas empresas. A integração de PCDs no ambiente corporativo pode melhorar o desempenho empresarial (Hutson; Hutson, 2023), estimular a inovação (Klinksiek et. al., 2023), além de conduzir a um aprofundamento da compreensão e do respeito entre os colaboradores (Jammaers, 2022), e robustecer a reputação da organização ao evidenciar o compromisso com a igualdade (Aichner, 2021). A inclusão de PCDs pode ser vista não apenas um ato de responsabilidade social, mas também como uma escolha estratégica para as organizações (Hutson; Hutson, 2023).

No entanto, a inclusão real ainda enfrenta barreiras. Persistem entre as PCDs taxas de desemprego e subemprego, mesmo quando possuem elevada formação acadêmica (Lindsay et. al., 2023). Como barreiras à inclusão de PCDs nas organizações, podem ser identificadas na literatura a ausência de políticas e estratégias inclusivas nas organizações que promovam o recrutamento, a retenção e a promoção de indivíduos com deficiência (Nagtegaal et. al., 2023), a falta de infraestruturas acessíveis (Hutson; Hutson, 2023), a inexistência de treinamentos voltados à temática da inclusão (Klinksiek et. al., 2023), além de oportunidades educacionais limitadas (Lindsay et. al., 2023).

À parte dos esforços em identificar os desafios à inclusão, é imperativo compreender de maneira abrangente a participação de indivíduos com deficiência no mercado de trabalho (Klinksiek et al., 2023). Tal compreensão demanda uma revisão fundamental das práticas laborais e de sua estrutura para acomodar a diversidade (Nagtegaal et al., 2023). A inclusão no ambiente de trabalho vai além da simples presença: envolve o reconhecimento das diferenças sem se prender rigidamente às normas sociais vigentes (Jammaers, 2022). A baixa representatividade de PCDs na força de trabalho resulta principalmente de estereótipos (Dwertmann et. al., 2023) preconceitos (Friedman, 2020), ignorância (Hutson; Hutson, 2023), assédio por parte dos colegas e superiores (Lindsay et. al., 2023), desconhecimento sobre suas capacidades (Murugami, 2009; Klinksiek et al., 2023) e discriminação tanto no processo de recrutamento quanto na progressão profissional (Nagtegaal et al., 2023).

Cultura Antiética nas Organizações

O conceito de ética empresarial trata do comportamento e dos valores adotados pelas empresas, pautados por princípios morais, responsabilidade social e adesão a normas e regras (Sims, 1992; Hollstein; Rosa, 2023). A ética como ciência busca compreender o comportamento humano em um sentido amplo, sem fazer julgamentos de valor ou focar apenas na moralidade (Vriens et al., 2024). O campo da ética fornece uma estrutura para a compreensão do comportamento humano a partir de uma perspectiva ampla, permitindo a investigação crítica da conduta humana em vários contextos, oferecendo informações valiosas sobre a interação entre princípios morais, reconhecimento social e implicações do comportamento corporativo (Antoni; Beer, 2023).

A ética nos negócios serve tanto à moralidade quanto aos interesses econômicos. A ética pessoal pode servir como alavanca para potencializar a ética empresarial e promover relacionamentos positivos no ambiente corporativo, de forma a encontrar um equilíbrio entre interesses aparentemente conflitantes (Wheeler, 2007; Greene; Kirton, 2023). O papel dos

líderes é crucial para ações éticas, exigindo congruência com valores morais para transparência (Schminke et al., 2005). Alcançar a consciência ética exige predisposição, sensibilidade social, percepção de valores, competência, honestidade, sigilo e cuidado (Vriens et al., 2024). A integração das éticas pessoal e empresarial por meio de comportamentos éticos da liderança tem o poder de cultivar uma cultura de integridade e responsabilidade, potencializando o sucesso das organizações (Hauser et. al., 2023).

É importante notar que o oposto também é verdadeiro: o comportamento antiético da liderança pode ter efeitos negativos nas organizações. Comportamentos antiéticos podem ser entendidos como ações que são ilegais ou moralmente inaceitáveis para a comunidade em geral (Hassan et. al., 2022). Estes atos envolvem frequentemente a prossecução do interesse próprio e a ultrapassagem de fronteiras morais para obter vantagens pessoais (Kish-Gephart et al., 2010). Condutas antiéticas tem o potencial de erodir a confiança entre funcionários, clientes, acionistas e o público em geral, resultando em prejuízos para a reputação da organização e oportunidades de negócio perdidas (Nielsen et. al., 2024), ao promover um ambiente de trabalho negativo que prejudica a motivação e eficiência dos colaboradores (Shen et. al., 2023).

A manifestação de comportamentos antiéticos em organizações pode abranger variadas dimensões. É possível identificar, na literatura, dimensões ligadas ao estilo e práticas de liderança que priorizam os interesses pessoais em detrimento do bem-estar organizacional (Hassan et. al., 2022), à tomada de decisões focada em ganhos de curto prazo (Cialdini et. al., 2021), à ocorrência de maus-tratos aos funcionários por meio de compensações injustas ou práticas discriminatórias (Almeida et. al., 2022), bem como à falha em defender padrões éticos que levam a um declínio nos valores morais entre os funcionários (Hu et. al., 2024).

Em seu modelo de cultura ética de dois fatores, Bulgarella (2018) apresenta cinco dimensões da conduta antiética: (i) injustiça organizacional, que se reflete em comportamentos antiéticos ligados à sentimentos de ressentimento e injustiça; (ii) práticas gerencial abusiva, isto é, comportamentos extremos que podem resultar em perseguição a um subordinado ou grupo específicos; (iii) comportamento egoísta, ao se colocar o interesse próprio sempre à frente do bem coletivo; (iv) falta de consciência, entendida como a capacidade de um indivíduo reconhecer que sua decisão ou ação pode afetar os interesses, bem-estar ou expectativas de si mesmo ou dos outros; (v) cultura de retaliação, presente em ambientes onde as pessoas sentem que sofrerão consequências negativas se relatarem comportamentos antiéticos.

MÉTODO

Contexto de Pesquisa

A discussão conduzida por este artigo tem como base pesquisas conduzidas no Brasil ao longo do ano de 2023. O Brasil possui um longo histórico de legislações voltadas à inclusão de PCDs. A Constituição Federal brasileira, de 1988, estabelece a proibição de discriminação no que diz respeito a salário e critérios de admissão de trabalhadores com deficiência (BRASIL, 1988). A lei de cotas, de 1991, estabelece a obrigatoriedade de empresas com cem ou mais funcionários reservarem de 2% a 5% de seus cargos para pessoas com deficiência (BRASIL, 1991). Em 1999, o decreto 3.298 regulamentou a políticas nacionais de integração da pessoa com deficiência (BRASIL, 1999). Além disso, a Lei Brasileira de Inclusão, de 2015, garante a não discriminação e prevê punições para casos de desrespeito aos direitos das pessoas com deficiência (BRASIL, 2015).

À parte dos avanços legais significativos no Brasil, ainda é necessário enfrentar as barreiras do mercado de trabalho para uma inclusão efetiva. Embora a legislação brasileira busque garantir direitos e igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência no mercado de trabalho, promovendo inclusão e acesso a emprego digno e seguro, 18,6 milhões de pessoas

com deficiência continuam a enfrentar um contexto de menor acesso à escolaridade e maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho (IBGE, 2023). Tal indicador nos mostra que os compromissos explícitos na legislação e implícitos na retórica da diversidade muitas vezes não refletem a realidade organizacional ou as experiências vividas por portadores de deficiência em seus ambientes de trabalho.

Seleção de Participantes

De modo a atender aos objetivos da investigação, foram estabelecidos como critérios cumulativos para a seleção de entrevistados: (i) que fosse pessoa com deficiência, dos tipos auditiva, visual, física ou mental, (ii) que esteja ou já tenha estado inseridos no mercado de trabalho formal (CLT, funcionalismo público, profissionais liberais ou autônomos) nos últimos 3 anos; (iii) ter experienciado situações relacionadas à falta de inclusão de PCDs nas organizações. A participação se deu por livre e espontânea vontade, não havendo qualquer tipo de coação ou incentivo financeiro para tal. Aos sujeitos pesquisados foram conferidos pseudônimos, de forma a garantir o anonimato. As entrevistas ocorreram mediante a assinatura pelos sujeitos pesquisados de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o uso de seus dados, que foram tratados de forma a preservar seu sigilo (Parry & Mautner, 2004).

Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados ocorreu de forma indutiva por meio da condução de entrevistas abertas. A escolha por tal método de coleta se deu pelo intuito de obter o maior número possível de informações sobre o tema segundo a visão do entrevistado, isto é, uma maior profundidade nos temas estudados (Creswell, 2016). As entrevistas iniciaram-se com duas representantes de uma comissão de acessibilidade e inclusão ligadas ao judiciário estadual e as demais se seguiram por meio da técnica *snowball*, em que um sujeito vai indicando outro conhecido, como uma bola de neve que o nome sugere. Também foram recrutadas pessoas via redes sociais e em uma feira de empregos para PCDs.

Foram realizadas vinte e cinco entrevistas em profundidade (do tipo um a um) com PCDs. As perguntas incluíam informações pessoais, detalhes do trabalho, grupo específico de deficientes, percepção sobre a empresa e experiências passadas. Os participantes foram também questionados sobre suas opiniões relativas à abordagem da sociedade em matéria de acessibilidade e inclusão e compartilharam experiências pessoais. Além disso, foram convidados a imaginar como lidar com PCDs numa posição de gestão e encorajados a mencionar quaisquer pontos importantes não abordados na entrevista. Ao longo do processo de condução de entrevistas, mostraram-se também relevantes as contribuições fornecidas por não-PCDs que, embora tenham ingressado nestas na condição de participantes, contribuíram ativa e profundamente com suas percepções e vivências. No intuito de considerar tais evidências na análise, três não-PCDs foram incluídos nesta pesquisa sob a condição de participantes.

As entrevistas ocorreram entre os meses de abril de 2023 e março de 2024, e foram realizadas prevalentemente de forma remota via *Microsoft Teams*. Seus conteúdos foram gravados digitalmente com o consentimento dos sujeitos participantes. A Tabela 2 sumariza o perfil dos entrevistados:

Tabela 1 – Participantes entrevistados

(n)	Pseudônimo	Duração da entrevista (minutos)	Grupo de deficiência	Posição no mercado de trabalho
1	Márcia	70	Visual	Funcionário Público
2	Giovana	42	Auditiva	Funcionário Público
3	Anita	52	Auditiva	Funcionário Privado
4	Hiago	50	Física	Funcionário Público
5	Alice	50	Mental	Funcionário Público

6	Mariana	56	Física	Funcionário Público
7	Gláucia	70	Física	Funcionário Público
8	Charles	49	Física	Funcionário Público
9	Marcos	40	Mental	Funcionário Público
10	Genivaldo	56	Visual	Funcionário Público
11	Léia	58	Auditiva	Funcionário Público
12	Helena	75	Física	Desempregado
13	Andréia	48	Visual	Desempregado
14	Marcela	76	Auditiva	Funcionário Privado
15	João	54	Física	Estudante
16	Alberto	67	Visual	Funcionário Público
17	Joana	47	Visual	Funcionário Público
18	Teresa	69	Física	Funcionário Privado
19	Olga	35	Física	Funcionário Público
20	Pedro	28	Intelectual	Funcionário Privado
21	Valentina	17	Intelectual	Desempregada
22	Rodrigo	35	Intelectual	Funcionário Privado
23	Oswaldo	121	Física	Desempregado
24	Clóvis	40	Mental	Funcionário Público
25	Fernanda	35	Mental	Funcionário Privado
26	Clara	20	Não PCD	Funcionário Privado
27	Lorena	32	Não PCD	Autônoma
28	Amélia	18	Não PCD	Funcionário Privado

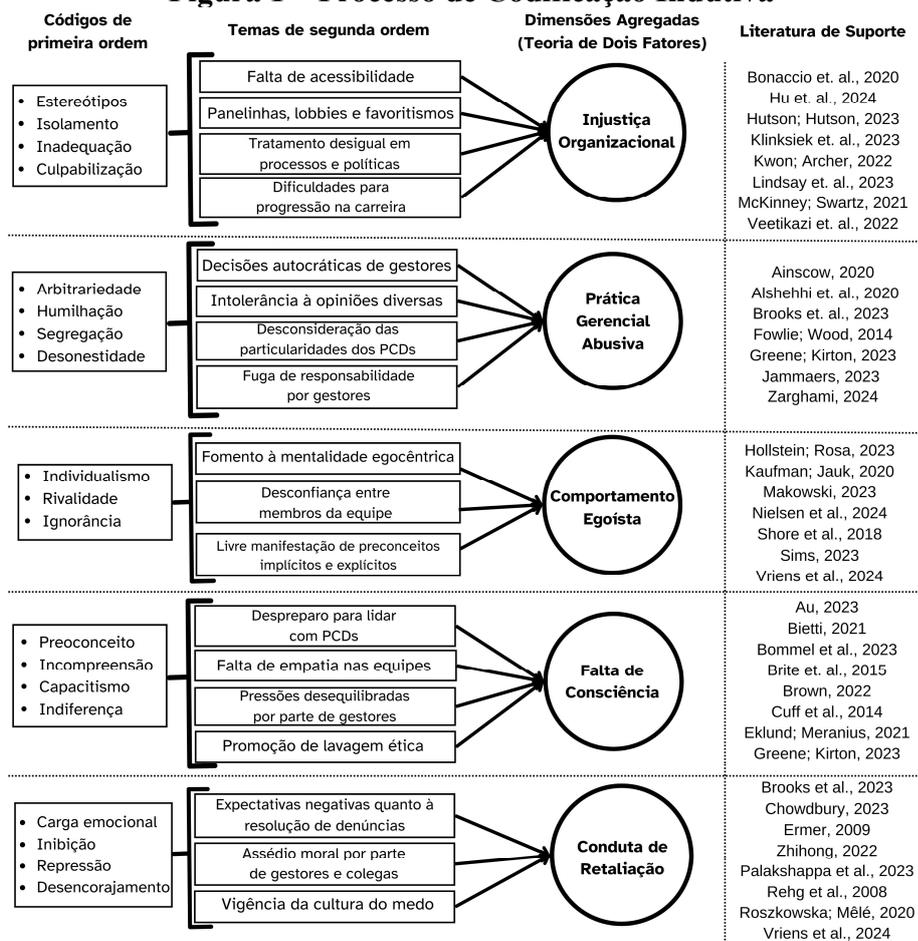
Fonte: Elaborado pelos autores.

Estratégia de Análise de Dados

Esta é uma pesquisa de natureza qualitativa (Creswell, 2016), conduzida sob uma visão de mundo interpretativista (Blurrel; Morgan, 1979) onde o conhecimento é visto como subjetivamente construído por meio de experiências vividas em suas interpretações e percepções que conferem sentido aos acontecimentos. A abordagem predominante nesta pesquisa é a indutiva (Creswell, 2016), ou seja, a realização das entrevistas precedeu a literatura, proporcionando uma pesquisa sem uma estrutura teórica claramente estabelecida previamente. O tema da pesquisa foi delimitado como ética empresarial na perspectiva das pessoas com deficiência, posta a compreensão da necessidade de desenvolvimento e estabelecimento de políticas públicas e corporativas voltadas a esse grupo. Foram realizadas em média 23 horas e 29 minutos de entrevistas, cujas transcrições resultaram num documento de 301 páginas no formato Word, com espaçamento simples e fonte Arial 12. A duração média das entrevistas foi de 54 minutos.

Os dados coletados foram codificados, classificados e analisados (Miles; Huberman, 1994). Para a interpretação destes dados, foi realizada releitura das entrevistas e das anotações de campo e realizada codificação aberta por meio da identificação dos principais conceitos, códigos e tópicos recorrentes emergentes do campo (Strauss; Corbin, 1990). No processo final de análise, verificou-se que a Teoria de Dois Fatores de Bulgarella (2018) destacou-se como um bom caminho de explicação para o fenômeno investigado, visto que foi recorrente nas entrevistas a emergência de ideias muito similares às dimensões da conduta antiética nela propostas. Deste processo, emergiram dimensões agregadas do comportamento antiético relacionadas à inclusão de PCDs em organizações, conforme Figura 1:

Figura 1 – Processo de Codificação Indutiva



Fonte: Elaborado pelos autores.

RESULTADOS

Injustiça Organizacional

A primeira dimensão analisada diz respeito às emoções vividas nas relações interpessoais, com os colegas e com a direção. Ser tratado injustamente pela organização pode levar a um comportamento antiético, em função de sentimentos de ressentimento e injustiça decorrentes da percepção do empregado sobre a forma como a organização distribui seus recursos, resultados, bem como implementa seus processos e políticas (Veetikazi et. al., 2022; Hu et. al., 2024). Vale destacar o depoimento de Genivaldo: "*Eu logo percebi que nunca serei um gestor porque sou cego*". Ressentimentos derivados da injustiça organizacional podem surgir da sensação de isolamento quando o PCD se vê excluído por “panelinhas”, lobbies, favoritismos ou mesmo do tratamento desigual conferido pelos próprios procedimentos e políticas da organização (Jammaers, 2023). Este contexto, ecoa o que Léia mencionou quando lhe disseram que não se encaixava no seu local de trabalho ou reflete a experiência de Gláucia quando se sentiu culpabilizada pela sua deficiência: “Eu já perdi a supervisão por causa da deficiência, sabe? Tem coisas que ocorrem comumente no plano sutil, não tem como provar, mas eu percebo que eu perdi outras oportunidades”.

Os entrevistados trouxeram à tona o sentimento de inadequação, enquanto PCDs, aos cargos que ocupam (Bonaccio et. al., 2020; Klinksiek et. al., 2023). Essa percepção destaca a necessidade de comunicação aberta para garantir acomodações adequadas, evitando riscos de acidentes ou condutas inadequadas (Lindsay et. al., 2023), posto que atitudes equivocadas podem perpetuar estereótipos sobre a capacidade de trabalho das PCDs (Kwon; Archer, 2022).

É pensar numa forma também para não prejudicar a equipe, sabe? Para tentar colocar todo mundo em sintonia, pois de repente apagar uma luz [para ajudar uma PCD] pode prejudicar as outras pessoas que podem vir a não enxergar de forma adequada. Então como é que eu posso reorganizar esse ambiente de trabalho? Eu acho que às vezes a gente quer fazer um benefício a um sem escutar o outro (Giovana).

Indivíduos com deficiência que não recebem as adaptações necessárias no ambiente de trabalho podem se sentir excluídos e alienados, dificultando a interação com outros funcionários (Klinksiek et. al., 2023). As evidências corroboram a acessibilidade enquanto elemento fundamental para a inclusão, por permitir a esses indivíduos uma existência independente (Lindsay et. al., 2023). Lorena, não PCD que atua como consultora em emprego apoiado, descreve seu papel como aconselhar empresas sobre as adaptações necessárias para trabalhadores com deficiência como uma espécie de ponte entre estes indivíduos e seus empregadores.

Ao criar leis e decretos referentes à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, o legislador tem como objetivo garantir a igualdade material desses indivíduos (Bonaccio et. al., 2020; Jammaers, 2022). No entanto, ao mesmo tempo em que defendem os direitos estabelecidos pelo Estado, também perpetuam inadvertidamente as desigualdades: a legislação por si só não é capaz de promover a ascensão de PCDs a cargos de chefia (Ainscow, 2020). Isso se reflete na entrevista de Genivaldo, que afirmou nunca ter imaginado ocupar um cargo de chefia devido à sua cegueira, ou no caso de Hiuri, que, apesar de ter alcançado um cargo de chefia, enfrentou resistência de seus subordinados. Foi possível observar que, a despeito da legislação de cotas, as PCDs dificilmente ocupam cargos de liderança visto que a maioria dos cargos a elas oferecidos são de natureza operacional (Ainscow, 2020). Foram recorrentes, dentre os sujeitos pesquisados, relatos de casos em que PCDs foram colocadas em ambientes isolados dentro das empresas, o que indica uma falta de inclusão genuína apesar do cumprimento de quotas (Hutson; Hutson, 2023).

Parece haver uma confluência entre a presença de estereótipos, favoritismos e culpabilização das deficiências no que tange ao estabelecimento de funções e rotinas de trabalho - ou há uma exigência excessiva de adaptação ou pouca expectativa, resultando no que pode ser entendido como tratamento desigual (Bonaccio et. al., 2020; Klinksiek et. al., 2023; Lindsay et. al., 2023). Hiuri reflata ter enfrentado o ceticismo dos colegas quando dava ordens devido à sua deficiência. Alice, ao fornecer sua visão, destaca os casos em que os autistas são preferidos em relação aos outros devido à sua característica hiper focalização, mas enfatiza as experiências negativas relacionadas com as exigências irracionais dos seus superiores imediatos, juntamente com condições de trabalho inadequadas, que levaram à deterioração do seu desempenho e acabaram por exigir várias licenças de saúde. As experiências descritas por Hiuri e Alice evidenciam a pressão desequilibrada e o tratamento desigual de que são objeto os indivíduos com deficiência no local de trabalho.

Prática Gerencial Abusiva

Esta dimensão da cultura antiética está relacionada à conduta da liderança. Irving Knickerbocker (1948) afirma que o líder surge como consequência das necessidades de um grupo e da natureza da situação em que o grupo opera. A prática gerencial abusiva engloba ações extremas que levam à perseguição, incerteza, ansiedade e medo entre subordinados ou grupos de trabalho (Hu et. al., 2024). Isso inclui tomar decisões arbitrárias, menosprezando ou humilhando subordinados, ou ainda mostrar intolerância em relação a opiniões diversas, expressa pelo uso de gritos ou termos depreciativos (Brooks et. al., 2023).

A liderança implica um processo emocional caracterizado por influenciar os estados mentais dos outros por meio do afeto, ao mesmo tempo que se gere os próprios sentimentos pessoais durante o processo de tomada de decisão (Alshehhi et. al., 2020). Quando existem disfunções, podem observar-se a desconsideração de particularidades das PCDs como uma faceta do

comportamento de gestão abusivo (Hassan et. al., 2023). Teresa referiu na sua entrevista que uma vez foi vítima de capacitismo público por parte do seu chefe, que também é uma pessoa com deficiência.

Embora a responsabilidade pela manutenção de padrões éticos em uma organização possa ser atribuída à sua gestão (Saha et. al., 2020), muitas vezes os gestores fogem à esta responsabilidade. Gláucia relata que, ao buscar apoio após ter sofrido um acidente no local de trabalho, encontrou culpabilização ao ser responsabilizada pelo acidente. Pode-se evidenciar ser fundamental que os líderes não só possuam as competências e os conhecimentos necessários, mas também demonstrem empatia e o compromisso em responsabilizar-se pela promoção de comportamentos éticos, a fim de criar um ambiente de trabalho positivo (Greene; Kirton, 2023; Hu et. al., 2024; Zarghami, 2024), conforme relatado na fala de Alice:

Eu já passei pela seguinte situação: meu chefe pediu que eu fosse uma pessoa mais dinâmica... Eu tentei explicar que eu sou autista e que às vezes eu tenho que me acalmar. Mas ele me cobrava muito de ser uma pessoa dinâmica até o ponto que eu cheguei a pedir para minha médica e para minha psicóloga falarem, olha, a Alice é autista, ela não é dinâmica igual todo mundo. Eu fui cobrada de ter as mesmas qualidades de pessoas neuro típicas.

A relação entre uma pessoa com deficiência e o seu empregador é crucial: os gestores têm um impacto significativo na moldagem da conduta ética e dos princípios morais de sua organização (Alshehhi et. al., 2020). A literatura investigada e as evidências obtidas durante este estudo demonstram que engajar-se em práticas gerenciais abusivas pode resultar na criação de um ambiente tóxico de trabalho, caracterizado por produtividade reduzida e moral dos funcionários diminuída (Almeida et al., 2022).

Comportamento Egoísta

Comportar-se de forma egoísta significa dar prioridade aos próprios interesses em detrimento do bem coletivo (Kaufman; Jauk, 2020). Em uma cultura com esta mentalidade, as pessoas tendem a tornar-se mais defensivas e individualistas, preocupando-se principalmente em proteger os seus grupos e resultados pessoais (Hu et al., 2024). Em uma cultura organizacional em que impera o egoísmo, aumenta-se a possibilidade da manifestação de comportamentos antiéticos: como os indivíduos se concentram apenas nos seus interesses pessoais, podem ignorar o impacto das suas ações nos outros e negligenciar as considerações morais nos processos de tomada de decisão (Hollstein; Rosa, 2023). As ações egoístas podem resultar em perda de confiança, cooperação e unidade dentro de uma equipe (Almeida et al., 2022), conforme evidenciado na fala de Helena:

Eu não tenho o que reclamar dos chefes que eu já tive, na verdade quem me desanimava eram os próprios colegas de trabalho que ficavam fazendo piadinhas ou fazendo cobranças e críticas porque às vezes eu precisava sentar para fazer meu trabalho [por conta do uso da perna mecânica], e eles diziam: “nós também somos PCDs, também queremos regalias”; então eu acho que existe esse despreparo nos próprios colegas de equipe.

As instituições surgem como resultado da incorporação de valores e do estabelecimento de uma cultura organizacional (Sims, 1992). Esta cultura representa a forma como a empresa se vê a si própria, que é comunicada por meio de princípios internos, crenças e da sua imagem pública baseada em valores sociais partilhados - sugerindo um modelo unificado para seus diversos *stakeholders* (Vriens et al., 2024). Das experiências relatadas pelos sujeitos desta pesquisa, emergiu que fatores situacionais desempenham um papel na determinação de estratégias de comunicação adequadas (verbais ou não verbais) destinadas a objetivos comunicativos específicos (Jammaers, 2023). Por exemplo, para grande parte dos entrevistados as organizações fomentam a crença de que considerar os outros como rivais é crucial para progredir na carreira, levando a uma mentalidade egocêntrica que promove um ambiente de trabalho tóxico (Hollstein; Rosa, 2023).

Este é o caso de Marcela, para quem “a empresa dizer que trata a todos igual era uma forma de dizer que tratavam as questões de acessibilidade como regalias para as PCDs”.

Nestes ambientes, torna-se essencial que os líderes abordem estes comportamentos e atitudes tóxicos e criem uma mudança para uma mentalidade mais inclusiva e colaborativa. (Brooks et. al., 2023; Nielsen et al., 2024). Para Hiago, persiste uma dificuldade em se promover mudanças organizacionais no sentido da inclusão: “Não exigiam de mim o que eu poderia entregar. Parece que existe uma cultura do tanto faz, de que estamos ali apenas como um número”. Além disso, ficaram evidentes os sentimentos de raiva e impaciência em relação à sociedade, o medo e a tristeza face a circunstâncias difíceis, a esperança, a alegria pelos êxitos e o desejo de contribuir (Shore et al., 2018; Jammaers, 2023). A impressão geral foi a de que aqueles que se manifestaram estão também profundamente frustrados com a situação atual e houve um claro sentimento de desabafo: “Acessibilidade para mim não é tratamento diferenciado para pessoas com deficiência, mas sim um tratamento inclusivo [...] essas condições especiais que eles dão lá, para mim, tem atrapalhado muito mais do que ajudado” (Mariana).

Falta de Consciência

A consciência moral é a capacidade de um indivíduo reconhecer que a sua decisão ou ação potencial pode afetar os interesses, o bem-estar ou as expectativas de si próprio ou de outros (Vriens et al., 2024). Se seus integrantes não forem capazes de perceber a natureza ética das situações com que se deparam, então a organização terá muito mais dificuldade em desenvolver uma forte orientação ética (Low et al., 2017). Esta dimensão cultural diz respeito à percepção individual, e é de particular importância uma vez que este estudo qualitativo explorou as percepções e sentimentos de PCDs relativamente ao fenômeno estudado (Van de Ven, 2007).

A manifestação de condutas antiéticas relaciona-se, neste caso, à falta de compreensão ou compaixão. Pode ser um desafio, e por vezes mesmo impossível, sentir empatia por outros que são diferentes e com os quais não nos sentimos capazes de nos envolver (Eklund; Meranius, 2021). Esta dificuldade pode estar ligada a atitudes imprecisas em relação a conceitos relacionados com o conhecimento - meta-atitudes marcadas pela presunção, apatia e estreiteza de espírito (Greene; Kirton, 2023). Isto foi evidenciado por relatos mencionados por João, que teve corridas recusada em um aplicativo de carros por ser cadeirante, bem como pela fala de Anita:

O capacitismo é até mais sutil (que os outros preconceitos). A sociedade tem consciência até legal do que é o racismo, do que é a misoginia, xenofobia, mas capacitismo as pessoas não entendem como uma forma de violência, então abrandam muito. Por exemplo essa questão que a professora fez comigo de falar que não tinha capacidade para ser psicóloga por ser uma pessoa surda, é uma violência psicológica também. Na cabeça dela talvez não fosse algo forte o suficiente para ser uma violência, mas era.

A percepção das pessoas com deficiência como necessariamente tuteladas conduz a pressões desequilibradas que são não só segregadoras, mas também excessivamente protetoras por parte dos indivíduos sem deficiência, levando a momentos de tensão e desânimo (Bommel et al., 2023; Hutson; Hutson, 2023). Helena, uma pessoa com deficiência física, é muito ativa e aspira ser atriz ou cantora. Apesar de estar desempregada e de lhe terem dito que poderia não ser contratada para uma linha de produção alimentar devido ao fato de usar uma perna protésica, ela luta para manter-se positiva e confiante.

As experiências partilhadas por Helena evidenciam as práticas discriminatórias e os estereótipos que persistem no setor do emprego para pessoas com deficiência (Jammaers, 2023). Hiago avança nesta questão e apresenta um ponto importante relacionado ao que ele considera ser a existência de dois quadros éticos: um geral, utilizado por todos, e uma ética centrada em PCDs, como um "código de conduta". Este "código de conduta" é frequentemente imposto às pessoas com deficiência, ditando a forma como se devem comportar e limitando as suas oportunidades (Greene; Kirton, 2023):

Quando assunto é pessoa com deficiência, parece que a gente tem uma ética que não é ética, é mais um código, sabe? É uma cartilha que parece que as pessoas seguem por medo do cancelamento ou até para não pensar muito sobre o assunto, porque quando a gente pensa muito sobre o assunto, a gente tem que mudar o status quo, né? Tem que mudar a realidade. Isso dá trabalho, então talvez seja mais fácil não pensar muito sobre isso e usar já um código pré-estabelecido para tratar a ética direcionada para as pessoas com deficiência (Hiago).

O fenômeno observado por Hiago tem nome: *Ethics washing* ou lavagem ética. A lavagem ética refere-se à tentativa deliberada de fazer parecer que a ética é aplicada em situações específicas, quer para evitar a desaprovação pública, quer para melhorar a própria imagem (Bietti, 2021). O principal problema deste tipo de conduta reside na inclusão frequente desta fachada nos manifestos das empresas e nas interações individuais, o que pode potencialmente confundir a opinião pública (Antoni; Beer, 2023).

Cultura de Retaliação

Essa dimensão engloba a resposta à má conduta, ou seja, como uma pessoa se comporta diante de uma ação considerada prejudicial a si mesma ou ao todo. A cultura de retaliação ocorre quando um empregador toma medidas adversas contra um empregado por se opor a uma prática ilegal ou ilícita (Nielsen et. al., 2024). Ela desencoraja a denúncia de problemas comportamentais ou de condutas antiéticas, levando a que os trabalhadores sejam menos propensos a questionar o comportamento dos outros e contrariando a transparência necessária à cultura ética (Ermer, 2009; Hu et al., 2024). Envolve também expectativas negativas relativamente à resolução efetiva dos problemas comunicados, o que pode desencorajar ainda mais os trabalhadores de comunicarem comportamentos antiéticos (Li, 2022), como exemplificado por Mariana:

Por sorte, eu trabalhava no térreo porque o elevador vivia estragado, e tinha esse banheiro (especial) no saguão. O banheiro normal ficava bem isolado. Por meses, o pessoal colocou um papel na frente do desenho dos deficientes, falando que era privativo dos servidores. Eu tive que arrancar, três vezes aquela coisa e então eu fiz a reclamação para gestão e não foi feito nada.

Desmotivar a denúncia de comportamentos antiéticos pode ter consequências graves, como possibilitar a ocorrência de assédio moral ou sexual (Vriens et al., 2024). Em organizações onde a cultura do medo se encontra profundamente enraizada, é muito provável que um trabalhador se sinta inibido para se defender ou denunciar o assediador, ou receie represálias (Kish-Gepert et. al., 2009; Almeida et. al., 2022). Tipicamente, os casos de assédio sexual ou moral em ambientes de trabalho partem de indivíduos hierarquicamente superiores à vítima, podendo levar a retaliações contra as vítimas que os denunciam (Palakshappa et al., 2023), mas também podem refletir repressão por parte de colegas, conforme evidencia o relato de Osvaldo: “eu bati de frente com um superior e os demais colegas ficaram contra mim, até de aleijado escroto me chamaram”. Emulando uma série de ataques a um indivíduo ao longo do tempo, o assédio moral pode induzir uma cultura do medo (Hu et al., 2024) que contribui para perpetuar ambiente de trabalho tóxico (Brooks et al., 2023), exemplificado pela fala de Léia:

Além de tudo, tinha uma situação lá dentro que uma pessoa que não queria que eu permanecesse e foi feita toda uma situação que, no final das contas, eu acabei saindo de lá. Quando eu saí, o meu chefe falou que eu destoava da equipe [além do que] era um misógino, que ignorava o que mulher fazia ou falava.

DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Das vozes dos participantes desta pesquisa, ergue-se que dimensões da cultura antiética podem ser altamente excludentes para as pessoas com deficiência em seus ambientes de trabalho (Brooks

et. al., 2023; Hu et. al., 2024). Foi recorrente na fala dos entrevistados a identificação de situações excludentes como a negação aos direitos de acessibilidade (Lindsay et. al., 2023), a contratação apenas com base em quotas legais sem a garantia de um ambiente de trabalho adequado (Nagtegaal et. al., 2023), a desconsideração das qualificações e potencialidades de PCDs (Murugami, 2009; Klinksiek et al., 2023), condutas humilhantes (Lindsay et. al., 2023), favoritismo para certos tipos de deficiência (Bonaccio et. al., 2020; Hutson; Hutson, 2023), assédio por parte de superiores e colegas (Vriens et al., 2024), promoção de lavagem ética (Bietti, 2021). Das evidências coletadas por esta pesquisa, emerge que o preconceito social contra PCDs resulta, também, da falta de conhecimento e de informação sobre elas (Greene; Kirton, 2023).

O mercado de trabalho pode ser compreendido enquanto termo utilizado na dinâmica capitalista para designar a relação comercial entre a oferta e a procura de postos de trabalho (Fligstein, 2018). Essa designação esvazia o sentido mais profundo do trabalho, outrora responsável por dignificar o homem, e expressa a realidade mercadológica a que os trabalhadores estão submetidos: eles próprios se tornam produtores e produtos com valor transformado em preço (Lips-Wiersma; Morris, 2009). Devido ao seu desvio dos padrões biopsicossociais, as PCDs encontram especial dificuldade em ter seu valor reconhecido para além de serem meros instrumentos do cumprimento de cotas legais (Lindsay et. al., 2023). Muitas vezes, acabam se acomodando em subempregos ou em posições inadequadas em função de sua condição (Klinksiek et. al., 2023; OCDE, 2022). Sofrem, ainda, assédio, isolamento e repressão, que podem trazer a estes indivíduos uma elevada carga emocional de estresse, ansiedade e sentimento de rejeição (Jammaers, 2023). Neste contexto, os impactos negativos da conduta organizacional não se restringem às questões referentes ao mercado de trabalho (Lindsay et. al., 2023; Klinksiek et. al., 2023).

A cultura ética decorre da interação entre sistemas formais (documentos e procedimentos) e informais (normas, modelos, rituais, mitos e linguagem da organização social), constituindo uma parte substancial da cultura organizacional (Shore et al., 2018). Reagir a situações antiéticas é talvez o indicador mais relevante de que uma empresa está a lutar por uma cultura ética, pois permite que as pessoas tenham agência, dando-lhes voz e proporcionando oportunidades de crescimento como instituição (Brooks et al., 2023). No que diz respeito as PCDs, dar-lhes voz significa ultrapassar preconceitos e barreiras históricas, permitindo simultaneamente o desenvolvimento da sociedade e da força de trabalho (Jammaers, 2023).

O comportamento ético nas organizações tem o potencial de garantir uma verdadeira inclusão as PCDs (Jammaers, 2023; Klinksiek et. al., 2023). De um modo geral, a promoção de uma cultura ética exige a criação de um ambiente seguro e de apoio em que os trabalhadores se sintam à vontade para falar e denunciar comportamentos pouco éticos. Quando os participantes desta pesquisa foram perguntados sobre o que fariam enquanto gestores, em um cenário hipotético, para apoiar as pessoas com deficiência, foi ressaltada a importância de (i) considerar PCDs como contribuintes ativos capazes de trazer valor às organizações; (ii) conscientizar gestores quanto às deficiências e seus tipos; (iii) conhecer e abordar preconceitos implícitos e explícitos; (iv) estimular a aceitação do outro; (v) criar canais adequados para denúncias. A voz dos participantes desta pesquisa traz consigo as seguintes implicações práticas para a inclusão de PCDs nas organizações:

Considerar as PCDs como contribuintes ativos capazes de gerar valor pode ser uma escolha estratégica para as organizações (Hutson; Hutson, 2023). Nota-se, aqui, a necessidade de ultrapassar o enfoque apenas nos aspectos ligados à responsabilidade social ou ao cumprimento de quotas como medida quantitativa. Alice, por exemplo, defende que é necessário ver as pessoas com deficiência como oportunidades estratégicas e não apenas colocá-las em funções operacionais (Aichner, 2021). A contratação de PCDs seria apenas o primeiro passo para uma inclusão efetiva: do discurso dos entrevistados, emerge a importância de integrar esses indivíduos em ambientes de trabalho comuns em vez de os segregar em departamentos específicos (Klinksiek et. al., 2023); a criação de comitês de acessibilidade e inclusão (Bonaccio et. al., 2020); garantir adequação das infraestruturas físicas e tecnológicas aos variados tipos de deficiência (Hutson; Hutson, 2023); e a

instituição de políticas formais de inclusão (Bommel et. al., 2023). As iniciativas destinadas à inclusão efetiva de uma força de trabalho diversa podem incluir, ainda, treinamentos comportamentais e ajustes nos processos de recrutamento e seleção (Hutson; Hutson, 2023; Lindsay et. al., 2023).

A liderança eficaz vai para além da definição de objetivos e estratégias; também inclui a promoção de uma cultura que valoriza o comportamento ético e dá apoio aos seus empregados (Saha et. al., 2020). Este conceito foi positivamente evidente na experiência de Alberto, sendo liderado por um diretor que apreciava os seus pontos fortes sem se concentrar na sua deficiência. Quando foi promovido, o mesmo diretor ajudou-o na transição para o novo cargo. Os participantes salientaram a responsabilidade ética dos gestores de integrar os valores morais nas atividades institucionais e nas estratégias empresariais, de modo a que todos os membros da equipa interiorizem os princípios éticos da empresa (Hollstein; Rosa, 2023; Vriens et al., 2024). De acordo com os participantes da pesquisa, a sensibilização dos gestores para a deficiência e suas especificidades pode ser alcançada por meio da criação de espaços para a troca efetiva de ideias entre as PCDs e os gestores, tais como oficinas dinâmicas ou sessões de formação informativa (Kwon; Archer, 2022), aplicação de sanções para condutas humilhantes ou persecutórias (Nielsen et. al., 2024), ou formalização de compromissos de inclusão entre a organização e os seus gestores (Hu et. al., 2024).

Os entrevistados enfatizaram frequentemente a importância de superar a mentalidade egoísta para alcançar a verdadeira inclusão (Greene; Kirton, 2023). Tal importância coloca-se no relato trazido por Alberto, que tomou conhecimento pela mídia de um empregador que enviou via áudio no aplicativo de mensagens *WhatsApp* um pedido para que as pessoas “trouxessem pelo cabelo (sic) algum deficiente, ou se quisessem a vaga que poderiam cortar um dedo ou furar um olho”. No entanto, a transformação do ambiente organizacional pode ser uma questão complexa, uma vez que vai além da abordagem de atitudes negativas e orientações egoístas, envolve uma mudança na mentalidade coletiva, fortemente influenciada pelo discurso empresarial e por orientações subjetivas interiorizadas coletivamente, que se podem manifestar como ações tangíveis ou permanecer ocultas como ideologia (Shen et al., 2023; Vriens et al., 2024). Compreender e abordar os preconceitos explícitos e implícitos é essencial para promover uma cultura mais equitativa e inclusiva no local de trabalho (Shazad, 2023). Neste contexto, os participantes salientam a importância da promoção de discursos que fomentem uma mentalidade colaborativa (Mesdaghina et. al., 2022); da criação de ações de integração entre PCDs e não PCDs (Hauser et. al., 2023); e a coibição de discursos e práticas segregantes (Jammaers, 2023).

Destaca-se, na fala dos participantes, o papel da empatia, do exercício de alteridade na superação das barreiras impostas pela falta de consciência (Antoni; Beer, 2023). A ideia deste conceito de empatia é a aceitação da imperfeição e vulnerabilidade de outro ser humano, permitindo aos indivíduos colocarem-se no lugar dos outros e sentirem-se mais próximos da sua realidade (Brown, 2022). Significa, em particular, ter em conta os sentimentos dos outros e estar atento às consequências imediatas ou a longo prazo das nossas ações na vida dos outros (Cuff et al., 2014), o que pode ocorrer não só racionalmente, mas também inconscientemente em relação aos outros. Ultrapassar as barreiras da falta de consciência também envolveria, para os participantes, práticas organizacionais de combate ao capacitismo e excesso de tutela (Bommel et al., 2023); bem como de incorporação da cultura ética para além de ações que visem aprovação pública (Bietti, 2021).

Durante as entrevistas, observou-se que alguns indivíduos se encontravam receosos quanto à sua participação devido ao receio de exposição. Os que concordaram, manifestaram reservas quanto à proteção da sua imagem pessoal e da imagem da empresa a que estavam ligados, como exposto por Marcela: “me disponho a responder a pesquisa se o anonimato for garantido para mim e para a empresa”. Estas preocupações refletem o medo de retaliação que permeia as organizações e constrange de forma mais intensa grupos minoritários e PCDs (Bommel et al., 2023; Hu et. al.,

2024), silenciando sua voz. Como sugere Chowdhury (2023), os investigadores enfrentam processos complexos quando procuram compreender e interpretar verdades emocionais invisíveis, especialmente tendo em conta potenciais receios dos participantes em expor suas percepções. Para superar a cultura de retaliação, emerge de tal compreensão da voz dos participantes como imperativos criar de canais sigilosos de acolhimento de denúncias e assegurar adequado acompanhamento e aplicação de punições cabíveis (Black et. al., 2022); bem como a instituir de políticas formais e transparentes de conduta ética (Zarghami et. al., 2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo qualitativo e indutivo teve por objetivo analisar as dimensões morais das práticas de inclusão da deficiência nas organizações, tendo como ponto de partida os desafios enfrentados pelos indivíduos com deficiência. Para tanto, para análise das evidências coletadas, utilizou a lente da Teoria de Dois Fatores de Bulgarella (2018). De acordo com esta teoria, uma empresa é considerada ética se obtiver uma pontuação elevada em critérios como a confiança organizacional, a liderança ética, a simpatia, a empatia e a liberdade de expressão; por outro lado, é considerada não ética se estes fatores não existirem. Com base na análise das experiências dos participantes, o estudo traz luz sobre as práticas pouco éticas no mercado de trabalho, com especial incidência na forma como as pessoas com deficiência são afetadas.

É importante destacar que esta investigação adota a perspectiva de PCDs entrevistadas como ponto de partida para inferir as dimensões da conduta antiética em organizações. Por este motivo, reconhecemos que os resultados obtidos não são generalizáveis para outros contextos, e que a ótica dos gestores sobre as questões abordadas não pôde ser apreciada. Espera-se que estas conclusões contribuam para a condução de novos estudos sobre a relação entre ética e exclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com destaque a investigação de como a exclusão intensifica-se conforme o tipo de deficiência vivida. É interessante, também, a condução de estudos longitudinais que investiguem, a partir de técnicas narrativas, PCDs que se tornaram grandes líderes (Creswell, 2016). Por fim, realizar uma investigação comparativa da exclusão organizacional sob a ótica de pessoas que nasceram com alguma deficiência e aquelas que adquiriram ou descobriram algum tipo de deficiência ao longo da vida pode revelar nuances diferentes deste contexto.

Os resultados deste estudo sublinham a importância de abordar as dimensões éticas das práticas de inclusão das pessoas com deficiência no local de trabalho. A maioria das pessoas entrevistadas manifestou o desejo de contribuir, a necessidade de se exprimir sobre o assunto, o interesse em observar as mudanças e o reconhecimento de que, embora a sociedade tenha feito progressos em termos de legislação, continua a faltar a implementação e o respeito pelas pessoas com deficiência que conduzam a uma verdadeira inclusão. As conclusões aqui estabelecidas podem apoiar os esforços de mudança de atitudes e culturas nas organizações, por meio do reconhecimento da importância da promoção de uma sociedade mais inclusiva e acessível.

REFERÊNCIAS

- AICHNER, Thomas. The economic argument for hiring people with disabilities. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 8, n. 1, p. 1-4, 2021.
- AINSCOW, Mel. Promoting inclusion and equity in education: lessons from international experiences. **Nordic Journal of Studies in Educational Policy**, v. 6, n. 1, p. 7-16, 2020.
- ALMEIDA, Juliana Guedes et al. Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. **Journal of Business Ethics**, v. 180, n. 1, p. 215-244, 2022.

- ALSHEHHI, Hind et al. The impact of ethical leadership on employees performance: A systematic review. In: **International conference on advanced intelligent systems and informatics**. Cham: Springer International Publishing, 2020. p. 417-426.
- ANTONI, Anne; BEER, Haley. Ethical sensibilities for practicing care in management and organization research. **Journal of Business Ethics**, v. 190, n. 2, p. 279-294, 2024.
- BIETTI, Elettra. From ethics washing to ethics bashing: a moral philosophy view on tech ethics. **Journal of Social Computing**, v. 2, n. 3, p. 266-283, 2021.
- BLACK, Ervin L.; BURTON, F. Greg; CIESLEWICZ, Joshua K. Improving ethics: extending the theory of planned behavior to include moral disengagement. **Journal of Business Ethics**, v. 181, n. 4, p. 945-978, 2022.
- BONACCIO, Silvia et al. The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: Employer concerns and research evidence. **Journal of business and psychology**, v. 35, n. 2, p. 135-158, 2020.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Brasília, DF.
- BRASIL. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm>. Acesso em: 1 de abril de 2023.
- BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm>. Acesso em: 14 de julho de 2023.
- BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Disponível em: < Recuperado em 24 de julho de 2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm>. Acesso em: 24 de julho de 2023.
- BRIVOT, Marion; ROUSSY, Mélanie; GENDRON, Yves. The riskification of internal auditors' ethical deliberation: An emerging third logic between norms and values?. **Journal of Business Ethics**, p. 1-22, 2023.
- BROOKS, Sarah; RICHMOND, John; BLENKINSOPP, John. Applying a lens of temporality to better understand voice about unethical behaviour. **Journal of Business Ethics**, v. 188, n. 4, p. 681-692, 2023.
- BROWN, Brené. **The gifts of imperfection: Let go of who you think you're supposed to be and embrace who you are**. Simon and Schuster, 2022.
- BULGARELLA, C. **A two-factor model of ethical culture: A conceptual frame for ethical systems' culture survey**. Working Paper). Recuperado de https://www.ethicalsystems.org/wp-content/uploads/2016/09/files_ES_A-Conceptual-Framework-for-Ethical-Culture-FINAL.pdf, 2018.
- BURRELL, Gibson. Morgan. G.: **Sociological paradigms and organizational analysis**. 1979.
- CHOWDHURY, Rashedur. Misrepresentation of marginalized groups: A critique of epistemic neocolonialism. **Journal of Business Ethics**, v. 186, n. 3, p. 553-570, 2023.
- CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative sociology**, v. 13, n. 1, p. 3-21, 1990.
- CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage publications, 2016.
- DWERTMANN, David JG et al. Receiving service from a person with a disability: Stereotypes, perceptions of corporate social responsibility, and the opportunity for increased corporate reputation. **Academy of Management Journal**, v. 66, n. 1, p. 133-163, 2023.
- EKLUND, Jakob Håkansson; MERANIUS, Martina Summer. Toward a consensus on the nature of empathy: A review of reviews. **Patient Education and Counseling**, v. 104, n. 2, p. 300-307, 2021.
- FLIGSTEIN, Neil. The architecture of markets: An economic sociology of twenty-first-century capitalist societies. 2018.

- GREENE, Anne-marie; KIRTON, Gill. “Doing the Right Thing” and “Making a Difference”: The Role of Personal Ethical Values in Diversity and Inclusion Consulting. **Journal of Business Ethics**, p. 1-13, 2023.
- GUMPERZ, John J. **Discourse strategies**. Cambridge University Press, 1982.
- HASSAN, Sharfa et al. Unethical leadership: Review, synthesis and directions for future research. **Journal of Business Ethics**, v. 183, n. 2, p. 511-550, 2023.
- HAUSER, Christian; GODINEZ, Jose; STECKLER, Erica. Making Sense of CSR Challenges and Shortcomings in Developing Economies of Latin America. **Journal of Business Ethics**, p. 1-23, 2023.
- HOLLSTEIN, Bettina; ROSA, Hartmut. Social Acceleration: A Challenge for Companies? Insights for Business Ethics from Resonance Theory. **Journal of business ethics**, v. 188, n. 4, p. 709-723, 2023.
- HU, Qiongjing et al. Turning a Blind Eye to Team Members’ Unethical Behavior: The Role of Reward Systems. **Journal of Business Ethics**, p. 1-20, 2024.
- HUTSON, Piper; HUTSON, James. Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage. **Journal of Organizational Psychology**, v. 23, n. 2, p. 1-16, 2023.
- IBGE. **Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda**. Rio de Janeiro, RJ. 2023. Disponível em: < <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda>>. Acesso em: 31 de julho de 2023.
- JAMMAERS, Eline. Theorizing discursive resistance to organizational ethics of care through a multi-stakeholder perspective on disability inclusion practices. **Journal of Business Ethics**, v. 183, n. 2, p. 333-345, 2023.
- KAUFMAN, Scott Barry; JAUK, Emanuel. Healthy selfishness and pathological altruism: measuring two paradoxical forms of selfishness. **Frontiers in psychology**, v. 11, p. 521440, 2020.
- KISH-GEPHART, Jennifer J. et al. Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, v. 29, p. 163-193, 2009.
- KLINKSIEK, Ive D.; JAMMAERS, Eline; TASKIN, Laurent. A framework for disability in the new ways of working. **Human Resource Management Review**, v. 33, n. 2, p. 100954, 2023.
- KNICKERBOCKER, Irving. Leadership: a conception and some implications. **Journal of Social Issues**, 1948.
- KRAUT, Richard. **What is good and why: The ethics of well-being**. Harvard University Press, 2007.
- KWON, Chang-kyu; ARCHER, Matthew. Conceptualizing the marginalization experiences of people with disabilities in organizations using an ableism lens. **Human Resource Development Review**, v. 21, n. 3, p. 324-351, 2022.
- LEONARDI, Matilde et al. The definition of disability: what is in a name?. **The Lancet**, v. 368, n. 9543, p. 1219-1221, 2006.
- LI, Zhihong. Characteristics and trends in unethical pro-organizational behavior research in business and management: a Bibliometric analysis. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 877419, 2022.
- LINDSAY, Sally et al. Ableism and workplace discrimination among youth and young adults with disabilities: A systematic review. **Journal of Occupational Rehabilitation**, v. 33, n. 1, p. 20-36, 2023.
- LIPS-WIERSMA, Marjolein; MORRIS, Lani. Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. **Journal of business ethics**, v. 88, p. 491-511, 2009.
- LOW, Mei Peng; ONG, Seng Fook; TAN, Pei Meng. *Annals in Social Responsibility*. 2017.

- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.
- MILLER, Frederick A.; MILLER, Frederick; KATZ, Judith. **Inclusion breakthrough: Unleashing the real power of diversity**. Berrett-Koehler Publishers, 2002.
- MUNYI, Chomba Wa. Past and present perceptions towards disability: A historical perspective. **Disability studies quarterly**, v. 32, n. 2, 2012.
- MURUGAMI, Margaret Wangui. Disability and identity. **Disability studies quarterly**, v. 29, n. 4, 2009.
- NAGTEGAAL, Rosanna et al. Why do employers (fail to) hire people with disabilities? A systematic review of capabilities, opportunities and motivations. **Journal of occupational rehabilitation**, v. 33, n. 2, p. 329-340, 2023.
- NIELSEN, Karina et al. "It's Business": A Qualitative Study of Moral Injury in Business Settings; Experiences, Outcomes and Protecting and Exacerbating Factors. **Journal of Business Ethics**, p. 1-17, 2024.
- OCDE. **Disability: Work and Inclusion**. 2022. Disponível em: <<https://www.oecd.org/employment/disability-work-and-inclusion-1eaa5e9c-en.htm>>. Acesso em: 01 de março de 2024.
- ONU. **Convention on the Rights of Persons With Disabilities**. 2024. Disponível em: <<https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities/article-1-purpose.html#:~:text=Persons%20with%20disabilities%20include%20those,an%20equal%20basis%20with%20others>>. Acesso em: 13 de março de 2024.
- PALAKSHAPPA, Nitha; DODDS, Sarah; GRANT, Suzanne. Tension and paradox in women-oriented sustainable hybrid organizations: a duality of ethics. **Journal of Business Ethics**, v. 190, n. 2, p. 327-346, 2024.
- PARRY, Odette; MAUTHNER, Natasha S. Whose data are they anyway? Practical, legal and ethical issues in archiving qualitative research data. **sociology**, v. 38, n. 1, p. 139-152, 2004.
- SAHA, Raiswa et al. Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 2, p. 409-429, 2020.
- SCHMINKE, Marshall; AMBROSE, Maureen L.; NEUBAUM, Donald O. The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 97, n. 2, p. 135-151, 2005.
- SHEN, Ya Xi et al. Caught in a Dilemma: The Impacts of Dual Organizational Identification on Host Country Nationals in the Face of Ethical Controversies. **Journal of Business Ethics**, p. 1-27, 2023.
- SHORE, Lynn M.; CLEVELAND, Jeanette N.; SANCHEZ, Diana. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176-189, 2018.
- SIMS, Ronald R. The challenge of ethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 11, p. 505-513, 1992.
- UNESCO. **Declaração de Salamanca (1994)**. 2023. Disponível em:<<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2023.
- VAN DE VEN, Andrew H. **Engaged scholarship: A guide for organizational and social research**. Oxford University Press, USA, 2007.
- VRIENS, Dirk; DE WIT, Riki AM; GROSS, Claudia. Structures Supporting Virtuous Moral Agency: An Empirical Enquiry. **Journal of Business Ethics**, p. 1-28, 2024.
- WHEELER, Sally. Ethics in the workplace. **Law and Critique**, v. 18, p. 1-28, 2007.
- ZARGHAMI, Seyed Ashkan. The Labyrinth of Corruption in the Construction Industry: A System Dynamics Model Based on 40 Years of Research. **Journal of Business Ethics**, p. 1-18, 2024.