

Processos de gestão de pessoas para a inclusão das pessoas com deficiência: um estudo em uma indústria do Noroeste Gaúcho

O estudo tem como objetivo geral identificar as práticas de Gestão de Pessoas (GP), na visão das PcD's, líderes e gestor de RH, que promovem a efetiva inclusão das PcD's em uma indústria metalúrgica de grande porte localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo adotou uma abordagem qualitativa e descritiva dos dados. A coleta dos dados baseou-se em questionários semiestruturados e estruturados aplicados as PcD's, líderes e gestor de RH, os quais foram adaptados do trabalho de Santos et al. (2017). Os resultados apontam que a percepção de satisfação em relação a efetiva inclusão dos PcD's a partir dos processos de GP da empresa analisada na visão das PcD's, líderes e RH nem sempre são as mesmas em algumas práticas. Em análise geral, para as PcD's e para os líderes o nível é alto de satisfação, e para o RH está adequado às práticas de GP para inclusão, pois estão cumprindo a lei de cotas. Diante deste contexto, percebeu-se que a empresa em estudo cumpre a lei das cotas, mas não necessariamente isso significa que ela efetivamente inclua-os, visto que, incluir é mais que cumprir a lei. Também foi possível comparar este estudo ao de Santos et al. (2017) sendo possível identificar que há divergências no que tange a satisfação nas práticas de GP, mesmo as empresas estando inseridas na mesma região de atuação, e estarem cumprindo o que preconiza a lei das cotas.

Palavras-chave: PcD; Gestão de Pessoas; Inclusão; Processos.

People management processes for including people with disabilities: a study in an industry in Northwest Gaúcho

The general objective of the study is to identify People Management (GP) practices, in the view of PwD's, direct leaders and HR manager, which promote the effective inclusion of PwD's in a large metallurgical industry located in the Northwest region of the State of Rio Grande do Sul. The study adopted a qualitative-quantitative and descriptive approach to the data. Data collection was based on semi-structured and structured questionnaires applied to PwD's, leaders and responsible for HR, based on adaptations of the work of Santos et al. (2017). The results indicate that the perception of satisfaction regarding the effective inclusion of PwD's from the company's GP processes analyzed in the view of PwD's, leaders and HR are not always the same. In general, for PwD's and leaders, the level of satisfaction is high and for HR it is adequate, as they are complying with the quota law. In this context, it is highlighted that the organization's people management practices have been promoting the inclusion of PwD's in their work activities.

Keywords: PwD; People management; Inclusion; Processes.

Topic: **Recursos Humanos**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **09/10/2021**

Approved: **21/12/2021**

Catiane Widthauer Barbosa Breunig 

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/8437647242531600>
<http://orcid.org/0000-0002-6449-7824>
catiwidththau@hotmail.com

Adriane Fabricio 

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/9275057052526069>
<http://orcid.org/0000-0002-3508-2769>
adrianefabricio@yahoo.com.br

Edi Branco da Silva 

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/3243737008922891>
<http://orcid.org/0000-0001-8796-9815>
edybranco@yahoo.com.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0009

Referencing this:

BREUNIG, C. B. W.; FABRICIO, A.; SILVA, E. B.. Processos de gestão de pessoas para a inclusão das pessoas com deficiência: um estudo em uma indústria do Noroeste Gaúcho. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.4, p.125-140, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.004.0009>

INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência física e intelectual no mercado de trabalho vem através de uma nova visão sobre essas pessoas e com a ajuda da Constituição Federal de 1988, conhecida como 'Constituição Cidadã', que colocou o Estado como responsável pela garantia de igualdade e justiça às pessoas é deficiência, e a lei de cotas para as empresas com mais 100 funcionários. A lei de cotas se teve através da Convenção nº 159/83, da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que foi ratificado pelo Brasil por meio do Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989, o que lhe outorgou força de lei (BRASIL, 2007).

Com as mudanças de leis, as organizações se obrigaram a incluir pessoas portadoras de alguma deficiência para cobrir a lei de cotas conforme Decreto Legislativo nº 51, de 28 de agosto de 1989, que ratificou a Convenção nº 159/83 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (BRASIL, 2007). Para isso, as organizações estão se adequando à nova lei, buscando pessoas com deficiências para as vagas disponíveis para conseguir atingir a cota mínima.

No Brasil quase 24% dos brasileiros (45 milhões de pessoas) possuem alguma deficiência, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desses apenas 403.255 estão empregados, o que significa menos de 1% das 45 milhões de pessoas com deficiência no Brasil, mostrando que a inclusão de Pessoa com Deficiência (PcD) no mercado de trabalho formal é pequena ainda.

Com a globalização, a fusão das empresas e a pressão de organismos internacionais e de movimentos sociais, tanto a gestão da diversidade, quanto às políticas de ação afirmativa, passa a ser uma realidade a ser gerida pelas organizações. Conforme Nepomuceno et al. (2008), a gestão da diversidade se distingue das ações afirmativas em função de duas variáveis: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas. Na ação afirmativa, os grupos atingidos são as minorias e os grupos discriminados e as mudanças provocadas nas empresas são decorrentes de pressões coercitivas externas, como a Lei de Cotas. Na gestão da diversidade, são atingidas todas as diferentes identidades, e a diversidade passa a ser vista como uma vantagem competitiva para a organização.

Dentre os fatores que justificam a escolha do tema, citamos uma dupla ordem de argumentos: por um lado, a dificuldade da inserção é um problema que pode e deve ser resolvido por meio do comprometimento de todos; por outro lado, e de modo intimamente relacionado ao item anterior, as empresas devem não somente cumprir a lei de cotas, mas implantar programas de formação profissional, flexibilizando as exigências genéricas para a composição de seu quadro de funcionários, para que todos possam participar nos processos de gestão de pessoas da organização. Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo geral identificar as práticas de Gestão de Pessoas (GP), na visão das PcD's, líderes e gestor de RH, que promovem a efetiva inclusão das PcD's em uma indústria metalúrgica de grande porte localizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

REVISÃO TEÓRICA

Pessoas com deficiência e sua inclusão no mercado de trabalho a partir de lei de cotas

Os conceitos de pessoas com deficiências foram criados a partir de vários instrumentos internacionais e nacionais, segundo a resolução n. 2.542/75 da ONU, que proclamou a Declaração dos Direitos das Pessoas com Deficiência, determina pessoas com deficiência aquele indivíduo que, devido a seus 'déficits' físicos ou mentais, não está em pleno gozo de capacidade de satisfazer, por si mesmo, de forma total ou parcial, suas necessidades vitais e sociais, como faria um ser normal (LARAIA, 2006).

A convenção estabelece também direitos quanto à saúde, educação inclusiva nas escolas comuns, transporte, crianças e mulheres com deficiência, atendimento em caso de calamidade, lazer, cultura, esporte, habilitação e reabilitação, trabalho e formação profissional, etc. No que concerne ao trabalho, reafirma a ideia de inclusão de todas as pessoas com deficiência, de forma digna e integral (BRASIL, 2017).

A inclusão da PcD pressupõe acessibilidade em diversos níveis: arquitetônico (eliminação de barreiras físicas), comunicacional (eliminação de barreiras de comunicação interpessoal), metodológica (eliminação de barreiras nos métodos de estudo, trabalho etc.), instrumental, (eliminação de barreiras nos instrumentos e ferramentas de trabalho), programática (referente a políticas públicas, normas e regulamentos) e de atitude (preconceitos, estigmas, discriminação (SASSAKI, 2006).

Com a Lei de Cotas, as organizações com mais de 100 funcionários são obrigadas a contratar pessoas com deficiência. Em razão disso, ocorrem a reserva de cargos, a proibição de qualquer discriminação aos critérios de admissão dos amparados e a remuneração. No Artigo 93º, da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 são determinadas as cotas mínimas de PcDs para empresas (BRASIL, 1991):

A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras [sic] de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I - Até 200 empregados - 2%;
- II - De 201 a 500 - 3%;
- III - De 501 a 1.000 - 4%;
- IV - De 1.001 em diante - 5%.

Essas medidas ficaram regulamentadas pela lei 8.213/91 e certificadas pelo 3.298/99, que determina a forma de acesso ao mercado formal de trabalho mediada por um vínculo empregatício que devem assegurar os princípios da dignidade e cidadania, do valor social do trabalho e da livre iniciativa, e o da igualdade de todos perante a lei.

A preocupação em reservar um percentual de vagas surgiu com a Constituição Federal de 1988, mas só foi definida com a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 para as instituições públicas. A reserva de vagas para o setor privado surgiu em 24 de julho de 1991 com a Lei 8.213 (NEPOMUCENO et al., 2008).

A inclusão social é a palavra-chave que norteia todo o sistema de proteção institucional da pessoa com deficiência no Brasil. Implica a ideia de que há um débito social secular a ser resgatado em face das pessoas com deficiência (BRASIL, 2007). Fato é que, mesmo com a existência das leis que garantam o acesso

da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, há inúmeros fatores que dificultam a inserção (NEPOMUCENO et al., 2008), dentre eles, baixa escolaridade desse grupo, grande dificuldade de inserção social, de constituição de vínculos familiares para além dos lares paternos e maternos (BRASIL, 2007). Mesmo as pessoas que possuem qualificação para o mercado de trabalho enfrentam o preconceito (BRUMER, 2004; NEPOMUCENO et al., 2008).

A Constituição também destina algumas normas expressamente a pessoas com deficiência, para o cumprimento da chamada lei de cotas, o Decreto nº 3.298/99, art. 31 oficializou o termo 'pessoa reabilitada'. Tendo como uma a habilitação e reabilitação profissional ao trabalho. A habilitação tem a finalidade de preparar as pessoas com deficiência para que ingressem no mercado de trabalho. A reabilitação profissional tem a finalidade de reinserir no mercado de trabalho a pessoas que se tornaram deficientes em decorrência de acidente ou doença profissional. O retorno ao trabalho implica na perda do benefício que as pessoas com deficiência possuem (LARAIA, 2009).

Além das pessoas reabilitadas há tipos de deficiência para a pessoa ser enquadrada na lei de cotas, existe a deficiência física que é a alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, comprometendo alguma função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida (BRASIL, 2007).

A deficiência auditiva que é a perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz. Deficiência visual que de acordo com o Decreto nº 3.298/99 e o Decreto nº 5.296/04, conceitua-se como deficiência visual (BRASIL, 2007):

Cegueira: na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; Baixa Visão: significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; Os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; Ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores. Ressaltamos a inclusão das pessoas com baixa visão a partir da edição do Decreto nº 5.296/04. As pessoas com baixa visão são aquelas que, mesmo usando óculos comuns, lentes de contato, ou implantes de lentes intraoculares, não conseguem ter uma visão nítida. As pessoas com baixa visão podem ter sensibilidade ao contraste, percepção das cores e intolerância à luminosidade, dependendo da patologia causadora da perda visual.

Deficiência mental conceitua-se como deficiência mental o funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho. E por último a deficiência múltipla que de acordo com o Decreto nº 3.298/99, conceitua-se como deficiência múltipla a associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 2007).

Visando garantir a permanência das pessoas com deficiência nos postos de trabalho, a lei de cotas prevê multa aplicável em caso de dispensa de empregado com deficiência, sem que tenha havido a contratação antecedente de substituto em condições semelhantes. Nessa situação, multiplica-se o número

de empregados dispensados de forma irregular pelo valor da multa previsto para a faixa na qual a empresa se enquadra. Contudo, não há previsibilidade legal de estabilidade para a pessoa com deficiência (BRASIL, 1991).

Processos de gestão de pessoas

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nela trabalham. Gestão de Pessoas traz outro olhar em torno dos funcionários de uma empresa, enxerga-os como colaboradores, como parceiros, não mais como um recurso de organização, servil e passivo, mas, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2005; CHIAVENATTO, 2008).

Conforme Gil (2007) 'gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais'. Chiavenatto (2008) apresenta os processos que são inerentes à gestão de pessoas nas organizações, sendo que, contempla os processos de: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas que serão melhor detalhados na sequência.

Processo de agregar pessoas

Processos de agregar pessoas, são utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser dominados processos de provisão ou suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas. Este subsistema define quem irá trabalhar na empresa e tudo tem início com o planejamento de recursos humanos, pesquisa de mercado, recrutamento, e integração de pessoas.

O planejamento é uma técnica empregada para produzir de forma sistemática a provisão e demanda de empregados que serão necessários na empresa. A partir dessa técnica que a administração da organização irá se preparar para recrutar pessoas certas, nos lugares certos. O recrutamento serve para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de preencher as vagas disponíveis na organização. O recrutamento pode ser: externo (fora da organização), interno (dentro da organização) e misto (interno e externo) (DREWS et al., 2009).

Mas para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para a realização do processo de seleção (GIL, 2007). Quanto maior o número de candidatos qualificados ao cargo atraídos pelo recrutamento, maiores as chances de a organização selecionar o profissional que atenda às suas necessidades. Se bem estruturado e ligado aos objetivos estratégicos da organização, o processo de recrutamento elimina uma série de candidatos não compatíveis com o perfil desejado pela empresa, e conseqüentemente, diminui a carga de trabalho da equipe que está à frente do processo (RIBEIRO, 2005).

Processo de aplicar pessoas

São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa,

orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos (CHIAVENATO, 2010). O mesmo autor afirma que, a orientação é a maneira de como as pessoas são arrumadas no espaço organizacional, a forma de como devem se conduzir suas atividades e a maneira de como são decididos os comportamentos e ações. Nesse contexto, é necessário que a orientação oferecida ao novo colaborador esteja alinhada aos valores, hábitos, normas, atitudes e expectativas da organização (CHIAVENATO, 2010).

O conceito de agregação de valor passa a ser entendido como aquilo que o colaborador 'entrega' para a organização em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2004). Um desempenho superior significa que o colaborador é capaz de utilizar seu repertório individual de conhecimentos, habilidades e atitudes para aprimorar e transformar a organização (FLEURY, 2002). Há relação natural entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências das pessoas, sendo que a consciência dessa relação permite um melhor sincronismo entre esses aspectos (DUTRA, 2004).

O desenvolvimento da carreira junta a administração da carreira e o planejamento da carreira. Este, é o método pelo qual o funcionário identifica e pratica os caminhos necessários para alcançar as metas da carreira. A administração da carreira é o modo pelo qual a organização elege, avalia as atribuições e desenvolve os colaboradores, para conseguir um grupo de pessoas qualificadas para atender às novas necessidades (MARRAS, 2000).

Também existe a avaliação de desempenho, essa avaliação serve para analisar como esta as entregas de pessoas ou um grupo, nesse sentido o autor, Marras (2000), afirma que a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos. Essa avaliação pode ser uma maneira de analisar de que forma o empregado deve ser recompensado.

Processo de recompensar pessoas

O processo de recompensar pessoas se trata da relação fundamental entre o trabalho estabelecido entre empregador e empregado. Segundo o que afirma Dutra (2004), a valorização será o tema mais importante neste início de século e deverá receber uma grande atenção dos teóricos, dos gestores e também dos profissionais de gestão de pessoas nas organizações. Para Milkovich et al. (2000) em um sistema de remuneração eficaz, as políticas de pagamento são escolhidas para ajudar no atingimento dos objetivos do sistema.

O salário não é o único componente de recompensas de trabalho feito. Há também os benefícios, que acabam complementando essas recompensas e esses benefícios podem ser os financeiros ou não. Por outro lado, a remuneração variável tem como finalidade alinhar e convergir esforços dos colaboradores para melhorar o desempenho da empresa (RIBEIRO, 2005). Na maior parte dos casos, consiste em uma estratégia eficaz para motivar o colaborador, relacionando o desempenho obtido a uma recompensa. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais (CHIAVENATO, 2010).

Para Marras (2000), existem diversas maneiras de definir o termo salário, isso irá depender da forma que se aplica e será apresentado ao empregado. Para Milkovich et al. (2000) benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados, incluindo remuneração fora do trabalho, pagamento de seguro e assistência médica, serviços aos empregados e renda de aposentadoria. Marras (2000) diz que o benefício é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.

Processo de desenvolver pessoas

O processo de desenvolver pessoas é a forma que a organização e o colaborador estão dispostos a desenvolver seus funcionários e como eles estão dispostos a receber esse treinamento para o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Dessa forma Milkovich et al. (2000) dizem que treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Marras (2000) fala que treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

De acordo com Dutra (2004), o desenvolvimento da pessoa pode ser definido como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Para Chiavenato (2010), os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com a educação, estes processos envolvem três estratos que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. O treinamento é orientação para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato no cargo.

O desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade de a pessoa agregar valor para a organização. Sendo a agregação de valor uma melhoria de um processo ou a introdução de uma nova tecnologia. O desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (MILKOVICH et al., 2000). Mas para que o programa de desenvolvimento profissional funcione de forma efetiva, produzindo os resultados esperados pela organização, é fundamental alinhar a aprendizagem desses profissionais com a aprendizagem organizacional (DUTRA, 2004).

Processo de manter pessoas

A higiene, saúde e segurança do trabalho fazem parte do processo de manter pessoas, também faz parte a qualidade de vida no trabalho. Para Chiavenato (2010) 'a higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas'. Nesse contexto, questões como temperatura, ruídos, ventilação, iluminação, entre outros, envolvem a parte de higiene da organização. Um local de trabalho agradável pode aperfeiçoar a produtividade e o relacionamento interpessoal, reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e a rotatividade de

pessoal.

A qualidade de vida no trabalho abrange tanto aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. Segundo Chiavenato (2010), 'se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical etc.)'. O autor também afirma que o conceito de qualidade de vida no trabalho implica profundo respeito pelas pessoas e que para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Processo de monitorar pessoas

São os processos utilizados para acompanhar e controlar, orientar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem bancos de dados, sistemas de informações gerenciais, e auditoria (CHIAVENATO, 2010). Um banco de dados é uma coleção de dados relacionados. Os dados são fatos que podem ser gravados e que possuem um significado implícito. Por exemplo, considere nomes, números telefônicos e endereços de pessoas que você conhece (ELMASRI, 2005). Tendo um banco de dados a organização terá um sistema de informações gerenciais, nele estarão os dados disponíveis no seu banco de dados através de software e hardwares utilizados na instituição. Já a auditoria fornece uma análise profunda da empresa ou organismo auditor e, o mais importante, determina a aptidão da equipe, incluindo uma avaliação individual de cada executivo e sua adequação à estratégia da organização (GRATERON, 1999).

Chiavenato (2010) ainda afirma que a tecnologia pode ser considerada aliada ao monitoramento de processos nas organizações, no significado de que possibilita a criação de bancos de dados com informações sobre todo o sistema de gestão de pessoas das empresas, permitindo acesso rápido e facilitado, bem como tratamento e manipulação de informações.

METODOLOGIA

O estudo adotou uma abordagem quali-quantitativa e descritiva dos dados (BEUREN, 2004). A coleta dos dados baseou-se em questionários semiestruturados e estruturados aplicados às PcD's, líderes e responsável do RH de uma empresa metalúrgica de grande porte, localizada na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, consolidada nos segmentos agrícola, rodoviário, automotivo e construção, a organização possui cerca de 2000 funcionários.

Os sujeitos/participantes da pesquisa foram definidos a partir de seu envolvimento direto ou indireto com o processo de inclusão de PcD's na organização, sendo contemplados os próprios profissionais incluídos na condição de PcD's e reabilitados, os líderes, supervisores e colaboradores das áreas de trabalho onde atuam as PcD's. No total foram selecionados 119 funcionários (PcD's, gestor ou líderes) da organização em estudo.

Os questionários aplicados basearam-se em adaptações do trabalho de Santos et al. (2017), sendo

adaptado a realidade da organização em estudo, porém foi mantida a estrutura original, visto que, as perguntas foram elaboradas com base da lei de cotas e dos processos de gestão de pessoas definidos pelo autor Chiavenato (2010). Foi utilizado a Escala de Likert de 5 pontos, onde o respondente podia escolher 1 (uma) dentre as 5 (cinco) opções que manifestam opinião sobre cada pergunta de muito insatisfeito ou discordo totalmente há muito satisfeito ou concordo totalmente, a depender do público que estava respondendo.

O primeiro questionário contemplou 23 perguntas abertas, o qual foi aplicado para o gestor de RH. O segundo questionário compôs 13 questões fechadas com espaços para opiniões, sugestões ou críticas, o mesmo foi respondido pelas PcD's incluídas na organização. O terceiro questionário foi respondido pelos líderes das PcD's, e contemplou 13 questões fechadas e também com espaços para respostas descritivas.

Os instrumentos foram entregues a 91 PcDs, via liderança direta, a pedido do RH, e aos 27 líderes. Ainda, foi aplicado um questionário descritivo para o RH, para a pessoa responsável pela inclusão (área social da empresa). Dos 119 questionários entregues retornaram respondidos e considerados válidos para a pesquisa: 18 das PcD's, 10 dos líderes, e o questionário respondido pelo RH. Deste modo, a amostra do presente estudo constitui-se de 29 respondentes. A tabulação e análise dos dados foram efetivadas com o auxílio de planilhas eletrônicas e apresentadas em formas de gráficos e tabelas. Os aspectos éticos foram respeitados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentada a resposta geral da satisfação das PcD's quanto aos processos e a transcrição das respostas abertas, na sequência a percepção dos líderes sobre as questões avaliadas, quanto aos processos de GP para PcD's serem inclusivos ou não, e a opinião do RH. Ao final de cada processo é apresentado um breve fechamento comparando as opiniões e o que preconiza a lei das cotas.

Processo de agregar pessoas

O gráfico 1 traz a percepção das PcD's em relação ao processo de agregar pessoas, onde 78% se consideram satisfeitos na questão de divulgação das oportunidades, com 61% satisfeitos na questão de disponibilização de vagas e 56% satisfeitos na etapa de seleção.

Sobre a Divulgação de Oportunidades, as PcD's respondentes de número 7, 10 e 18 trazem respectivamente: *'Poderia ter novas oportunidades, são as mesmas funções de sempre [...]'*. *'A divulgação deveria ser direcionada, de forma a transmitir diretamente ao colaborador [...]'*. *'As oportunidades poderiam ser mais descritivas e enviadas em outros canais de comunicação'*.

As PcD's respondentes de número 4, 7 e 10 apontam o seguinte sobre a Disponibilização de Vagas respectivamente, *'como PcD consegui trabalhar, me sinto útil'*; *'eu gosto de trabalhar aqui gosto dos colegas, eles me ajudam no que eu preciso'*; *'a vaga que eu ocupo vem atendendo minhas expectativas, está agregando conhecimento e experiência, mas não vejo abertura para maiores cargos como gestão etc.'*. Quanto ao item Seleção de PcD's, os respondentes 7 e 13 trazem respectivamente: *'Quando eu vim para*

produção fiz muitas amizades e encontrei pessoas que me ajudaram’. ‘No processo seletivo me explicaram sobre a função, fiquei contente, me senti bem recebido’.

Na percepção dos líderes referente ao processo de GP da empresa ser inclusiva ou não, 60% concordam parcialmente que as PcD's estão satisfeitas em relação a divulgação de vagas, 90% concordam parcialmente sobre a disponibilização de vagas e 60% concordam parcialmente em relação a seleção de vagas. 10% discordam parcialmente em relação a divulgação de oportunidades conforme o gráfico 2.

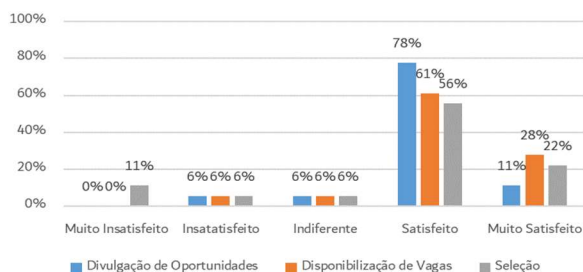


Gráfico 1: Processo de agregar: nível de satisfação das PcD's.

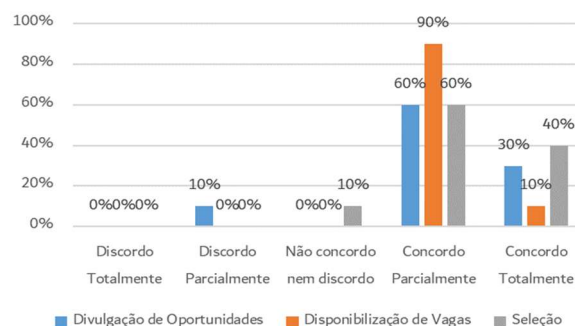


Gráfico 2: Processo de agregar: percepção dos líderes das PcD's

O respondente líder número 12 expõe sobre o item Divulgação e Oportunidade: ‘Acredito que temos PcD que não tem problemas para se adaptar no ambiente de trabalho, já alguns tem muito’. Acerca do processo de agregar, o gestor do RH propõe algumas considerações no Quadro 1.

Quadro 1: Processos de agregar na visão do responsável pelo RH.

Planejamento de cargos para PcD's	<ul style="list-style-type: none"> - Para saber o planejamento de cargos destinados às PcD's é definido conforme a necessidade de cada área, e se a vaga que existe poderia ser executada com uma pessoa com deficiência e qual tipo de deficiência. - A estratégia de gestão de pessoas que a empresa vem desenvolvendo para promover a inclusão é buscar funções que possibilitem o crescimento profissional e pessoal da pessoa com deficiência.
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - O processo de recrutamento é realizado com a área social juntamente com o recrutamento e seleção. As vagas são divulgadas conforme oportunidade pelas redes sociais, site da empresa. O perfil profissional do concorrente é conforme descrito em cada vaga disponível. - Para o recrutamento de uma PcD não existe nenhuma técnica diferente, elas são selecionadas conforme requisitos da oportunidade. E o processo de seleção é realizado pela área social, recrutamento e seleção.
Desligamento	<ul style="list-style-type: none"> - Na parte de desligamento das PcD's elas ocorrem de acordo da solicitação do gestor da área e a área social da empresa, levando em conta a avaliação de desempenho e os motivos para o desligamento. Acertando os pontos para a demissão é feito uma entrevista de desligamento conforme os procedimentos da empresa igual aos demais funcionários, não tendo nada de específico para as pessoas com deficiência. - A organização não possui nenhum indicador separado para indicar o turnover, absenteísmo e rotatividades das PcD's o que existe é o indicador geral de cada setor desses pontos.

Assim, o processo de agregar das PcD's ocorre normalmente na organização sem nenhum método diferente, o recrutamento e seleção acontece em conjunto com a área social. Já o desligamento, acontece pelo desejo da contratante ou contratado, passando por uma avaliação dos motivos do desligamento seguindo o fluxo normal de desligamento.

Apesar de a maioria das PcD's se considerarem satisfeitas com o processo de agregar, os líderes também acreditam que elas estejam satisfeitas, mas pontuam que percebem muitas vezes a contratação ser devido ao cumprimento de metas e não inclusão. O RH afirma que nesta etapa os processos de GP são inclusivos.

Processo de aplicar pessoas

No gráfico 3, em relação ao item Orientação e Integração, observa-se um percentual de 56% de satisfação, 33% muito satisfeito, mas 11% se sentem insatisfeitos com esse quesito. A Pcd de número 10 diz que *‘houve interação e ajuda com as funções do setor por toda equipe’* para o ponto de orientação e integração.

No que tange às Funções e Atividades não houveram discordâncias na percepção das Pcd’s, com 78% satisfeitos e 22% muito satisfeitos. Sobre o item Avaliação de Desempenho, que serve para analisar as entregas dos funcionários em relação as suas atribuições de seu cargo, nota-se que 56% estão satisfeitas, 17% muito satisfeitas, 22% nem concordam nem discordam e 6% estão insatisfeitas.

Na visão dos líderes, o gráfico 4 mostra que 70% concordam parcialmente, 10% concordam totalmente, 10% nem concordam nem discordam. Na parte da insatisfação das Pcd’s e dos líderes esse ponto praticamente é igual, nos outros houve diferença nas proporções.

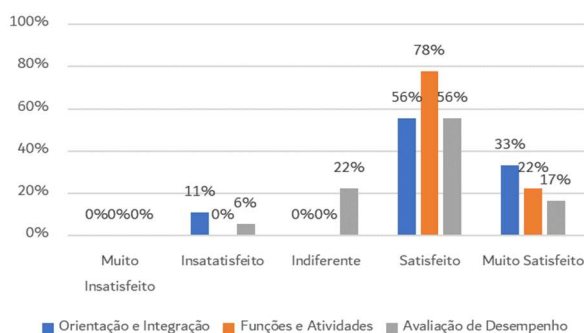


Gráfico 3: Processo de aplicar: nível de satisfação das Pcd's.

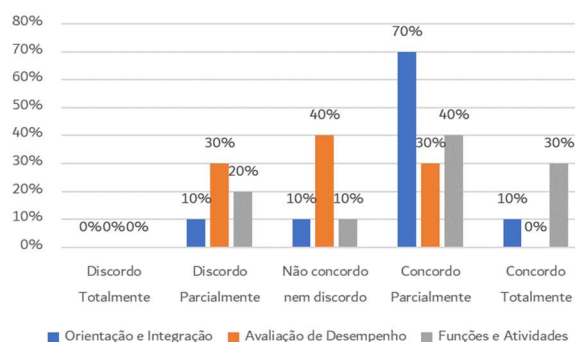


Gráfico 4: Processo de aplicar: percepção dos líderes das Pcd's.

O gestor do RH diz que não existe um documento com a descrição de vaga diferenciada para Pcd's. O documento que existe é de cada função por setor. O plano de carreira é igual para todos os funcionários, não havendo diferenciação para as Pcd's. O RH afirma que, quanto à avaliação de desempenho o que a empresa oferece para os funcionários com deficiência é a mesma ferramenta utilizada para os demais, essa avaliação é feita pelo gestor de cada área.

Processo de recompensar pessoas

O gráfico 5 refere-se à forma que as Pcd's percebem sua remuneração, 72% dos respondentes estão satisfeitos com sua recompensa, 11% muito satisfeitos e 6% insatisfeitos.

A Pcd de número 7 diz estar *‘Satisfeita com o salário, os benefícios são muito bons’*. Já a Pcd de número 10 diz o seguinte sobre sua recompensa: *‘O salário poderia ser reajustado conforme a resposta funcional do colaborador [...]’*.

O gráfico 6 representa a percepção da liderança sobre o processo de recompensar, 40% não concordam nem discordam, 30% concordam parcialmente, 20% concordam parcialmente e 10% discordam parcialmente. Nenhum participante deixou sua opinião na parte descritiva sobre o tema.

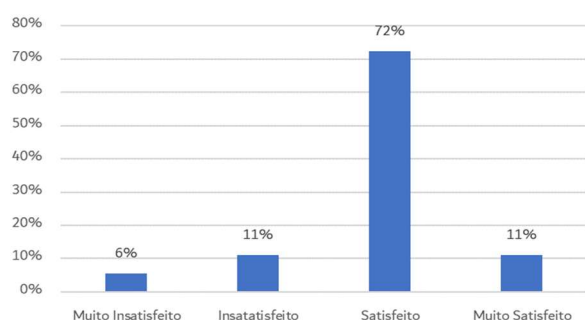


Gráfico 5: Processo de recompensar: nível de satisfação das PcD's.

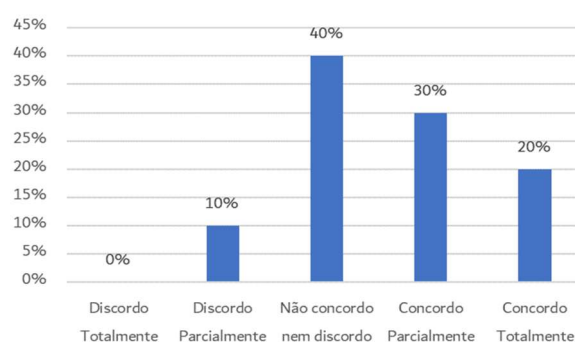


Gráfico 6: Processo de recompensar: percepção dos líderes das PcD's

Para a resposta sobre recompensar para o RH, o assunto é tratado da seguinte maneira: *‘A recompensa das PcD's é a mesma para a função que exerce indiferente se é deficiente ou não, não possuindo nenhum benefício a mais por ser PcD'.*

Processo de desenvolver pessoas

O gráfico 7, demonstra o nível de satisfação das PcD's em relação ao processo de Desenvolver Pessoas, 67% estão satisfeitos, 11% insatisfeitos e indiferentes, 6% muito satisfeitos e muito insatisfeitos, respectivamente. Para complementar, as respondentes de número 10 e 13 dizem respectivamente: *‘Aprendi muito com meu primeiro emprego'.* *‘A empresa investe bem nesse quesito'.*

Já no gráfico 8 representa a percepção dos líderes em relação à satisfação das PcD's ao processo de desenvolver pessoas, 60% concordam parcialmente, 20% concordam totalmente e 10% não discordam nem concordam. Não se obteve resposta descritiva pelos respondentes.

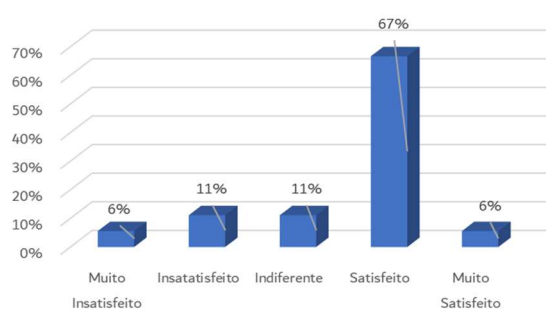


Gráfico 7 : Processo de desenvolver: nível de satisfação das PcD's.

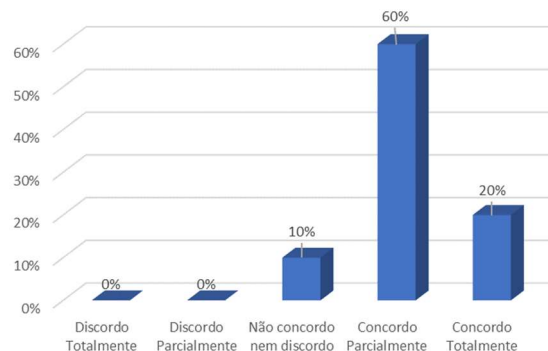


Gráfico 8: Processo de desenvolver: percepção dos líderes das PcD's.

O questionário disponibilizado para o RH traz o seguinte: *‘Em relação aos treinamentos disponibilizados pela organização a empresa possui um programa de treinamentos e é destinado a todos conforme a necessidade'.* Novamente percebe-se que não existe nenhum tipo de treinamento específico para PcD's mas apesar disso, a satisfação da grande maioria é alta, com a percepção da liderança também é satisfatória.

Processo de manter pessoas

O gráfico 9 mostra a satisfação das PcD's em relação ao processo de manter, sobre higiene e segurança no trabalho, relacionamento com a liderança, relacionamento com os colegas e acessibilidade.

No quesito Relacionamento com a Liderança e Colegas, 72% estão satisfeitos, 22% estão muito satisfeitos, 6% indiferentes ao item e 6% muito insatisfeito. Em relação a Higiene e Segurança no Trabalho, 61% estão satisfeitos, 22% muito satisfeitos e 17% insatisfeitos. E sobre acessibilidade 67% estão satisfeitos, 28% muito satisfeitos e 6% insatisfeitos.

Para complementar a análise, a respondente PcD de número 7, traz a seguinte opinião sobre os aspectos tratados: *'Acho que temos segurança. Os colegas são legais, mas às vezes não querem ajudar, mas daí ajudam, alguns com pouca vontade [...]'*.

A respondente PcD 10 traz ainda: *'Há falta de algumas adaptações nos espaços de trânsito, escoamento de água dos corredores, os pisos são escorregadios. O setor tem maioria masculina, ocorrem comportamentos prepotentes e grosseiros, por parte de alguns [...]'*. Outra PcD de número 13 afirma: *'Tenho todo apoio necessário para o desenvolvimento das minhas funções, o meu gestor está sempre solícito quando procurado'*.

O gráfico 10 também trata da satisfação das PcD's no processo de manter pessoas, porém na percepção da liderança. Então tem-se o seguinte resultado em relação a higiene e segurança do trabalho e relacionamento com os colegas, 50% concordo parcialmente, 40% concordo totalmente. Em relação ao relacionamento com a chefia 60% concordam parcialmente e 30% concordam totalmente, e no quesito Acessibilidade 20% concordam parcialmente, 40% concordam totalmente, 30% discordam parcialmente e 10% não concordam nem discordam.

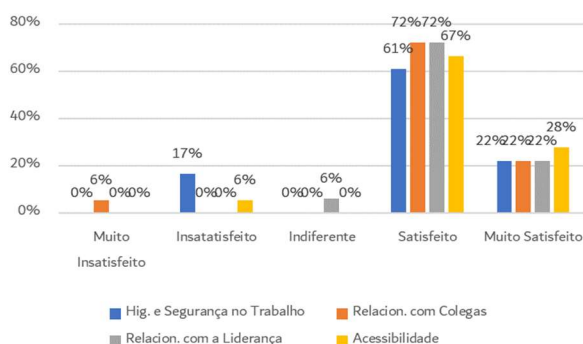


Gráfico 9: Processo de manter: nível de satisfação das PcD's.

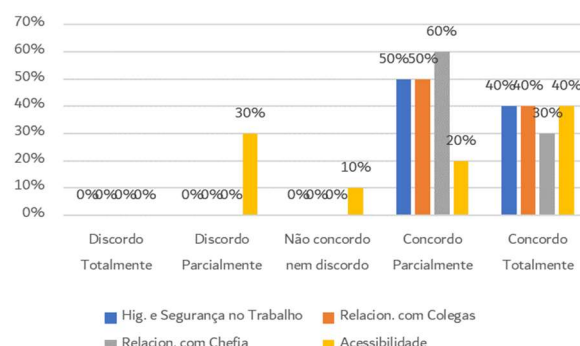


Gráfico 10: Processo de manter: percepção dos líderes das PcD's.

O respondente de número 6 traz a seguinte opinião: *'Faltam orientações sobre como se relacionar em casos específicos'*. Para o respondente número 10: *'Ainda é notório um certo preconceito de algumas pessoas, alguns líderes não estão preparados para trabalhar com PCD's [...]'*

O RH respondeu o seguinte: *'Não existe nenhuma ferramenta específica para a avaliação de satisfação das equipes com PcD's inclusas, o que ocorre é os feedbacks que a equipe repassa ao seu gestor'*.

Processo de monitorar pessoas

Sobre esse processo o gráfico 11 demonstra a percepção das PcD's, 61% estão satisfeitas, 28% muito satisfeitas e 14% indiferentes. A respondente 10 diz o seguinte: *'A satisfação é pelo o que está sendo feito. Ainda, há muito a fazer para que haja mais empatia, entrosamento e inclusão [...]'*.

Já o gráfico 12 demonstra a percepção dos líderes, 40% concordam totalmente, 20% concordam parcialmente, 10% não concordam nem discordam e 30% discordam parcialmente.

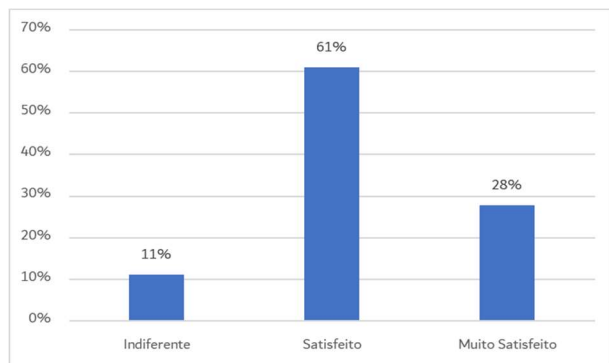


Gráfico 11: Práticas de gestão de pessoas para inclusão: nível de satisfação das PcD's.

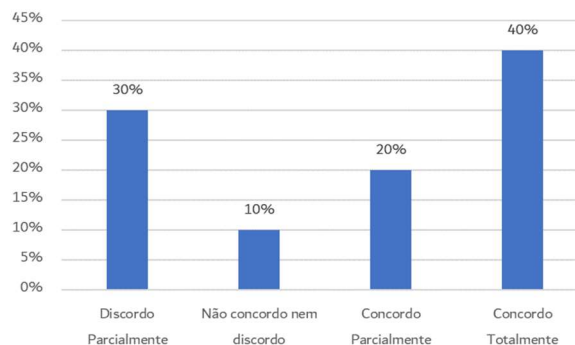


Gráfico 12: Práticas de gestão de pessoas para inclusão: percepção dos líderes das PcD's.

Quanto aos pontos fortes e fracos sobre o trabalho com as PcD's na visão do RH são o seguinte: *'Pontos fortes: Desenvolve a auto estima, melhora a autonomia, aumenta o espírito de equipe da área. Pontos fracos: A adaptação lenta e a falta de preparo para entender as dificuldades ou limitações em algumas funções'*.

Quanto às práticas de monitorar pessoas, a empresa possui tudo documentado. Inclusive quanto as PcD's, é possível saber quanto tempo tem de empresa, qual é o seu tipo de deficiência, mantendo seus dados atualizados, comparando-os com a legislação vigente, ou seja, a organização também é inclusiva nesse processo.

Comparando os resultados deste estudo aos encontrados por Santos et al. (2017), em sua pesquisa realizada em uma cooperativa de saúde localizada na mesma região geográfica de atuação, foi possível perceber também a predominância do gênero masculino entre os respondentes incluídos, e ambas possuem trabalhadores PcD's em diversas funções. Na empresa estudada por Santos et al. (2017) há uma maior satisfação em relação a este estudo em relação a praticamente todas as práticas, a exceção é apenas para o quesito acessibilidade.

Para Sasaki (1997) para que uma empresa seja considerada inclusiva precisa estar preparada para mudança de paradigmas, conceitos, práticas, valores e estrutura. Para que as práticas passem de integrativas para inclusivas estas organizações devem estar dispostas a mudanças e devem comprovar flexibilidades nos seus processos de gestão. Assim, buscou-se sugerir a empresa ações que ajudem a incluir seus PcD's: investimento em comunicação interna e externa das ações realizadas; que a empresa busque a obtenção da ISO 16001 que certifica e reconhece a organização em nível nacional das práticas voltadas à ética, cidadania, direitos humanos, desenvolvimento econômico, sustentável e a inclusão social; mantenha a contratação

constante de PcD's; capacitação das pessoas que recebem as PcD's em suas áreas; ter banheiros mais próximos dos pontos de trabalho dos cadeirantes.

CONCLUSÕES

Os resultados apontam que a percepção de satisfação em relação a efetiva inclusão dos PcD's a partir dos processos de GP da empresa analisada na visão das PcD's, líderes e RH nem sempre estão iguais. Para as PcD's e para os líderes o nível é alto de satisfação e para o RH está adequado, pois estão cumprindo a lei de cotas. Diante deste contexto, destaca-se que as práticas de gestão de pessoas da organização em análise vêm promovendo a inclusão de PcD's em suas atividades laborais.

Os resultados referentes aos processos de GP voltados a inclusão de PcD's percebe-se que no processo de Agregar Pessoas, a visão das PcD's e líderes na grande maioria o processo de agregar PcD's é satisfatório, a empresa divulga essa oportunidade, porém não existem nenhum procedimento ou cuidado especial para isso. Ao abrir uma vaga, a qual pode ser executada por uma pessoa com deficiência, a informação é colocada junto no anúncio nas redes de comunicação, isto é, 'pessoas com deficiência são bem-vindas', mas essa pessoa com deficiência disputará a vaga com uma pessoa que não possui deficiência e, também não é claro a deficiência que a pessoa pode ter para ocupar a vaga.

No processo de Aplicar Pessoas, a liderança teve maior índice na opção 'não concordam' 'nem discordam', e os demais entre 'concordam parcialmente' e 'discordo parcialmente'. Para as PcD's também houve grande índice em nem concordam nem discordo, o que pode representar que não está bem estruturado e claro para ambas as partes. No processo de Recompensar Pessoas, percebe-se que não há nenhuma forma especial para a parte de remuneração das PcD's mas a maioria está satisfeita. Para os líderes, grande parte não se posicionou ficando com o maior índice no nem concordo e nem discordo. No processo de Desenvolver Pessoas, percebe-se que não existe nenhum tipo de treinamento específico para PcD's, mas, apesar disso, a satisfação da grande maioria é alta, mas com a percepção da liderança também é satisfatório.

No processo de manter pessoas, a satisfação é positiva em relação à convivência com os colegas e líderes. Sobre a acessibilidade percebe-se que os líderes têm uma percepção inferior de satisfação em relação à satisfação das PcD's, ou seja, tem um grande percentual de líderes que discorda parcialmente com a acessibilidade das PcD's na organização. No processo de monitorar pessoas, a empresa possui tudo documentado, das pessoas que são PcD's, quanto tempo tem de empresa, qual é o seu tipo de deficiência, mantendo seus dados atualizados, comparando isso com a legislação, a organização também é inclusiva nesse processo.

Este estudo possui algumas limitações e seus resultados devem ser considerados com cautela. Dentre elas, o número de respondentes, e pelo estudo ter sido aplicado em apenas uma empresa (realidade) deve ser considerado para a não generalização dos resultados. Há ainda, poucos estudos qualitativos que visem compreender determinados comportamentos no campo da diversidade funcional. Estudos futuros podem analisar outras organizações e comparar os dados e informações qualitativas e quantitativas deste estudo. Sugere-se ainda a inclusão de comparação da estrutura dos processos de gestão de pessoas com as leis de

PcD's.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M.. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. 2 ed. Brasília: MTE, 2007.

BRASIL. **Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991**. Plano de Benefícios da Previdência Social. Brasília: DOU, 1991.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DREWS, G. A.; PIZOLOTTO, M. F.. **Gestão de pessoas**. Ijuí: Unijuí, 2009.

DUTRA, J. S.. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L.. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

GRATERON, I. R. G.. **Auditoria de gestão**: utilização de indicadores de gestão no setor público. São Paulo: FIPECAFI, 1999

LARAIA, M. I. F.. **A pessoa com deficiência e o direito ao trabalho**. Dissertação (Mestrado em Direito das Relações Sociais) – Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

MARRAS, J. P.. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEPOMUCENO, M. F.; CARVALHO-FREITAS, M. N.. As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. **Psicol. Pesq.**, Juiz de Fora, v.2, n.1, p.81-94, 2008.

RIBEIRO, A. L.. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, L. F. I.; FABRICIO, A.; ROTILLI, L. B.; BAGGIO, D. K.. Os processos de gestão de pessoas a partir da inclusão de pessoas com deficiência. **Revista Brasileira de Administração Científica (RBADM)**, v.8, n.3, 2017.

SASSAKI, R. K.. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SASSAKI, R. K.. **Inclusão**: Construindo uma sociedade para todos. 7 ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da Sustenere Publishing, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.