



A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS REPERCUSSÕES NA INCLUSÃO LABORAL DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA¹

PEOPLE MANAGEMENT AND ITS REPERCUSSIONS ON THE LABOUR INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES

DIÉLEN CARON

Instituto Federal Farroupilha - IFFar
dielen.2019001650@aluno.iffar.edu.br
<https://orcid.org/0000-0001-9660-6952>

JADERSON GADONSKI

Instituto Federal Farroupilha - IFFar
jaderson.2019001623@aluno.iffar.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-3333-4491>

VÍVIAN FLORES COSTA

Instituto Federal Farroupilha - IFFar
vivian.costa@iffarroupilha.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-1822-7823>

GRACIELA FAGUNDES RODRIGUES

Instituto Federal Farroupilha - IFFar
graciela.rodrigues@iffarroupilha.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-3645-4966>

RESUMO

O acesso ao trabalho constitui um direito social fundamental para a inclusão de pessoas com deficiência (PCD). A inclusão laboral materializa-se acompanhada de vários aspectos que envolvem desde o ingresso ao desenvolvimento desses profissionais nas organizações, na qual se destaca o papel da gestão de pessoas (GP). Este estudo tem como objetivo discutir a composição das principais políticas e práticas desenvolvidas pela GP, no que tange à inclusão de PCD em organizações do norte do estado do RS. Associa-se à abordagem qualitativa, caracterizando-se como um estudo de campo exploratório. Os resultados indicam o conhecimento, das gestoras entrevistadas, sobre as determinações legais vigentes; a importância da responsabilidade social de inclusão; o reconhecimento das dificuldades desse processo nas organizações, principalmente no suprimento/contratação de PCD. Práticas de aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento/controlado das pessoas, assemelham-se aos processos realizados com os demais colaboradores, justificadas como prerrogativas da integração de PCD no contexto investigado.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas; inclusão laboral; pessoa com deficiência; trabalho; mercado de trabalho.

ABSTRACT

Access to labor constitutes an essential social right for the inclusion of people with disabilities (PwD). The labor inclusion materializes flanked by various aspects that involve from the admission to the development of these professionals in organizations, in which the role of people management (PM) stands out. This study aims to discuss the composition of the main policies and practices developed by the PM, regarding the inclusion of PwD in organizations in the north of the state of RS. It is associated with the qualitative approach, characterized as an exploratory field study. The results indicate the interviewed managers knowledge about the legal determinations in the law; the importance of social responsibility for inclusion; the recognition of the difficulties of this process in organizations, especially in the supply/hiring of PwD. Practices of application, development, maintenance and monitoring/control of people are similar to the processes carried out with other employees, justified as prerogatives of the integration of PwD in the investigated context.

Keywords: People management; labor inclusion; people with disabilities; work; labor market.

1 Introdução

O desenvolvimento da inclusão de pessoas com deficiência (PCD) tem ganhado cenário de discussão nos últimos anos. Dentre os direitos humanos sustentados, o acesso ao mercado de trabalho faz-se relevante. Tratando-se das PCD, a representação do trabalho oportuniza a integração social (SOUZA-SILVA; DIEGUES; CARVALHO, 2012), interferindo em perspectivas de desenvolvimento pessoal. Além disso, compreende dimensões representadas pela conquista da cidadania e o reconhecimento das suas capacidades como forma de amenizar estigmas sociais (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017). Isso implica às organizações a concessão de oportunidades acessíveis de ingresso e qualificação profissional, garantindo sua participação como atores no exercício da cidadania, em igualdade de condições, conforme a Lei nº 13.146 /2015, de Inclusão da Pessoa com Deficiência).

Reafirmando a importância desses direitos, alusivos à inclusão no trabalho, o Brasil dispõe da Lei nº 8.213/1991, comumente nomeada de Lei de Cotas, a qual estabelece normativas para que as organizações, com cem ou mais funcionários, estabeleçam a concessão de vagas para pessoas com deficiência e/ou reabilitadas em seu quadro funcional.

No entanto, considerando a construção histórica que abarca a exclusão deste grupo social em diversos segmentos, as PCD se deparam com barreiras que reprimem o processo de inclusão. Tanaka e Manzini (2005) indicam duas faces precedentes a essa condição, sendo: 1) fatores inerentes aos indivíduos com deficiências, como pensamentos próprios de limitação, superproteção por parte de familiares, que podem restringir a sua escolarização/qualificação profissional; 2) fatores externos, como a posição conservadora das organizações, gestores, instituições e governo frente a este grupo social.

No contexto interno referente às organizações, destaca-se o papel da gestão de pessoas como área fundamental na promoção de políticas e práticas que garantam oportunidades de desenvolvimento profissional. No que tange às funções da gestão de pessoas, Gil (2014) destaca a sua atuação como responsável por desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento/controle das pessoas.

A gestão de pessoas tem como base a busca pela cooperação, levando em consideração os objetivos da organização e dos indivíduos envolvidos (GIL, 2014). Anteriormente denominada de "recursos humanos", essa área tem sua evolução histórica a partir da necessidade de compreender a importância dos colaboradores e as suas necessidades pessoais de satisfação no ambiente organizacional, excedendo a idealização de simples recursos. Entre suas atribuições, a gestão de pessoas tem sua relevância para a inclusão laboral de PCD por compreender, a partir de suas políticas e práticas, desde a disponibilização de vagas à garantia de desenvolvimento profissional dessas pessoas.

Frente à relevância desta temática e seus reflexos no ambiente organizacional, o objetivo do artigo articula-se em compreender a configuração das principais políticas e práticas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas no que tange à inclusão de pessoas com deficiência, em três organizações do norte do estado do Rio Grande do Sul (RS). Para tanto, a coleta de dados realizou-se durante os anos de 2018 e 2019 por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores. Dentre os intentos específicos buscou-se: 1) caracterizar as organizações, gestores e colaboradores participantes do estudo; 2) descrever e analisar as atividades realizadas nas organizações, referentes aos sistemas de gestão de pessoas: suprimento, agrega-

ção, desenvolvimento, manutenção e monitoramento; 3) compreender o cenário de ações inclusivas desenvolvidas no ambiente das organizações.

2 Referencial teórico

2.1 Definição de pessoa com deficiência e do direito laboral

As definições atreladas ao conceito de pessoa com deficiência podem ser consideradas múltiplas em um cenário global e, de modo geral, têm sofrido inúmeras alterações com o passar dos anos. No Brasil, conforme artigo 2º da Lei nº 13.146/2015, pessoa com deficiência compreende-se

Aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015).

Laraia (2009) expõe, para um melhor entendimento do que vem a ser deficiência, a existência de quatro modelos propostos mundialmente: caritativo, médico, social e o baseado em direitos. O modelo caritativo associa à deficiência a incapacidade da pessoa de levar uma vida independente, necessitando de serviços e/ou instituições especiais como auxílio, exercendo dependência direta com essas. No modelo médico, as PCD possuem problemas de ordem orgânica que precisam ser tratados ou curados para propiciar-lhes uma vida sem restrições de ordem física, sensorial e/ou intelectual. Esse modelo visa a adaptação/modificação das pessoas e não da sociedade em que ela vive.

Para o modelo social, a deficiência é vista como resultado do modo de organização da sociedade, com discriminações, barreiras urbanísticas e arquitetônicas. Essas dificuldades são maiores ou menores na medida em que a sociedade mantém ou não essas fragilidades, propiciando ou anulando o exercício da sua cidadania. Por fim, o modelo baseado em direitos propõe a garantia do acesso aos direitos universais e oportunidades igualitárias às PCD, por meio de mudanças na sociedade a partir da implementação de políticas públicas e mecanismos da legislação. Neste caso, destaca-se a responsabilidade das organizações, públicas e privadas, na implementação dos direitos das PCD, visando a efetiva participação das mesmas (RAO; SELVARAJAN; HALLER, 2018). Na realidade brasileira, as políticas públicas voltadas às PCD aproximam-se ao modelo social e o baseado em direitos. A Lei de Cotas é um importante indicativo dessa análise, haja vista a transformação de um modelo no qual a deficiência significava tragédia pessoal, passível ou não de cura e/ou reabilitação (modelo médico).

Em termos jurídicos, possuem garantido o direito laboral todas as pessoas consideradas relativamente incapazes (conforme Código Civil de 2002), mas que demonstrem a compreensão dos atos civis e condições de manifestarem-se plenamente. Neste caso, incluem-se as pessoas com deficiência excetuando as pessoas absolutamente incapazes definidas através do artigo 3º do Código Civil (Fonseca, 2005). Para que a compreensão dos atos civis seja possível, comumente as PCD necessitam de instrumentos como por exemplo, o Braille e a Língua Brasileira de Sinais (Libras), aportes comunicativos para pessoas com deficiência visual e auditiva respectivamente, sendo-lhes um direito inalienável.

Além de garantir o direito laboral, a Constituição Federal (1988) determina que o Estado, deve assegurar a garantia de uma remuneração justa e suficiente

para a subsistência do trabalhador e de sua família. No entanto, não há mecanismos formais que garantam o acesso ao trabalho, mesmo sendo um dos direitos constitucionais previstos na legislação, de modo que os cidadãos podem ser submetidos a condições precárias de trabalho, remuneração insuficiente ou desemprego. Existem apenas políticas públicas que buscam promover o acesso e colocação/recolocação dos profissionais que não estão inseridos ativamente no mercado de trabalho, como auxílios temporários e demais medidas que buscam mitigar as situações de dificuldade dos indivíduos desempregados. Entre suas atribuições, a Lei de Cotas determina em seu art. 93 que todas as organizações com 100 ou mais funcionários possuem obrigação de direcionar 2% a 5% das vagas disponíveis para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, devidamente habilitadas, seguindo a seguinte proporção:

- De 100 a 200 funcionários: 2% do quadro funcional;
- De 201 a 500 funcionários: 3% do quadro funcional;
- De 501 a 1000 funcionários: 4% do quadro funcional;
- A partir de 1001 funcionários: 5% do quadro funcional.

No caso das PCD, para a garantia do direito de acesso ao mercado de trabalho, é imprescindível a atuação ativa do Estado no papel de órgão fiscalizador para que as políticas públicas, como a Lei de Cotas, sejam executadas plenamente (SANTOS, 2009). Em outra perspectiva, apresentada por Fonseca (2005), destaca-se que além do Estado, todas as organizações que se enquadram nos parâmetros legais são encarregadas da fiscalização sobre o cumprimento da Lei de Cotas, pois como ato de boa-fé objetiva do empregador, no mesmo reside a expectativa de verificar o cumprimento da Lei, referente a oferta e compatibilidade das vagas com as capacidades laborais dos profissionais com deficiência.

2.2 A construção da área de gestão de pessoas e suas políticas e práticas

A conceituação da área de gestão de pessoas (GP), anteriormente denominada “gestão de recursos humanos”, reflete a evolução das suas atribuições no âmbito organizacional. No período da Administração Científica (1890-1940), a gestão traduzia-se sob os processos operacionais na produção em grande escala, sendo aplicados métodos rudimentares na gestão dos recursos humanos, conhecida pela reprodução da visão reducionista dos trabalhadores como extensões das máquinas (MOTTA; VASCONCELLOS, 2017). Aspectos atinentes às técnicas de gestão de recursos humanos, nesse período, são categorizados por Jamrog; Overholt (2004), que distinguem a aplicação das técnicas em três dimensões, sendo: 1) Necessidade dos indivíduos corresponderem às suas funções específicas, excluindo trabalhadores que não atendiam esse requisito; 2) Necessidade de treinamento das pessoas para que o trabalho fosse bem desempenhado; e 3) Os indivíduos precisam receber incentivos para trabalhar, sendo aplicados na forma de remuneração e controle hierárquico.

Com o advento da Escola de Relações Humanas (1930-1970), introduziu-se a necessidade de considerar fatores sociais e psicológicos na produtividade dos trabalhadores. Com o aprofundamento dos estudos a partir desta visão, passou-se a considerar a complexidade do fator humano nas organizações, até a compreensão das dimensões pessoais de busca por autorrealização no trabalho. Deste modo, a função de controle e supervisão no ambiente organizacional passa a ser substituída

pela necessidade de promover um ambiente de produtividade, agregando espaços para o desenvolvimento pessoal e profissional. (MOTTA; VASCONCELLOS, 2017).

Nesta função, destacam-se os desafios inerentes a atuação da GP nas organizações. Gil (2014), categoriza-os como desafios ambientais (forças externas, que acometem a organização e que esta não tem controle), organizacionais (aspectos internos, relacionados a estrutura e elementos estratégicos) e individuais (o modo que as organizações se relacionam com os indivíduos internamente).

Dentre essas variáveis tem-se a necessidade do acompanhamento do movimento das questões sociais, como a valorização dos direitos humanos e responsabilidade social de inclusão laboral de pessoas com deficiência. Consideram-se, nesse processo, as variáveis ambientais como a legislação e demais organizações, desafios organizacionais, adaptabilidade da estrutura e processos para atender esses profissionais, e individuais considerando a importância da constituição de um ambiente inclusivo para garantir o desenvolvimento de profissionais com deficiência.

A gestão de pessoas busca a cooperação dos indivíduos a partir da conciliação entre os objetivos organizacionais e individuais. Na alçada organizacional, desenvolve-se a partir de um suporte estrutural de políticas e práticas, atuando na construção e aplicação de competências essenciais para a obtenção de resultados a partir do desenvolvimento e valorização do talento humano (GIL, 2014). As políticas são compreendidas como princípios/diretrizes que sustentam decisões e comportamentos da organização e das pessoas. Enquanto as práticas são procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para programar decisões e nortear as ações da organização e sua relação com o ambiente externo (DUTRA, 2016).

Neste estudo, como sugerido por Fiuza (2010), adotou-se o termo políticas na definição de habilidades no trato das relações humanas, visando à obtenção de resultados desejados. O termo práticas na definição de hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas. Pelo grande número de atividades correspondentes às políticas, essas podem ser classificadas em campos amplos que correspondem aos principais sistemas de gestão de pessoas, conforme descrito no Quadro 1, elaborado com base nas contribuições de Gil (2014, p. 25).

Quadro 1 – Classificação das atividades de Gestão de Pessoas.

SISTEMAS	ATIVIDADES
Suprimento ou Agregação	Identificação das necessidades de pessoal Pesquisa de mercado de recursos humanos Recrutamento Seleção
Aplicação	Análise e descrição de cargos Planejamento e alocação interna de recursos humanos Avaliação de Desempenho
Compensação ou Manutenção	Salários Benefícios Carreira Higiene e Segurança do Trabalho Relações com sindicatos
Desenvolvimento ou Capacitação	Treinamento e Desenvolvimento Desenvolvimento e Mudança organizacional
Controle ou Monitoramento	Banco de dados Sistema de informações gerenciais Auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (2014, p. 25).

O sistema de suprimento/agregação compreende os aspectos relativos à introdução de indivíduos nas organizações. Nesta etapa ocorre o planejamento e identificação das competências demandadas pela organização, a natureza das vagas a serem disponibilizadas bem como os processos de recrutamento e seleção. No recrutamento tem-se a comunicação da disponibilidade de vagas visando a aproximação de candidatos potencialmente qualificados para funções específicas. De maneira complementar, o processo de seleção entende-se como uma filtragem comparativa onde são visualizados critérios específicos para a escolha do candidato que melhor atende aos atributos buscados pela organização (GIL, 2014).

Entre as diretrizes legais que regulamentam esse processo, o planejamento e a disposição destas vagas também correspondem à responsabilidade normativa em agregar a diversidade entre os colaboradores, como as pessoas com deficiência. Neste contexto se aplica o posicionamento da Lei de Cotas que dispõe do percentual mínimo de vagas a serem disponibilizadas. Algumas ordenações que atendem ao sistema de agregação, tratando-se de pessoas com deficiência, são apresentadas por Fernandes (2008) que destaca a importância da acessibilidade e o preparo dos profissionais/ambiente para a realização do procedimento.

O sistema de aplicação envolve dinâmicas relacionadas ao desenho das atividades, planejamento, alocação interna, além da orientação e acompanhamento de desempenho (GIL, 2014). A partir da análise e planejamento das atividades, conforme qualificações demandadas pelo cargo e descrição do conteúdo das suas respectivas tarefas ocorre a alocação dos candidatos em cargos específicos face às qualificações apresentadas, onde recebem as orientações acerca da sua função. Essa corresponde à primeira etapa de socialização dos indivíduos na organização, a partir do contato com demais colaboradores e elementos da cultura organizacional. A partir disso, ocorre o acompanhamento do colaborador que permite analisar o seu desempenho com base nas metas e seus resultados.

O processo de socialização das pessoas com deficiência é investigado por Carvalho-Freitas *et al.* (2010), os quais identificam uma tendência de adaptação maior por parte das PCD nessas etapas, como meio de garantir sua empregabilidade. Esta discussão destaca a importância da preparação das PCD e suas habilidades, além da adequação do ambiente organizacional (espaços, artefatos, acessibilidade e relações sociais) garantindo adaptação de ambas as partes nesse processo de socialização (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011).

O sistema de compensação e manutenção abarca atividades destinadas a criação de condições ambientais e psicológicas, satisfatórias, para a atuação dos indivíduos como aspectos que impactam na sua produtividade (GIL, 2014). Dentre suas características, o sistema insere aspectos de remuneração, avaliações de cargo, planos sistemáticos de benefícios sociais, critérios de condições ambientais e físicas, de higiene e segurança no trabalho, bem como de procedimentos normativos relacionados a sindicatos. As atribuições desse sistema em relação às pessoas com deficiência são discutidas por Becker (2019), que destaca as estatísticas de desvantagem salarial, além de resistência por parte das organizações a mudanças, que impactam desfavoravelmente em sua segurança, qualidade de vida e condições de desenvolvimento de carreira.

O sistema de desenvolvimento/capacitação refere-se aos procedimentos de treinamento e desenvolvimento do pessoal, bem como de desenvolvimento e mudança organizacional (GIL, 2014). Considera-se, neste sistema, a importância do treinamento para a aprendizagem dos indivíduos, correspondendo a incorporações

de conhecimento e mudanças comportamentais, que corroboram para o desenvolvimento do indivíduo e da organização.

Essas etapas, inerentes ao sistema, são analisadas por Maia (2014) que investiga o processo de inclusão de PCD a partir dos processos de treinamento e desenvolvimento. Em seus resultados, mostrou-se evidente a inclusão nesses procedimentos como um aspecto de motivação aos indivíduos, mesmo quando aplicados sem adaptações ao processo aderido aos demais colaboradores.

Por fim, o sistema de controle e monitoramento, corresponde às atividades de acompanhamento dos colaboradores e a verificação dos seus resultados, buscando a garantia da execução das metas planejadas. O contato contínuo com dados e análises da força de trabalho pode ser realizado com a execução de sistemas de informação gerenciais, em banco de dados disponíveis para o processamento das informações ou a partir de auditorias, como sistemas de revisão e controle que analisam as políticas e práticas da área de gestão de pessoas avaliando sua funcionalidade/desempenho na organização (GIL, 2014).

A efetivação do desempenho desse sistema em relação às PCD, apresenta caráter relativo ao acompanhamento do seu desempenho e adaptação ao ambiente de trabalho. Essa análise deve levar em conta a limitação que a deficiência pode causar em sua produtividade e se há recursos e meios necessários para que o profissional desempenhe sua função. Os critérios também devem ser entendidos pelos colegas de trabalho, para que todos possam compartilhar uma experiência que agregue valor, enriqueça as relações humanas no ambiente de trabalho e desenvolva o potencial dos colaboradores da empresa (FIMTPODER, 2019).

3 Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de compreender a configuração das principais políticas e práticas, desenvolvidas pela área de GP, no que corresponde à inclusão de PCD em três organizações do norte do estado do RS, o delineamento metodológico adotado constitui-se de abordagem qualitativa, de caráter exploratório, realizada a partir de um estudo de campo.

Em relação à coleta de dados realizou-se, primeiramente, pesquisa bibliográfica com base na legislação referente à inclusão laboral, além dos conceitos da área de gestão de pessoas voltados à compreensão de políticas e práticas para a efetivação do processo inclusivo no ambiente organizacional. Em seguida, efetivou-se um estudo de campo com a realização de entrevistas nas três empresas participantes. O instrumento de coleta de dados foi um roteiro de entrevista semiestruturado aplicado com os profissionais responsáveis pela GP das organizações, realizadas in loco. As entrevistas tiveram duração, em média, de 45 minutos e foram gravadas para posterior transcrição do conteúdo, sendo preservados dados identitários referentes à organização e os entrevistados.

As entrevistas abordaram três categorias de análise, com questões voltadas para a caracterização do perfil das organizações e profissionais entrevistadas, além das questões semiestruturadas, apresentadas no Quadro 2, contemplando as categorias de compreensão sobre a configuração das políticas e práticas desenvolvidas pela organização em relação às PCD, além da categoria relacionada com a visão inclusiva.

Quadro 2 – Roteiro semiestruturado de entrevista com Gestores.

Categorias de análise	Questões semiestruturadas
Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas	1- Quantas pessoas com deficiência trabalham atualmente na empresa? No geral, quais cargo ocupam?
	2- Há quanto tempo, em média atuam na organização?
	3- Sobre a rotatividade de profissionais com deficiência, em comparação com a rotatividade da sua empresa, você considera que está: () Acima da média () Igual () Abaixo da média.
	4- Existe alguma dificuldade para suprir as vagas para as pessoas com deficiência?
	5- Como ocorre a contratação destes profissionais?
	6- Sobre o recrutamento, em quais fontes costuma buscar candidatos com deficiência? Assinale uma ou mais alternativas. () Sites de emprego () Indicações () Cadastros no site da empresa () ONGs e entidades do terceiro setor () Redes sociais () Jornais () Outros. Quais? _____
	7- Como é realizado o processo de seleção para essas vagas?
	8- Após selecionados, como acontece a socialização/integração?
	9- Como se estabelecem os aspectos de desenvolvimento destes profissionais? (Treinamentos, promoções, carreira...)
	10- Como o colaborador com deficiência é acompanhado? (desempenho, metas e produtividade...)
	11- Gostaria de citar alguma outra prática referente a inclusão de colaboradores com deficiência desenvolvida na organização?
Visão Inclusiva	12- Sobre a gestão do Programa de Inclusão da sua empresa, indique a(s) alternativa(s) que correspondem à realidade: <input type="checkbox"/> Não temos um Programa de Inclusão <input type="checkbox"/> A responsabilidade e gestão é compartilhada por diferentes áreas e profissionais <input type="checkbox"/> A responsabilidade e gestão é apenas do RH/GP <input type="checkbox"/> Possui metas de contratação <input type="checkbox"/> É acompanhado pela liderança <input type="checkbox"/> Possui orçamento próprio para ações de inclusão
	13- Em relação à equipe de trabalho e as lideranças, há alguma preparação ou sensibilização? Explique.
	14- Como é inserida a visão inclusiva no dia-a-dia da organização? Quais os principais desafios?

Fonte: Elaborado pelos autores

As organizações participantes situam-se na microrregião de Frederico Westphalen, todas com características para incidência dos percentuais da Lei de Cotas. A escolha do recorte de estudo e das organizações ocorreram vinculadas a um projeto de pesquisa que busca compreender a inclusão de pessoas com deficiência na microrregião de Frederico Westphalen, a partir da perspectiva das pessoas com deficiência e da gestão de pessoas. Com o mapeamento de organizações da região, que atendem o percentual referente à Lei de Cotas, estas foram contatadas e convidadas a participar do estudo, mediante explanação dos seus fins.

Para a descrição e análise dos resultados, optou-se pelo modelo de análise de conteúdo (BARDIN, 2011). A partir da construção do referencial teórico, foram pré-definidas categorias de análise conforme objetivo do estudo, com ênfase na categorização das políticas e práticas de gestão de pessoas, e elementos para a constituição de uma visão inclusiva nas organizações. Em seguida, na fase de tra-

tamento, inferência e interpretação dos dados, as entrevistas foram transcritas, organizadas e analisadas contemplando essas categorias.

4 Resultados e discussões

4.1 Perfil das organizações e gestores de gestão de pessoas

A amostra de dados, compreende o estudo de três organizações de grande porte, que exercem atividades no setor privado em diferentes ramos de atuação. As informações para a caracterização do perfil das organizações e dos gestores de GP foram obtidas a partir dos entrevistados e sites institucionais. Para preservar a identidade dos participantes, optou-se por adotar as nomenclaturas de O1, O2 e O3 para as organizações e G1, G2 e G3, respectivamente, para nomear os gestores no decorrer da análise. As informações são apresentadas nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3– Perfil das organizações.

Organização	Ramo de atuação	Tempo de atuação	Número de funcionários	Número de Colaboradores com Deficiência
O1	Cooperativa ramo de agropecuárias, mercados, fabricação de ração/silos	63 anos	Cerca de 300 funcionários	4 Colaboradores
O2	Varejo e distribuição de Autopeças	30 anos	Cerca de 270 funcionários	6 Colaboradores
O3	Cooperativa de Crédito	18 anos	314 funcionários	10 Colaboradores

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nestes dados, constatou-se que todas as organizações apresentam PCD em seu quadro funcional, cumprindo, a priori, as disposições básicas do processo de inclusão laboral. A partir do número total de funcionários e a quantidade de colaboradores com deficiência é possível analisar a sua atuação em relação às diretrizes definidas pela Lei de Cotas. Admitindo o número aproximado de funcionários como base para o cálculo, todas as organizações compreendem a faixa de 201 a 500 funcionários, para a qual é definido o percentual de 3% das vagas destinadas para pessoas com deficiência.

Em face desse parâmetro, a organização O1 possui cerca de 300 funcionários onde se define a obrigatoriedade de nove vagas para PCD. No período da coleta de dados a organização possuía apenas quatro colaboradores com deficiência, ativos e abaixo das disposições legais. A organização O2 constitui-se de 270 funcionários, sendo exigido o número de oito PCD. Nessa organização, foram constatados seis colaboradores com deficiência, quantidade inferior ao percentual mínimo determinado. A organização O3 possui 314 funcionários, sendo definida a obrigatoriedade de 10 PCD. Essa cumpre os requisitos atuando com 10 colaboradores com deficiência no quadro funcional.

A descrição do perfil geral dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas é apresentada no Quadro 4, onde destaca-se o preenchimento integral dos cargos por mulheres.

Quadro 4 – Perfil dos profissionais entrevistados.

Gestor (a)	Descrição do cargo	Gênero	Escolarização	Tempo de atuação na organização	Tempo de atuação no cargo
G1	Gerente de Gestão de Pessoas	Feminino	Ensino Médio	38 anos	36 anos
G2	Psicóloga	Feminino	Pós-graduação	7 anos	7 anos
G3	Gerente de Gestão de Pessoas	Feminino	Pós-graduação	6 anos	5 meses

Fonte: Dados da pesquisa.

Sobre o nível de escolaridade, a gestora G1 possui ensino médio completo. A gestora G2 possui graduação em Psicologia, além de MBA em gestão de pessoas e marketing. Enquanto a G3 possui graduação em administração e especialização em gestão de pessoas. Contudo, apesar do maior nível de formação acadêmica entre as gestoras G2 e G3, destaca-se o maior tempo de experiência por parte da gestora G1, que desempenha a função de gerente de "Recursos Humanos" há 36 anos, sendo referentes a 38 anos dedicados à organização O1. A gestora G2, possui sete anos de experiência na área como psicóloga, atuando no mesmo cargo desde seu ingresso. Por sua vez, a G3 possui cinco meses como gerente de GP, sendo que trabalha há seis anos na organização, anteriormente como assessora de GP.

A caracterização do perfil das gestoras também foi analisada em relação a sua perspectiva de preparo para tratar de questões referentes a profissionais com deficiência, tendo entre as opções: 1) Não se sente preparada; 2) Poderia estar mais preparada; e 3) Se sente preparada. Especificamente as gestoras G1 e G2 declararam que poderiam estar mais preparadas, enquanto a gestora G3 se declarou preparada para tratar destas questões:

"Eu acho assim, que preparada mesmo tu nunca está, tu sempre tem contato com pessoas diferentes, então, os nossos que nós temos aqui [referindo-se aos colaboradores com deficiência que atuam na organização] agora a gente já conhece o problema deles, já sabe a medicação, sabe tudo, então tu tá prepara com eles, agora esses que vem tu não está, tu vai ter que conhecer [...] então quer dizer que preparada mesmo tu nunca está, pois não sabe o que pode vir pela frente [...]". (G1)

O mesmo compete à colocação de G2, que também destacou de modo objetivo, a perspectiva de que poderia estar mais preparada para lidar com estas questões. A gestora G3 declarou-se preparada para lidar com estas questões, como destaca:

"Acredito que no quesito agregar mais preparo, ele sempre é oportuno, embora eu não ache esse um tema difícil, mas isso é uma característica minha, eu acho que isso é natural, assim como eu contrato outra pessoa, a gente tem que contratar[...]". (G3)

Foi unânime entre as gestoras a perspectiva da importância de manter-se em processo de aprendizagem constante, considerando inúmeros fatores que podem contribuir para a experiência profissional em relação ao seu preparo para tratar destas questões.

4.2 Políticas e práticas de gestão de pessoas e suas repercussões na inclusão laboral de pessoas com deficiência nas organizações

Para a análise proposta, retomam-se os conceitos acerca das políticas e práticas e o modo como podem ser denotadas no âmbito da pesquisa em relação a perspectiva de inclusão. Aspectos em comum destacam-se na discussão sobre a perspectiva de atuação das pessoas com deficiência, inerente à política das organizações. Teve-se, por parte das três gestoras, uma preocupação em retratar a perspectiva de igualdade dos colaboradores com deficiência em relação aos demais no ambiente de trabalho, remetendo à visão de inclusão e responsabilidade social nas organizações. Este aspecto pode ser destacado em alguns trechos nas falas das entrevistadas:

"[...] Dentro aqui da cooperativa a gente age com eles normalmente, como os outros funcionários, nas reuniões a gente convida eles, nas festas da cooperativa a gente convida eles, então eles têm, a mesma maneira de ser tratado de que os outros" (G1).

"Pra nós, o que importa é comportamento e valores pessoais [...] eles têm uma deficiência física, mas pra nós eles têm o mesmo peso que qualquer outro colaborador [...] A gente respeita, trata todos da mesma forma, mas a gente precisa de uma produtividade igual" (G3).

Essas expressões na fala das gestoras destacam a perspectiva positiva acerca do reconhecimento da capacidade laborativa das PCD a partir do despreendimento do estereótipo de pessoa incapaz (PEREZ, 2012). A originalidade desta expressão, no entanto, remete-se ao processo de socialização dos colaboradores com deficiência já contratados, de modo que, essa perspectiva de igualdade pode ser analisada em contraste com as possibilidades/dificuldades de ingresso nesses espaços de trabalho entre os profissionais com deficiência, que antecedem a compreensão sobre a socialização no espaço organizacional.

Dentre os sistemas em específico, o sistema de suprimento e agregação, em relação aos profissionais com deficiência nas três organizações traduz um objetivo em comum, o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela Lei de Cotas. Essa premissa se apresenta consoante a discussão feita por Fialho *et al.* (2017), de que a perspectiva mais expressiva de contratação de PCD está diretamente ligada ao cumprimento da legislação para que as organizações não sejam autuadas pelos órgãos fiscalizadores, desenvolvendo essa relação de responsabilidades social pela via impositiva.

Além disso, este sistema contempla as atividades que envolvem a delimitação da demanda de competências, além dos processos de recrutamento e seleção. No contexto estudado, a delimitação de competências e habilidades demandadas pelas organizações atende a atribuição de perfis profissionais de pessoas com tipos específicos de deficiências. Esse perfil, na concepção das gestoras, constitui-se a partir do cenário de setores e atividades realizadas na organização e seu condicionamento arquitetônico, sendo que esses aspectos delimitam características/habilidades com maiores possibilidades ou restrições no desempenho das atividades laborais em adequação à estrutura da organização.

Na organização O1, a gestora retrata uma situação específica que destaca a constituição deste perfil:

“Um problema assim, vamos dizer, sem um braço [física], a gente já teve problema, por isso que a gente cuida bastante. Uma menina que ela não tinha a parte da mão [...] ela trabalhou no caixa um tempo daí saiu e colocou a cooperativa no ministério do trabalho, porque ela tinha que passar as mercadorias com aquele braço e ficou com problema no braço, sendo que ela já tinha esse problema. Só que para nós aqui ela não disse - olha, eu acho que não vou poder ficar porque eu tenho que passar a mercadoria- porque ela não precisava passar com aquele braço que ela tinha o problema, ela podia trabalhar com o outro, né? [...]” (G1)

Neste sentido, a organização (O1) possui um perfil de contratação que atende majoritariamente deficiências intelectuais/mentais, já que anteriormente teve problemas com a condição de deficiência física. A partir desta “preferência” por profissionais com deficiências intelectuais/mentais, uma das características consideradas pelas gestoras no processo de recrutamento é o nível de escolarização destas pessoas, considerando o maior cenário de desafios por parte desse tipo de deficiência no processo de aprendizagem (LEONEL, 2014). Essa característica reafirma as diferenças nas perspectivas dos gestores em torno dos tipos de deficiência, principalmente em relação às deficiências intelectuais (SUZANO *et al.* 2014).

Nas organizações O2 e O3, as gestoras retrataram maior exigência por escolarização/qualificação profissional e habilidades técnicas. No decorrer das entrevistas, a sublimação pela excelência, o preparo técnico e o foco nos resultados entre os colaboradores destaca um perfil especificamente comportamental exigido aos profissionais com deficiência. Em contraste com a organização O1, em O2 e O3 a maioria dos colaboradores possui deficiências físicas (em nível leve), sendo que os cargos são definidos a partir da adaptabilidade da condição de deficiência à função pretendida. Essas diferenças, no nível de exigência pela qualificação, também refletem nos cargos ocupados pelas PCD nas três organizações. O Quadro 5 apresenta uma síntese das características dos colaboradores com deficiência que compõem as equipes das organizações pesquisadas.

Quadro 5 – Descrição do quadro de colaboradores com deficiência.

Descrição	Organização O1	Organização O2	Organização O3
Número de PCD atuantes	4 colaboradores	6 colaboradores	10 colaboradores
Cargos/funções exercidas	Repositor de mercado	Estoquista, vendedor, gerente	Caixa, assistente administrativo, analista
Tempo médio de atuação na organização	6 anos	5 anos	7 anos
Tipos de deficiência	Deficiência Mental(3) Deficiência Física (1)	Deficiência Física (5) Deficiência Auditiva (1)	Deficiência Física (9) Deficiência Auditiva (1)

Fonte: Dados da pesquisa.

À luz desses aspectos, observam-se diferenças na aplicação das práticas do sistema de suprimento. Na organização O1 são priorizados tipos de deficiência, posteriormente designados em cargos específicos. Nesta realidade há predomínio de pessoas com deficiência intelectual, com colaboradores que possuem um nível de escolarização inicial, de modo que, os cargos predispostos são integralmente operacionais. No caso das organizações O2 e O3, são visualizadas habilidades e competências para a contratação, no contexto comportamental, sem distinção à tipifi-

cação de deficiência, por conseguinte, destaca-se uma maior proximidade com as deficiências físicas e a compatibilidade com cargos de maior grau de qualificação.

As organizações O1 e O2 apresentam um número de PCD abaixo da cota prevista. Nestes cenários, as gestoras destacam a dificuldade em suprir o quantitativo de PCD pela falta de procura em preencher as vagas dispostas, como nos resultados também destacados por Albuquerque e Batista (2016), e Rezende, *et al.* (2015), além dos desafios de adequação da estrutura para atender a esses profissionais com deficiência. Essas dificuldades são descritas nas falas das três gestoras:

"[...] Fica difícil pra gente encaixar as vezes, então procuramos bastante ali na APAE, ali a gente esbarra no que? que a maioria deles são aposentados, eles ganham um valor do governo, e se eles vierem pra empresa e assinar a carteira eles vão perder aquele valor, então também não querem por isso, entende? [...] Então a gente às vezes trabalha com menos do que a cota porque esbarra nessas coisas" (G1).

"Muito difícil, muito difícil porque o que acontece, a gente tenta de alguma forma trazer um profissional que se adeque ao nosso ambiente [...] então, por exemplo, se é uma pessoa com uma dificuldade de atenção, algum retardo leve, eu não tenho como colocar no estoque por exemplo, porque vai dar furo de estoque e nosso gerente, nossa equipe de estoque é avaliada e remunerada pela acuracidade do estoque, pelo resultado do estoque, então você tem que tentar organizar isso dentro da realidade [...]. A gente tenta buscar pessoas que tem o jeito da empresa" (G2).

"Nós temos ainda uma dificuldade em estrutura. Cadeirantes, por exemplo, não temos uma estrutura para que ele possa se locomover dentro das nossas agências ou propriamente da Superintendência. Então sim, a gente tem uma dificuldade pra abrir vagas e eu tive bem poucos candidatos inscritos. Então hoje a gente conta com um olhar do pessoal das agências dos municípios [para indicação de currículos]. E assim, eu já tive PCDs com interesse em vir, mas por vez a deficiência dele não vai fazer com que ele se sinta integrado no trabalho, por exemplo, deficiência mental. É difícil, porque eu não posso colocar ele pra ter contato com o associado. Então, eu tive apenas um ou dois candidatos com essa deficiência nesses 6 anos." (G3).

O processo de recrutamento nas organizações, é descrito como sendo por meio da divulgação de vagas inicialmente realizada pelas redes sociais nas organizações O2 e O3 e pelo site institucional na O1. Na falta de candidatos, essas realizam contato com instituições municipais em busca de indicações. O processo de seleção, posteriormente, decorre da análise da documentação dos candidatos com a comprovação da deficiência e aptidão ao trabalho, a partir das constatações dos órgãos de segurança e medicina do trabalho.

Como segundo sistema, tem-se as dinâmicas relacionadas ao desenho das atividades, planejamento, alocação interna, orientação e acompanhamento do desempenho dos colaboradores. Na organização O1 os tipos de cargos para PCD são definidos previamente com base na expectativa de contratação de profissionais com deficiência mental/intelectual. Neste caso, a função já está prevista na divulgação das vagas, tendo a contratação de profissionais com aptidão para a ocupação do cargo. No caso das organizações O2 e O3 são priorizadas qualifica-

ções necessárias para atuação e, conforme escolarização e habilidades apresentadas, as PCD são alocadas em diferentes cargos.

No desenho de cargos se evidencia uma tendência pela consideração dos aspectos comportamentais dos colaboradores. Na organização O1, do quantitativo total de quatro PCD, apenas uma, com deficiência física, possui nível de escolarização técnica. No entanto, desempenha as mesmas atividades dos demais, na reposição de mercadorias. A gestora G1 explica essa situação mencionando que a alocação de cargos prioriza funções com poucos riscos na realização das atividades, considerando o episódio anterior de uma ação trabalhista movida por uma antiga PCD contra a organização. Nas organizações O2 e O3 os aspectos de qualificação e expressão comportamental se fazem mais evidentes na hierarquia de cargos ocupados pelas PCD. Denota-se por exemplo, a disposição de cargos de gerência, no caso da organização O2, ocupado por um profissional com deficiência. Neste sistema ainda, em relação ao acompanhamento dos colaboradores, constatou-se nas organizações O1 e O3 um acompanhamento informal dos colaboradores, de supervisão das suas atividades no período inicial do seu ingresso. Como descrito nas falas:

"[...] No início, quando eles começam, tem um responsável no mercado, que fica ali cuidando se tá fazendo direitinho, os primeiros dias, uns 15/20 dias fica auxiliando, ou fica o RH também, desce dá uma olhadinha vê como é que está, se está gostando, se está aprendendo, sabe, daí depois que eles pegam o que eles tem que fazer eles ficam normal como qualquer outro funcionário" (G1).

"A gente tem sistema de tutoria interna que é para os novos que entram [processo realizado com todos os colaboradores] [...] Claro, tem o gestor que vai acompanhar no quesito de dificuldades que a pessoa tem. Tem um rapaz que não tem uma perna, então é natural que a gestora vai doar uma cadeira, o que precisa de diferente pra ele, aquele apoio... Em que andar que ele está, se precisa de elevador." (G3)

Enquanto na organização O2 a gestora destaca um processo de acompanhamento específico de avaliação de desempenho, formal, instituído na organização:

"[...] Quando chega aos 45 dias do colaborador, tem uma avaliação que a gente utiliza, então, tem a prática normal que é o contrato, 45 e 45 dias fecha os 90 que é o período de experiência [...] tem todo um padrão que nós seguimos, de motivação, se os dados que a gente identificou na entrevista estavam sendo percebidos no dia a dia do colaborador, quais foram os três pontos que mais chamaram atenção, quais os três pontos que tem pra desenvolver, tem sempre um padrinho que faz um acompanhamento da pessoa, o que esse padrinho observou, e como que ele foi visto também pelo colaborador" (G2).

O acompanhamento dos colaboradores neste processo exprime maior expectativa de inclusão considerando a visão dos demais colegas e supervisores sobre o tempo de realização das atividades da pessoa iniciante. Fator esse que corrobora para o alinhamento da performance do colaborador nas atividades, melhorando as disposições do sistema para o processo e os resultados da organização. Nesse caso também possibilita a construção de um *feedback* como orientação

para o seu desempenho, apontando possíveis dificuldades ou necessidades especiais para o aperfeiçoamento de suas atividades.

Em relação ao sistema de compensação e manutenção percebe-se, no âmbito das organizações em foco, uma diferença entre os contextos da O1 com as organizações O2 e O3. Em relação a carreira, no âmbito da O1, identifica-se uma certa resistência evidenciada pela gestora que retoma a experiência anterior vivenciada na organização:

"[...] Aqui na cooperativa nós trabalhamos bastante com isso, não só com a parte do PCD mas com todos os funcionários, se tu entrar num setor e tem condições tu vai subindo e foi o que aconteceu com essa menina, [Colaboradora que colocou a O2 na justiça do trabalho] a gente deu a oportunidade, só que lá na frente deu problema, [...] então como já tivemos uma experiência ruim, agora ficamos com medo" (G1).

Nas organizações O2 e O3, os planos de carreira são perceptíveis, sendo mais presentes no caso de colaboradores com maior nível de escolarização, mesmo que limitado a tipos de deficiências específicas. Destaca-se também, que esses aspectos resultam em disparidades de remuneração das PCD, onde esses profissionais possuem maiores oportunidades salariais nas organizações O2 e O3 em comparação com a organização O1. Nesse sentido, como discutido por Becker (2019), as pessoas que possuem menores necessidades de adaptações ou alterações em termos de infraestrutura e rotinas de trabalho, tendem a possuir melhores condições de cargos e salários e maiores possibilidades de carreira. Esta configuração, influencia diretamente na satisfação das PCDs em relação às oportunidades de crescimento profissional (ASSUNÇÃO; OLIVEIRA; CARVALHO-FREITAS, 2015).

Em relação a criação de ambientes satisfatórios para a atuação dos indivíduos, mantendo a sua satisfação e qualidade de vida em relação ao seu trabalho e colegas, tais elementos são descritos pelas três gestoras como princípios cultivados nas organizações que atuam. Essa visão pode ser destacada pelos aspectos de rotatividade dos colaboradores com deficiência, que são perceptivelmente abaixo da média, nas organizações O2 e O3 e de igual nível, em relação aos demais profissionais na organização O1. A gestora G3 destaca:

"Elas entram pra ficar, só saem se de fato a gente desligar [...] elas entram e ficam, gostam do seu trabalho, se identificam e a gente também cuida delas, acho que é uma responsabilidade nossa. [...]" (G3).

Além disso, os desligamentos são descritos, em sua maioria, por fatores de decisão das próprias PCD, principalmente relacionados a mudanças de moradia para outros locais, não tendo relação com eventuais problemas no desempenho de suas atividades, insatisfação ou falta de produtividade. Parte desta visão é exposta pela gestora G2 que destaca o custo elevado da alta rotatividade de colaboradores, o que demanda um aprimoramento do sistema para satisfação dos colaboradores, condições de segurança, qualidade de vida e a garantia de desenvolvimento pessoal/profissional.

Em relação ao desenvolvimento/capacitação, como quarto sistema referente aos procedimentos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores com deficiência, destaca-se a realização de procedimentos gerais de treinamento às PCD, sem especificações nas três organizações. Na voz da gestora G3, em síntese:

“Eles seguem o curso com as equipes. Podem participar de todas as oportunidades que a Cooperativa disponibiliza interno para crescimento, podem e devem. Tem colaboradores com potencial fantástico. Participam de programas de relacionamento da mesma forma... recebem avaliação de desempenho da mesma forma... tem plano de desenvolvimento no mesmo formato... participam de treinamentos igual todos os outros colaboradores”. (G3)

Essa expectativa de realização destes procedimentos de forma igual aos demais colaboradores, é descrita como prerrogativa de integração e motivação dos mesmos, de modo que acompanham o processo de desenvolvimento de toda a equipe de trabalho. No entanto, possibilita o não acolhimento de possíveis necessidades especiais das PCD, limitando seu potencial de desenvolvimento.

Em relação ao sistema de controle e monitoramento, verifica-se uma preocupação sob o período de experiência inicial dos colaboradores com deficiência na sua adaptação no ambiente de trabalho. Contudo, posterior a esse período, segue a mesma configuração de metas e expectativas de produtividade da equipe de trabalho.

4.3 Elementos para a constituição de uma visão inclusiva nas organizações

A noção de inclusão investe na garantia não apenas do acesso, mas de um reajuste na realidade social que a possibilite. No contexto histórico que compreende a atividade laboral de profissionais com deficiência, destaca-se a exclusão, refletida no modelo de produção industrial do período da Administração Científica, pela carência de sistemas na área de GP, e o correlacionamento entre deficiência e incapacidade de atribuir produtividade nesse meio.

Como destaca Kitchin (1998), o contexto social e as relações dele advindas, corroboram, em alguma medida, para a reprodução e o constante processo de exclusão. Por essa razão, a compreensão da diversidade nas organizações, requer um olhar amplo, que vai além da individualidade da pessoa com deficiência. Trata-se de destacar, nas pesquisas, a “multidimensionalidade do conceito de diversidade” como afirmam Farndale *et al.* (2015, p. 685). Nesse sentido, o modelo médico considerado anteriormente foi, em partes, responsável por influenciar e fortalecer, mesmo que indiretamente, barreiras que dificultavam o acesso ao mercado de trabalho para as pessoas com deficiência, como um modelo que visava a adaptação/reabilitação por parte das PCD, vistas como incapazes/limitadas.

A partir da adoção do modelo de deficiência baseado em direitos, foram possíveis a criação e a implementação de políticas públicas efetivas visando a inclusão dessas pessoas na sociedade. No Brasil, apesar da existência de leis consideradas “maduras”, como a Lei de Cotas que possui quase 30 anos, a legislação não suprimiu as dificuldades da inclusão laboral de PCD.

Nas três organizações estudadas, as gestoras revelaram não possuir nenhum programa próprio de inclusão, o que destaca a expectativa de inclusão limitada ao cumprimento das políticas públicas. Esse fator destaca uma passividade sobre a responsabilidade de inclusão advinda da esfera privada, o que denota um problema considerando que essa discussão não deve limitar-se à esfera pública sob o risco de inefetividade das políticas públicas de inclusão (THORNTON; LUNT, 1997).

Especificamente em cada organização, a gestora G1 destacou que a responsabilidade e gestão sob ações de inclusão dentro da organização O1 são

compartilhadas por diferentes áreas, sendo além do setor de RH, acompanhadas pela presidência da organização. Na organização O2 a gestora ressalta que todas as ações de inclusão já estão incorporadas dentro da cultura organizacional a partir de um espírito de ajuda mútua que abrange todos os setores, independente da presença ou não de PCD, sendo que o sentimento de pertencimento e inclusão convive diariamente entre seus colaboradores. A gestora G3 destacou a existência de ações gerais de gestão da diversidade (com destaque para a inclusão de mulheres) sendo compartilhada a responsabilidade pelas áreas de GP e a área de programas de relacionamento.

Em relação à existência de preparações ou sensibilizações das equipes de trabalho e lideranças acerca da inclusão de PCD, pouco foi mencionado pelas entrevistadas. A fala da gestora G1 reforça sua perspectiva de que todos são tratados com igualdade e que apenas orientam os colegas que tenha calma e paciência para ensinar as funções determinadas às PCD. A gestora G3 relata a existência de ações de sensibilização e preparação que ocorreram no passado e que não tiveram continuidade, como um curso de Libras que foi disponibilizado para todos os colaboradores e ações em conjunto com pessoas responsáveis pelo Serviço Social do município.

Sobre os principais desafios enfrentados para o desenvolvimento da visão inclusiva no cotidiano da organização, as gestoras destacam:

“Eu percebo que o maior desafio está neles. Nós já tivemos PCDs que infelizmente eles se consideram diferentes dos demais. Então eles querem tratamento especial, “Ah, eu não posso fazer tal coisa porque eu sou deficiente”. Eu acho que esse é o maior desafio. [...] A gente já teve, por exemplo, uma colaboradora que achava que os associados precisavam tratar ela diferente porque ela era deficiente física. E não é assim, não é assim mesmo, nós nem permitimos isso. Eu acho que nem é saudável pra eles, se colocar numa situação de minoridade [...] eu não sei se isso é bom ou ruim, essa normalidade que nós os tratamos. Pra organização eu acho que é bom, no sentido de dizer pra eles que pra nós eles têm o mesmo peso que qualquer outro colaborador.” (G3).

“O nosso maior problema é com o cliente, as pessoas que vem aqui [...] as pessoas não gostam disso sabe, reclamam, então as vezes a gente se sente muito né, estou fazendo uma coisa que é dentro da lei, e ainda as pessoas não entendem ou também não tem assim, a parte humana [Empatia] [...]” (G1).

Na O2, a gestora G2 ressalta que a cultura organizacional traz um fator de humanidade, disposto pela gerência, que está presente e transmitido a todos os colaboradores como contribuição à visão inclusiva. Destaca que a organização possui metas a serem cumpridas e que todos, sem distinção, são cobrados por resultados.

Assim descrito, as três organizações destacam a busca constante pela visão inclusiva no âmbito organizacional, no entanto, ainda se encontram desafios e barreiras a serem transpostas. Essas barreiras atendem o âmbito individual das PCD, pela resistência a mudanças e expectativas próprias de diferenciação que divergem do objetivo da visão inclusiva, de equidade. Além dos desafios organizacionais, há baixa disposição de orçamentos próprios para a inclusão ou modificações arquitetônicas de acessibilidade na estrutura. Ainda, desafios em nível social como o pre-

conceito por parte das pessoas/clientes que adversam o caminho da inclusão laboral dos profissionais com deficiência.

5. Considerações finais

O presente artigo se propôs a compreender a configuração das principais políticas e práticas desenvolvidas pela área de gestão de pessoas atinente à inclusão de PCD, em três organizações do norte do estado do Rio Grande do Sul. Como resultados da pesquisa, destacam-se o conhecimento por parte das gestoras sobre as determinações legais vigentes, a importância da responsabilidade social de inclusão e o reconhecimento das dificuldades no processo de inclusão nas organizações. Faz-se presente uma preocupação em retratar o posicionamento ativo das organizações frente a esta temática, além de justificativas acerca de aspectos inclusivos menos desenvolvidos.

Sobre as dificuldades do processo inclusivo, ressaltou-se a etapa que confere o ingresso de profissionais com deficiência, considerando, em cada contexto, condições de acessibilidade do ambiente e a necessidade de preparos específicos para atender estes profissionais. Assim, grande parte das oportunidades de ingresso no mercado de trabalho tende a ser destinadas a perfis específicos de profissionais com determinados tipos de deficiência e qualificação pré-selecionados e que, sob o ponto de vista das organizações, lhes conferem uma melhor expectativa de adaptabilidade com a estrutura de suas organizações.

Nesse âmbito parece haver a necessidade de maior preparo para tratar das questões referentes a estes profissionais, sobretudo, em referência ao conhecimento das possibilidades de adaptações em termos de estrutura e tecnologias assistivas. Além disso, esse contexto que compreende o sistema de suprimento e agregação, confere uma dificuldade em preencher as vagas para PCDs pela falta de procura por parte destes profissionais, o que sinaliza uma consideração importante aos familiares das PCD, de incentivo à autonomia na busca por estes espaços no mercado de trabalho.

As políticas efetivadas em relação às PCD são descritas, pelas gestoras, como semelhantes aos colaboradores sem deficiência. Práticas de orientação, acompanhamento, benefícios e promoções, são descritas sob essa perspectiva de igualdade o que reforça a expectativa de integrar as PCD nas atividades, sem duvidar das suas capacidades laborais e institui a socialização dos colaboradores com os colegas, informalmente, a partir da conversa, sem dispor de meios/programas formais de sensibilização.

Aos colaboradores que atendem o perfil de ingresso, quando contratados, percebe-se uma visão positiva dessa forma equânime de desenvolver as práticas, pela adaptação nas atividades nas organizações, representada pela baixa rotatividade e absenteísmo, explícito no tempo de trabalho e na descrição positiva das gestoras sobre o desempenho de suas atividades. Somam-se a isso, considerações sobre as possibilidades de desenvolvimento e promoções de carreira mencionadas, baseadas além da qualificação profissional, em aspectos comportamentais dos indivíduos, ampliando suas possibilidades de promoção.

Revelou-se, no entanto, que nenhuma das organizações possui orçamentos próprios destinados a programas de inclusão. Por mais que ecoe no discurso das gestoras a presença da visão inclusiva no dia a dia da organização, tratando-se da discussão sobre investimentos financeiros nessa área, o mesmo discurso é minimizado e conduzido à forma que é dado o tratamento igualitário a todos os colaboradores, justificando esse não investimento. O que suscita reflexão, em uma primeira

análise, de que caso não houvesse a obrigatoriedade da Lei, as organizações talvez não disponibilizassem vagas para a PCD por iniciativa própria.

Apesar do Brasil, seguir a tendência mundial, e ter adotado o modelo baseado em direitos para definir as políticas públicas voltadas para as PCD, a realidade das organizações destaca que o tema precisa ganhar ênfase para além da esfera pública, no âmbito de organizações privadas, sob o desenvolvimento da responsabilidade social, na qual destaca-se a importância da área de gestão de pessoas, suas políticas e práticas, e os programas de inclusão. Como destacado por Schwarz e Haber (2009), esses programas nas organizações são a chave para uma inclusão sustentável, visto que suas atribuições não se restringem aos processos técnicos delegados no ambiente, atendendo também a oferta de oportunidades de trabalho adequadas, em um contexto de respeito à diversidade, visando garantir aos profissionais a expectativa de crescimento e desenvolvimento no seu ambiente de trabalho.

Retomando as três dimensões de dificuldades categorizados por Gil (2014), sendo ambientais, organizacionais e individuais, destaca-se que as medidas para a inclusão nas organizações exigem o esforço da esfera político-social a partir do apoio legal às normas de inclusão, organizacional, a partir dos gestores e colaboradores, além do esforço das próprias pessoas com deficiência. Esse movimento, para a efetividade da inclusão de profissionais com deficiência, como destacado por Schwarz e Haber (2009), deve ser encarado como um processo de profunda transformação cultural a partir da revisão de conceitos e paradigmas.

Considera-se como limitações do estudo a amostra reduzida de organizações em análise, considerando a proporção de organizações existentes com diversas realidades/setores de atuação. Além de que, a apresentação do contexto das atividades realizadas no ambiente e o julgamento sobre a sua efetividade atendeu apenas a voz dos profissionais de gestão de pessoas, não tendo base, neste recorte específico, sobre o posicionamento das PCD. Destaca-se como possibilidade de estudos futuros a compreensão da visão dos profissionais com deficiência sobre a configuração destas políticas e práticas nos contextos organizacionais em que atuam, vislumbrando suas perspectivas sobre dificuldades e oportunidades nestes ambientes, como esses fatores inerentes a representatividade do trabalho se apresentam em suas expectativas de desenvolvimento pessoal e como contribuem para a sua inclusão no âmbito social.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. F.; BATISTA, B. O. P. O dever de reservar de vagas de trabalho para as pessoas com deficiência e as dificuldades encontradas pelos empresários na contratação de profissionais habilitados. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 01- 23, jul./dez. 2016.

ASSUNÇÃO, R. V.; OLIVEIRA, M. S. de; CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Satisfação no trabalho e oportunidades de desenvolvimento da carreira entre profissionais com deficiência. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 340–351, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229 p.

BECKER, K. L. Deficiência, emprego e salário no mercado de trabalho brasileiro. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 39-64, jan./mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.213 de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 19 maio 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 19 maio 2020.

CARVALHO-FREITAS, M. N. *et al.* Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 264-275, jul./set. 2010.

COUTINHO, K. S.; RODRIGUES, G. F.; PASSERINO, L. M. O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: Com a voz os gestores de recursos humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial, Marília**, v. 13, n. 2, p. 261-278, abr./jun. 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FARNDALEAB, E.; *et al.* A global perspective on diversity and inclusion in work organisations. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 26, n. 6, p. 677-687, 2015.

FERNANDES, A. L. **O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações**: inclusão ou integração? 2008. 115 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2008.

FIALHO, C. B. *et al.* Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **Revista de carreiras e pessoas (ReCaPe)**, São Luiz Gonzaga, v. 7, n. 3, p. 43-63, 2017.

FIMTPODER. Material facilitador para inclusão e permanência de pessoas com deficiência e reabilitados pelo INSS no mercado de trabalho. **Fórum Goiano de Inclusão no Mercado de Trabalho das Pessoas com Deficiência e dos Reabilitados pelo INSS**. 2019.

FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.

FONSECA, R. T. M. **O trabalho da pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos**: o direito do trabalho, uma ação afirmativa. 2005. 327 p. Tese (Doutorado em Direito). Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Curitiba, 2005.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 15ª. Reimpressão, São Paulo: Atlas, 2014.

JAMROG, J. J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. **Human Resource Planning**. v. 27, n. 1, p. 51-62, 2004.

KITCHIN, R. 'Out of Place', 'knowing one's place': space, power and the exclusion of disabled people. **Disability & Society**, v. 13, n. 3, p. 343-356, 1998.

LARAIA, M. I. F. **A pessoa com deficiência e o direito ao trabalho**. 2009. 192 p. Dissertação (Mestrado em Direito). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Direito. São Paulo, 2009.

LEONEL, W. H. dos S. **O processo de escolarização do deficiente intelectual da educação básica e os desafios da prática docente**: um debate relevante ao Ensino Superior. 2014, 260 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Maringá, 2014.

MAIA, A. M. DE C. **O trabalhador com deficiência na organização**: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. 2014, 139p. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de São João Del-Rei, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. São João del-Rei. 2014.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

RAO, A.; SELVARAJAN, R.; HALLER, B. How can HRM meaningfully impact people with disabilities? Finding them a place at the table. **Academy of Business Research Journal**. v 1, p. 53-62, 2018.

PEREZ, V. S. **Pessoa com deficiência = pessoa incapaz? Um estudo acerca do estereótipo e papel da pessoa com deficiência nas organizações**. Cadernos EBAPE, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 883-993, dez. 2012.

REZENDE, M. G.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; VIEIRA-SILVA, M. Crenças, atitudes e práticas dos profissionais de recursos humanos diante do cumprimento da Lei de Cotas. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 47-59, jan./abr. 2015

SANTOS, V. O. dos. **O acesso das pessoas com deficiência aos direitos fundamentais**: uma reflexão à luz da Constituição Federal. 2009. 70p. Monografia (Graduação em Direito). Universidade Católica de Brasília, 2009.

SCHWARZ, A.; J. HABER. **Cotas**: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. 1ed. São Paulo: Social, 2009.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

SOUZA-SILVA, J. R.; DIEGUES, D.; CARVALHO, S. G. Trabalho e deficiência: reflexões sobre as dificuldades da inclusão social. **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 27-33, 2012.

SUZANO, J. C. C. *et al.* A percepção dos gestores acerca do desempenho de trabalhadores com diferentes tipos de deficiência. **Interação em Psicologia**, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 239–250, set./dez. 2014.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v.11, n.2, p. 273-294, maio/ago. 2005.

THORNTON, P.; LUNT, N. Employment Policies for Disabled People. in Eighteen Countries: a review. **Journal of Social Policy**, v. 28, p. 139-173, 1997.