

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**JÚLIO CÉSAR PINHEIRO MACIEL**

**O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE  
INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO NA  
CIDADE DE SÃO LUÍS - MA**

Rio de Janeiro  
Janeiro de 2010

**JÚLIO CÉSAR PINHEIRO MACIEL**

**O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE  
INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA – PCD's NAS ORGANIZAÇÕES  
NA CIDADE DE SÃO LUÍS-MA**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Área de concentração:

Orientador: Prof. Dr. Francisco Marcelo Garritano Barone

Rio de Janeiro

Janeiro de 2010

**JÚLIO CÉSAR PINHEIRO MACIEL**

**O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE  
INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA - PCD's NAS ORGANIZAÇÕES NA  
CIDADE DE SÃO LUÍS-MA**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada à  
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

E aprovada em     /     /2010  
Pela comissão organizadora

---

**Prof. Francisco Marcelo Garritano Barone**  
Doutor em Administração

---

1º Examinador

---

2º Examinador

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por oportunizar a cada dia a possibilidade de melhorar e conviver com pessoas que são a razão da minha vida: Minha mãe: Nazaré, minha filha: Ana Cristina, fonte inspiradora, a qual me ensina o dom maior do ser humano, a capacidade de amar e saber retribuir da forma mais genuína que um ser humano possa receber. Aos meus irmãos, Fredson e de forma especial a Márcio, que me faz compreender que somos capazes de amar, mesmo reconhecendo as diferenças e que me ensinou a respeitar e calar nas adversidades e pressões do dia-a-dia. Ao meu pai, que mesmo de longe, se enche de orgulho a cada vitória.

A Poliana a quem está sempre ao meu lado e acreditando na minha capacidade de equilibrar as atividades profissionais, familiares e afetivas.

A todos os meus amigos, de forma especial a Tatiana, por ceder um pouco do seu tempo e abrir a sua casa para dialogarmos sobre a vida, as pessoas e a dissertação, companheira incansável nesse momento de conclusão do trabalho.

Por ser um sentimento nobre, o de agradecer, quero exercer da forma mais carinhosa e retribuir toda a atenção dada pelos professores Francisco Barone, Professora Débora Zouain, Professora Vergara, Fátima Bayma e Joarez e Sampaio.

Agradecer a UEMA – Universidade Estadual do Maranhão, na pessoa do Jorge, incansável na organização do curso e preocupação com o nosso rendimento e acolhimento dos professores em visita a nossa cidade.

Por fim, agradeço a Samuel, amigo de todas as horas, a Carlos Ronchi pelos ensinamentos, a Mônica, mãe de Amim Gabriel, que me faz sentir-me pai novamente, quero abraçar meu amigo Lucena em nome de todos os colegas de mestrado e ao mais recente amigo Juvêncio, que me fez descobrir novas habilidades e competências adormecidas que faz ser diferente do que era.

## RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência é um desafio, não só, para as organizações, quanto também, para as pessoas com deficiência que desejam um trabalho onde possam ter seus direitos respeitados e resguardados. Nesse processo o profissional de Gestão de Pessoas tem um papel que é o de tornar o ambiente acessível a todos, mapear os cargos e postos de trabalho, sensibilizar as pessoas da empresa, capacitar os gestores para a minimização do impacto da integração ao ambientes de trabalho e domínio das ferramentas de contratação dos profissionais com deficiência, validação do programa de inclusão, e de capacitação de profissionais com deficiência. Este trabalho objetiva pesquisar se os profissionais de Gestão de Pessoas estão aptos para o desafio de implantar e desenvolver as políticas internas de inclusão das pessoas com deficiência, nas empresas em que atuam. Para tanto, foi feito uma pesquisa juntos aos profissionais responsáveis pelos programas de inclusão, em empresas com mais de 1.000 funcionários no município de São Luís – MA, para avaliar as práticas adotadas pelas organizações.

Palavras-chaves: Pessoas com deficiência. Gestão de Pessoas. Inclusão de pessoas com deficiência.

## ABSTRACT

The inclusion of people with disabilities is a challenge for organizations and for people with disabilities who want a job where they can have their rights respected and safeguarded. In this process the professional management of people has an important role in making the environment accessible to all, to map the positions and jobs, raise awareness of the company, empowering managers to minimize the impact of integration into work environments and field Tools of hiring professionals with disabilities, validating the inclusion program, and training of professionals with disabilities. This work aims to investigate whether the professional management of people are ready for the challenge to deploy and develop internal policies to include people with disabilities in businesses in which they operate. For this, we made a survey of professionals responsible for programs for inclusion in companies with more than 1,000 employees in the municipality of São Luís - MA, to evaluate the practices adopted by organizations.

Keywords: Inclusion. People with disabilities. People management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Áreas de atuação.....	20
Quadro 02 - Síntese das mudanças decorrentes da Reengenharia.....	23
Quadro 03 - Adaptação do ambiente físico e organizacional.....	49
Gráfico 02 - Sexo.....	61
Gráfico 03: Faixa etária.....	63
Gráfico 04: Tempo de Experiência Profissional.....	63
Gráfico 05: Formação acadêmica.....	64
Gráfico 06: Quantidade de cargos na empresa.....	65
Gráfico 07: Quantidade de funcionários.....	65
Gráfico 08: Quantos % a lei reserva.....	66
Gráfico 09: Quantidade de pessoas com deficiência.....	67
Gráfico 10: Qual a nomenclatura utilizada.....	68
Gráfico 11: Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.....	68
Gráfico 12: As pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na organização, provocando situações embaraçosas.....	69
Gráfico 13: As instituições especializadas no atendimento às pessoas com deficiência são mais aptas a trabalhar com essas pessoas do que as organizações de trabalho.....	70
Gráfico 14: As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas que não têm deficiência.....	71
Gráfico 15: As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho, desde que modificadas as condições de trabalho.....	72
Gráfico 16: O trabalho das pessoas com deficiência diminui as vantagens competitivas da organização.....	72
Gráfico 17: As pessoas com deficiência são mais comprometidas que as demais.....	73
Gráfico 18: A diretoria apoia o programa de inclusão da pessoa com deficiência.....	74
Gráfico 19: O papel do profissional do órgão de Gestão de Pessoas é	75

fundamental no processo de inclusão.....	
Gráfico 20: A empresa inclui além das cotas exigidas por lei.....	75
Gráfico 21: Existem critérios claramente definidos para o mapeamento dos cargos a serem ocupados, levando em consideração os tipos de deficiência.....	76
Gráfico 22: Os procedimentos de seleção foram modificados, assegurando-se a possibilidade de realização pelas pessoas com deficiência.....	77
Gráfico 23: Houve um estudo preliminar na empresa para a inclusão das pessoas com deficiência.....	78
Gráfico 24: É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção das pessoas com deficiência.....	79
Gráfico 25: Existe acompanhamento, orientação e um plano de carreira para funcionários com deficiência.....	80
Gráfico 26: No período da socialização houve sensibilização da equipe de trabalho.....	80
Gráfico 27: A equipe tem conhecimentos sobre a inclusão de pessoas com deficiência.....	81
Gráfico 28: A empresa está adaptada para receber as Pessoas com deficiência.....	82
Gráfico 29: Você possui conhecimentos teóricos e práticos acerca da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.....	83
Gráfico 30: Seu nível de conhecimento relacionado à inclusão é satisfatório para as atividades que o seu cargo exige.....	84
Gráfico 31: Na sua contratação foi levado em consideração o seu nível de conhecimento sobre inclusão com deficiência.....	85

---



## SUMÁRIO

---

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	13
<b>2.1 Gestão de Pessoas</b> .....	13
2.1.1 <i>Evolução histórica da Gestão de Pessoas</i> .....	19
2.1.2 <i>Gestão de Pessoas e vantagem competitiva</i> .....	24
2.1.3 <i>Gestão de Pessoas e reengenharia</i> .....	25
2.1.4 <i>Gestão de Pessoas e competências</i> .....	26
2.1.5 <i>Perfil profissional e atribuições do Gestor de Pessoas</i> .....	28
2.1.6 <i>Desafios e Perspectivas</i> .....	31
<b>2.2. Inclusão de pessoas com deficiência</b> .....	33
2.2.1 <i>Conceitos</i> .....	39
2.2.2 <i>Dados estatísticos das pessoas com deficiência</i> .....	43
<b>2.3 A Inclusão de pessoas com deficiência nas organizações</b> .....	45
2.3.1 <i>Superação dos preconceitos pela empresa</i> .....	47
2.3.2 <i>Desenho do cargo e do perfil profissional</i> .....	50
2.3.3 <i>Adaptação do ambiente físico e organizacional</i> .....	51
2.3.4 <i>Seleção de pessoas com deficiência</i> .....	54
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	57
<b>3.1 O Problema e sua importância</b> .....	57
<b>3.2 Método</b> .....	58
3.2.1 <i>Tipo de Estudo</i> .....	59
3.2.2 <i>Universo e População da pesquisa</i> .....	60
3.2.3 <i>Instrumentos de pesquisa</i> .....	61
3.2.4 <i>Coleta de dados</i> .....	62
3.2.5 <i>Apresentação e tratamento de dados</i> .....	62
<b>3.3 Limitações da Pesquisa</b> .....	63
<b>3.6 Limitações do método</b> .....	00
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	64
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
<b>6 RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	64
REFERÊNCIAS.....	64
ANEXOS .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Respeitar a singularidade das pessoas com deficiência e gerar oportunidades justas, considerando a necessidade de ajustes flexíveis, tanto físicos como arquitetônicos, conceituais, instrumentais e culturais, são requisitos exigidos no processo de inclusão dessas pessoas nas organizações. Desenvolver uma atividade laboral e ter a oportunidade de se realizar profissionalmente, levando em consideração aptidão, vocação e limitações, faz parte de um processo de crescimento individual, que possibilita a satisfação pessoal que um trabalho os reporta. A criatividade exigida no desempenho das funções, o salário que por ele é recebido, permitindo ao trabalhador satisfazer suas necessidades e gostos pessoais são razões legítimas que enaltecem a realidade humana e que implicam em garantir uma empregabilidade.

De acordo com o censo realizado em 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) existem 24,5 milhões de brasileiros com algum tipo de deficiência, que constituem uma parcela significativa na sociedade. Entre estas, 9 milhões estão em idade de trabalhar, representando um contingente populacional com inúmeras potencialidades no exercício das mais diversas funções. Entretanto, não são disponibilizadas oportunidades iguais para essas pessoas, que encontram barreiras para conseguir realizar-se com dignidade e inteireza em sua identidade como pessoa trabalhadora.

Historicamente, a prática da exclusão imposta a essas pessoas deve ser superada por intermédio da execução de ações afirmativas, políticas inclusivas e pela conscientização da sociedade acerca das potencialidades delas, por profissionais de Gestão de Pessoas capacitados para inserir e assegurar-lhe um trabalho. De acordo com sua particularidade, deverão ser respeitadas suas necessidades por intermédio dos níveis de apoio necessários para sua efetiva colocação e redes de apoio necessárias para promover sua autonomia. Deve-se, ainda, evitar que a pessoa com deficiência seja tratada com preconceito pelo grupo de trabalho.

Nesse sentido, cabe à empresa sensibilizar sua equipe de trabalho no sentido de banir preconceitos ou outras atitudes que infringem o direito das pessoas a serem tratadas como iguais, além de manter em seu regramento interno normas sobre o tratamento a ser oferecido às pessoas com deficiência, com o objetivo de

reprimir e coibir qualquer tipo de discriminação, bem como as respectivas sanções pelo descumprimento dessas normas, ensejando, desta forma, o respeito e a convivência com as pessoas com deficiência. As empresas devem, assim, buscar implantar programas de formação profissional, flexibilizando as exigências genéricas para a composição de seus quadros, de modo a, objetivamente, abrir suas portas a esse grupo social em evidente estado de vulnerabilidade.

Compreende-se que a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um desafio para as organizações, tanto do ponto de vista legal quanto do preparo dos profissionais de Gestão de Pessoas, responsáveis diretamente por atrair, manter e desenvolver seu potencial nas empresas. A Constituição Federal apresenta normas cujo sentido é resguardar às pessoas com deficiência o direito a um convívio em sociedade equilibrado, o direito ao trabalho, bem como a proibição de qualquer tipo de discriminação, ainda que no tocante a salários e critérios de admissão. Além da Constituição, outros diplomas legais (anexo) também versam a respeito dos seus direitos disciplinando sua inclusão no mercado laboral e punindo com rigor o preconceito por motivos derivados dos defeitos que lhes acometem. Dentre estas, destaca-se a Lei Federal nº. 8.213, de 24 de julho de 1991 que, no art. 93, estipula um percentual de cotas para as pessoas com deficiências, proporcional ao número total de funcionários que fazem parte do quadro de uma empresa, conforme o que se segue:

I	De 100 a 200 empregados	2%
II	De 201 a 500	3%
III	De 501 a 1.000	4%
IV	De 1.001 em diante	5%

Esta dissertação visa apresentar uma pesquisa desenvolvida junto a profissionais de Gestão de Pessoas de 12 empresas localizadas em São Luís - MA, cujo quadro funcional possui mais de 1.000 trabalhadores. O questionamento que norteou a pesquisa foi o seguinte: esses profissionais estão aptos para o desafio de implantar e desenvolver as políticas internas de inclusão das pessoas com deficiência, nas empresas em que atuam? Buscou-se investigar esta questão, analisando-a a partir de quatro aspectos, citados por Pastore (2000) como imprescindíveis num programa de inclusão nas organizações: superação das

apreensões, definição do trabalho certo para a pessoa certa, preparação do ambiente de trabalho e capacitação para recrutar e reter as pessoas com deficiências. Dessa forma, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para a pesquisa:

Analisar a capacidade dos profissionais de Gestão de Pessoas em separar os conceitos dos pré-conceitos e compreensão dos problemas que bloqueiam uma maior participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho;

Identificar se há conhecimento do profissional de Gestão de Pessoas sobre o mapeamento dos cargos e o perfil exigido para os seus respectivos ocupantes, de forma que possa definir o trabalho certo para a pessoa certa, tendo ciência das atividades que podem ser exercidas por pessoas com cada tipo de deficiência;

Verificar a capacidade do profissional de Gestão de Pessoas em realizar providências físicas, educacionais e sociais para incluir a pessoa com deficiência;

Avaliar se há conhecimentos do profissional de Gestão de Pessoas para identificar, ajustar (integrar ao cargo) e desenvolver os talentos das pessoas com deficiência. Foi feito, portanto, um levantamento da temática e se tentou verificar as informações coletadas numa esfera específica, resultando nesta dissertação que ora se apresenta, estruturado da seguinte forma:

No Capítulo 1 é abordada a área de Gestão de Pessoas, seus principais conceitos, sua evolução histórica, o perfil profissional do gestor atual, suas atribuições e os desafios e perspectivas futuras na área.

Em seguida, o Capítulo 2 apresenta o estudo da inclusão das pessoas com deficiência, descrevendo os principais desafios dos profissionais de Gestão de Pessoas para implantar e desenvolver as políticas internas de inclusão.

O Capítulo 3 discorre sobre a metodologia utilizada, detalhando a amostra da pesquisa, instrumento de coleta de dados, tratamento estatístico e as limitações do método.

No Capítulo 4, apresentam-se a análise e a discussão dos dados. Finaliza-se este trabalho com as Considerações Finais, com base nos resultados da pesquisa, refletindo acerca dos desafios que os profissionais de Gestão de Pessoas têm no processo de inclusão de pessoas com deficiência, assim como dos conhecimentos mínimos à efetivação consistente de programas na área.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão de literatura ou quadro teórico de qualquer trabalho acadêmico se constitui como uma teoria ou um conjunto de teorias à luz do qual ou das quais é coletado, lido e analisado o dado empírico, visto que, no entendimento de diversos autores, dentre eles Demo (1995) e Martins (2006), a empiria não se manifesta por si mesma, mas só ganha expressão em face de suporte teórico que lhe garanta sustentação e voz.

Neste estudo, que aborda o papel dos profissionais de Gestão de Pessoas no processo de inclusão de pessoas com deficiência – PCD'S nas organizações na cidade de São Luís – MA, realizou-se a construção do quadro teórico a partir de uma visão transdisciplinar, isto é, as contribuições que diversas áreas de concentração do saber poderiam dar para a compreensão do fenômeno pesquisado.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A Administração de Recursos Humanos só é possível quando a instituição é conduzida tendo por base um sistema de gestão, especialmente de Gestão de Pessoas, as quais, como em qualquer outro tipo de organização, inclusive empresarial, se constituem como um dos mais importantes ativos. Portanto, se os recursos humanos, ou capital humano, se mostram tão importantes para a viabilidade das organizações, justificam-se todas as medidas administrativas visando o seu aperfeiçoamento.

O elemento humano, enquanto ativo importante para as organizações empresariais, remonta a cerca de duzentos anos com Adam Smith, um dos maiores teóricos da Economia, em todos os tempos, o que não implica numa efetiva valorização do ser humano no âmbito de muitas empresas, cuja valorização tende a ficar nos discursos de diretores e gerentes.

Claro que há grande diferença entre os ativos que compõem o capital das empresas. De um lado, as máquinas, equipamento e insumos, possuem valor, contudo este é um valor de uso destinado à produção de bens e / ou de serviços, de sorte que este valor intrínseco à natureza dos objetos é muito diferente do valor intrínseco à natureza do homem.

A grande diferença entre os dois tipos de ativo reside no fato de que, contrariamente às qualidades humanas, as máquinas e equipamentos não pensam, portanto, não podem sonhar, gerar ideias e planificar, nem possuem estímulos volitivos, de forma a poderem atualizar ou concretizar sonhos, ideias e planos de modo autônomo, mas o que realizam, o fazem de forma automática, mecânica, e mais recentemente, digital.

Ou seja: as máquinas nada criam, mas tão somente realizam tarefas para as quais foram construídas e programadas, mesmo quando se trata das denominadas máquinas inteligentes, como os computadores. Quando trata desta questão, Mayo (2003, p. 15) nos esclarece que

Quando nos referimos às pessoas como “ativos”, estamos tomando emprestado um termo da linguagem dos contadores. Os ativos têm um valor intrínseco para a organização e, ao mesmo tempo, geram valor para outros. Em outras palavras, nós adicionamos valor para nossos interesses por meio do desdobramento de nossos ativos. Então, quando falamos sobre pessoas em uma organização, o conceito de valor pode ser ampliado de dois modos distintos: o que eles valem para nós e o que adicionaram para outros. Ambos precisam ser quantificados, uma necessidade dual reconhecida pelo Monitor do Capital Humano.

Significa dizer que se a máquina recebeu um estímulo, foi ligada, cumpre sua função sem questionamentos, sem escolhas, pois foi programada para executar a tarefa a que se destina desde que seus componentes estejam funcionando de forma adequada. Quanto ao homem, mesmo quando tem função definida a executar, antes pensa, escolhe maneiras que lhe pareçam mais adequadas e mais eficientes, inclusive com menor dispêndio de esforço e menos fadiga. Ou seja: a máquina é ativa, o homem é ativo e afetivo.

No entanto, a despeito das enormes diferenças existentes entre os homens e as máquinas, para as organizações empresariais ou públicas as finalidades de ambos são diferentes. Enquanto as primeiras buscam a excelência dos seus ativos visando a obtenção de lucros econômicos e financeiros, a valorização dos ativos, especialmente o capital humano, pelas segundas, visa a busca da excelência em prol do bem comum. Dito de outra maneira: enquanto as organizações empresariais visam o bem de poucos: proprietários, diretores e acionistas, as organizações públicas visam o bem de toda a sociedade.

Normalmente ninguém é admitido para uma função especificamente por suas qualidades humanas, mas por suas habilidades técnicas, de onde decorre que

máquinas e homens fazem parte dos ativos das organizações, por um valor de ordem utilitarista, de forma que, dos recursos humanos se espera, pelo menos, o mesmo retorno propiciado pelas máquinas em termos de lucro, como demonstra Smith (1986 apud DAVENPORT, 2001, p. 18):

Quando qualquer máquina dispendiosa é montada, deve-se esperar que o trabalho a ser feito por ela antes de desgastar-se venha a amortizar o capital nela empregado, com, no mínimo, os lucros habituais. Um homem, educado à custa de muito trabalho e tempo para qualquer um desses empregos que demandam destreza e habilidade, pode ser comparado a uma dessas máquinas dispendiosas.

Embora não se possa incluir o homem na mesma categoria das máquinas, por motivos óbvios já referidos, admite-se que em muitas organizações, a despeito do discurso valorativo do capital humano como o mais importante de seus recursos, o homem ainda é considerado mais uma peça na organização, a qual pode ser inclusive substituída caso não alcance o fim a que se destina.

Em contraposição a isso, muitas organizações atuais pensam de forma diferente e ao invés de simplesmente descartar o colaborador, procuram investir nele, para que através de programas de educação e capacitação, mesmo onerosos, possa desenvolver plenamente seu potencial produtivo, e assim, contribuir de modo eficaz para que a organização alcance seus objetivos e metas, enquanto ele, o colaborador se realiza enquanto pessoa e enquanto profissional.

É assim na empresa privada e é assim também na empresa pública, inclusive no sistema educacional, justamente por ser ele o grande responsável pela preparação tanto de mão-de-obra qualificada para o mercado de trabalho, quanto por sua preparação para o convívio social, o que implica a formação de sujeitos, conscientes, autônomos, capazes de usufruir dos bens culturalmente construídos e de contribuir para as mudanças requeridas pela realidade apresentada por uma sociedade globalizada.

A tendência das modernas concepções de Gestão Empresarial é cada vez mais, levar em conta o elemento humano como diferencial, o que, em tese, garantiria sua viabilidade em um mercado composto por clientes cada vez mais exigentes. Ora, se isto é válido para a empresa privada, também o é para as empresas públicas, uma vez que elas são prestadoras de serviços públicos, não

exatamente a clientes cada vez mais exigentes, mas a cidadãos cada vez mais conscientes de sua cidadania

Hoje uma empresa produtora de bens de capital, por exemplo, não fabrica o que quer, mas o que o cliente deseja. A fidelidade à marca é cada vez mais difícil de ser percebida, inclusive porque, no mercado, é grande a quantidade de produtos similares em oferta, inclusive, às vezes por preços menores e com qualidade superior.

Os clientes estão exigindo atendimento rápido, alta qualidade e valor para o seu dinheiro. Produção personalizada em massa, serviços telefônicos gratuitos (os 0-800), o crescimento da encomenda postal, compras por telefone e via Internet, supermercados de descontos e gerentes que se tornam obcecados com a qualidade constituem respostas a clientes mais exigentes. Até a definição de qualidade reflete essa perspectiva: os especialistas enfatizam que “a qualidade é o que o cliente diz que é” (ROBBINS, 2003, p. 10).

Então, se é assim, as empresas deverão continuar a investir em máquinas e equipamentos modernos, em insumos de qualidade, mas cada vez mais, hão de investir em seus recursos humanos, inclusive em programas de capacitação permanente. Além disso, mais que gerir linhas de produção e área comercial, as organizações devem administrar informações e conhecimentos, sem os quais não podem continuar competitivas.

Tudo isso mais uma vez se confirma como válido tanto para as organizações empresarias, quanto para as instituições públicas. Significa dizer que a boa qualidade dos produtos e a boa prestação de serviços, em última instância, dependerá sempre dos talentos humanos, os quais são desenvolvidos justamente através de programas de educação continuada realizada no ambiente formal da escola ou através do treinamento no ambiente de trabalho.

Importa salientar que informações e conhecimentos são fatos culturais especificamente humanos, pois só o homem é ser cultural; portanto, está justificada a opção de investimentos de recursos financeiros para qualificar o capital humano das instituições e desenvolver seus talentos. Apenas o ser humano é capaz de representar diferença de competitividade em um mercado que prima pela qualidade dos produtos, mas acima de tudo prima pela qualidade das relações.

Destarte, as empresas são organismos vivos compostos por pessoas que nelas misturam emoções, sentimentos, ansiedades, alegrias, virtudes, defeitos,



sucessos e insucessos, cujas manifestações humanas são responsáveis pela construção das identidades culturais das organizações; pois cada empresa desenvolve sua personalidade própria, fruto de sua história construída ao longo do tempo.

Por outro lado, nenhuma organização existe sem que haja sido concebida e viabilizada pelas pessoas. São estas que planejam e põem em funcionamento as políticas e processos de organização e de gestão, tendo sempre em consideração os fins a que a organização se destina. Para alcançar seus objetivos, então, as empresas dependem de seus empregados ou colaboradores. No mínimo possuem um bem que não está incluído no contrato de trabalho, como demonstra Davenport (2001, p. 21). Diz ele: “São os trabalhadores, não as organizações, que possuem esse capital. São os trabalhadores, não as organizações, que decidem quando, como e onde o aplicarão”. Então, assim sendo justifica-se a preocupação dos que dirigem a organização com a forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou denominar de área de Gestão de Pessoas.

Por sua vez, Dessler (2003) afirma que esta é a área responsável pelas políticas e práticas necessárias à condução dos aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente quanto à contratação, ao treinamento, avaliação de desempenho, remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre essas práticas e políticas, constam as seguintes:

- a) conduzir análise de cargos (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- b) prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- c) selecionar candidatos;
- d) orientar e treinar novos funcionários;
- e) gerenciar recompensas e salários (como remunerar os funcionários);
- f) oferecer incentivos e benefícios;
- g) avaliar o desempenho;
- h) comunicar-se (entrevistando, aconselhando-se, disciplinando);
- i) treinar e desenvolver;
- j) construir o comprometimento do funcionário (DESSLER, 2003, p. ).

Além disso, há o que o gerente de recursos humanos precisa saber sobre oportunidades iguais e ações afirmativas, sobre o bem-estar do funcionário, incluídas aí a saúde e a segurança necessárias ao desempenho de suas funções com qualidade, e isto implica também na capacidade de ouvir queixas e mediar as relações trabalhistas, visto que no âmbito das organizações, especialmente no que

se refere às relações internas e externas, há sempre a possibilidade de conflitos. Diante de tudo isso, Fischer (2002, p. 11) preleciona, afirmando que assim sendo:

Tal modelo é determinado por fatores internos e externos à própria organização. Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais são encontrados diferentes modelos de gestão. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria. O modelo deve assim, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade.

Diante das variáveis internas e externas citadas, valores e culturas diversas que influenciam as organizações, as empresas vão adquirindo personalidade própria, justamente características que lhes são peculiares e que as diferenciam no contexto em que se inserem. Isso se refere não apenas à marca, mas também ao modelo de Gestão de Pessoas que elas adotam, pois seu relacionamento com o ambiente e com o público externos são reflexos da forma como se constroem os relacionamentos no âmbito interno. As organizações empresariais são justamente o que as pessoas que as compõem, fazem delas.

Assim, os trabalhadores que as operacionalizam não se configuram como propriedade sua, mas como parceiros que, com o emprego do capital humano que cada um detém, as viabilizam. Dito de outra forma, em grande parte, a viabilidade das organizações empresariais, depende dos seus colaboradores, bem como da forma com que as políticas de Gestão de Pessoas são conduzidas.

Com base nisso, as organizações precisam reconhecer a necessidade de se tornarem mais atentas a seus colaboradores, de modo a otimizar o trabalho e permitir que sua ação produza efeitos mais eficazes no sentido de que, tanto a organização quanto os colaboradores alcancem seus objetivos, inclusive no que se relaciona à cultura da organização. A história ou a cultura da organização é feita por todas as pessoas que a integram, e isto independe da posição que ocupem, visto que a eficiência de cada organização depende sempre de que cada um dos seus integrantes desempenhe de forma adequado o próprio papel.

Liderar pessoas se configura como um processo que se instaura para além da determinação de funções e atividades, para se caracterizar como o controle de processos operacionais sobre as ações desenvolvidas pelos colaboradores. Destarte, os objetivos da Gestão de Pessoas é desencadear processos para a

atração, contratação e manutenção dos colaboradores, necessários na organização e desenvolver suas competências e habilidades. Isto requer políticas e processos que envolvem várias atividades que se iniciam antes da pessoa ser contratada e se estendem até o seu desligamento.

Esse conjunto de atividades e o órgão de Gestão de Pessoas nem sempre foram compreendidos da forma como se apresentam hodiernamente. Houve muitas modificações desde o momento em que se concebeu a administração científica e a teoria das relações humanas, até este momento em que já não se valoriza apenas a força de trabalho dos empregados ou colaboradores, mas a gestão do conhecimento de que eles são portadores. Por isso, as organizações cada vez mais hão de investir na construção desse conhecimento, inclusive através de treinamento em serviço. No dizer de Davenport (2001, p. 22): “O treinamento, portanto, parece ser excelente investimento em capital humano”, o que implica, inclusive, em investimento em modelos de Gestão de Pessoas.

### 2.1.1 Evolução histórica da Gestão de Pessoas

Uma análise da história dos modelos de Gestão de Pessoas permite concluir que os mesmo se organizam e se expressam através de conceitos e ideias-chave que por suas características determinam não apenas seu conteúdo, mas a forma como esse conteúdo se relaciona com a realidade, determina também sua forma de operação e a maneira pela qual direcionam as relações organizacionais nas empresas. A partir da análise desses elementos articuladores, há possibilidade de compreender suas características específicas, bem como as relações complementares que tais modelos estabelecem em cada momento histórico.

Com o intuito de entender esses conceitos articuladores, classificam-se as grandes correntes sobre Gestão de Pessoas em quatro grandes classes que estão relacionadas a períodos históricos diferentes, de acordo com Fischer (2002). São elas: modelo de Gestão de Pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, finalmente, como vantagem competitiva. Analisam-se a seguir as principais características de uma dessas vertentes:

a) Modelo de Gestão de Pessoas como departamento de pessoal - O sentido específico da expressão administração de recursos humanos é

consequência do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos; portanto, trata-se de uma concepção norte-americana, que tem por finalidade a superação da visão de departamento de pessoal pura e simplesmente, por se tratar de uma denominação que reflete a imagem de uma atividade direcionada principalmente para as transações processuais e a tramitação burocrática. Fleury (2002) apud Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2009, [on-line]), quando se refere ao aparecimento do departamento de pessoal relata que isso ocorreu quando os empregados tornaram-se um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção. Para o Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2009, [on-line]),

O segundo período se desenvolve entre guerras e marca o início da preocupação com a Gestão de Pessoas nas organizações, segregada da administração de outros tipos de recursos (materiais, financeiros, entre outros). As empresas passam a estruturar a gestão dos recursos humanos em torno do departamento de pessoal.

Isso se deve, pelo menos em parte, à percepção das grandes corporações empresariais no sentido de que os funcionários representavam custos, o que à época se impunha como um diferencial de competitividade impôs-se como a gênese do que se denominou posteriormente de administração de recursos humanos, e, em fase mais recente, de *Gestão de Pessoas*.

b) Modelo de Gestão de Pessoas como gestão do comportamento humano – Este segundo modelo encontrou na Psicologia o ponto definidor da condução de políticas de Gestão de Pessoas. Desta vez, o foco da gestão desviou-se da simples execução de tarefas, nos custos e no resultado produtivo, para centrar-se no comportamento das pessoas. Isso aconteceu por meio de duas escolas de Psicologia, que exerceram influência importante em dois momentos distintos. São elas: escola behaviorista e a humanista.

Nas décadas de 1930 e 40, predominaria a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, cuja contribuição mais importante seria a criação dos instrumentos e métodos de avaliação de desenvolvimento de pessoas que, nas empresas, formariam o instrumental da psicologia e da psicometria aplicadas aos procedimentos de gestão de recursos humanos. Já nos anos 1930, a Psicologia humanista passaria a interferir de modo decisivo na teoria

organizacional, de forma que se pode afirmar que não houve apenas um redirecionamento do foco no que se refere à Gestão de Pessoas, mas a uma mudança de paradigma (SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009).

Nos anos de 1960 a 1970, a escola de relações humanas predominou como fonte inspiradora do desenvolvimento do conhecimento em relação à Gestão de Pessoas. Um de seus principais achados foi a descoberta de que as relações estabelecidas entre as empresas e as pessoas são mediadas pelos gerentes de linha. Diante disso, o gerente de linha assume grande importância, daí a necessidade de investir nele para que adquira/disponha dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento de suas atividades enquanto gestor de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de Gestão de Pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009).

O conhecimento desenvolvido a partir dos estudos de Psicologia contribuiu com a preocupação em se distinguir a Gestão de Recursos Humanos de Administração de Pessoal. Enquanto a Gestão de Recursos Humanos parece estar associada a uma visão mais humanizada das relações estabelecidas entre as organizações empresariais e seus colaboradores, a Administração de Pessoal vincula-se a uma visão mais fria dessas relações, visto que elas são conduzidas de acordo com um modelo processual e burocrático da atividade, característico da escola behaviorista, cujo fundamento principal tem por base o condicionamento e não exatamente a educação.

Diferentemente da Administração de Pessoal, a Gestão de Recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade. Mais específicos, Mahoney e Deckop estabelecem seis aspectos que diferenciam Administração de Recursos Humanos de Administração de Pessoal. Eles argumentam que Administração de Recursos Humanos envolve uma visão ampla e profunda das seguintes áreas de atuação, conforme Rocha (2005).

### Quadro 1 – Áreas de atuação

Planejamento da alocação das pessoas no trabalho: uso de técnicas que estabelecem um elo entre a estratégia do negócio da empresa e as pessoas.
Comunicação com os empregados: adota como focos de atuação a comunicação direta e a negociação permanente com os empregados.
Percepção dos funcionários: a gestão deveria concentrar-se na satisfação das pessoas e em tudo aquilo que possa interferir na cultura organizacional da empresa.
Gestão dos empregados: realizar-se-ia por meio das ferramentas tradicionais de recursos humanos na seleção, no treinamento e na compensação dos funcionários.
Administração de custos e benefícios: abrangeria os esforços orientados para a redução de custos com mão-de-obra, tais como, diminuição da rotatividade e outras causas que interferem na efetividade organizacional.
Gestão do desenvolvimento: corresponde à preocupação com a criação de competências necessárias para o futuro da empresa.

Fonte: Adaptado de Brewster e Hegewisch (1999 apud FISCHERa, 2002).

Como se depreende do quadro acima, o parâmetro que reconhece o comportamento humano como alvo principal da Gestão de Pessoas se articula e se desenvolve em torno de vários binômios: envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Se as relações funcionam assim, então à empresa compete não apenas a contratação de pessoas, mas a adoção de políticas de gestão que as motive e as mantenha envolvidas com os objetivos da organização, de forma que, a longo prazo, satisfeitas com as políticas de gestão, percebam na empresa, para além de uma possibilidade de sobrevivência, uma possibilidade de desenvolvimento e realização pessoal.

Isto certamente levaria os funcionários a *vestir a camisa* da empresa, não mais como algo estranho e externo, mas a partir de um sentimento de pertencimento, de integração em que a empresa se configura como uma organização de todos e não somente como um local em que se trabalha em troca de um salário. É em torno desses elementos básicos que se estrutura o mais influente e conhecido modelo de Gestão de Pessoas da história organizacional.

c) Modelo estratégico de Gestão de Pessoas - Nas décadas de 1970 e 1980, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. A necessidade de relacionar a Gestão de Pessoas às estratégias da organização foi assinalada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, dentre os quais se destacam Tichy, Fombrum e Devanna. Segundo Staehle (1990), na ótica desses autores, a Gestão de Recursos Humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários

processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa.

O terceiro período vai da II Guerra Mundial a meados dos anos 1980 e é marcado por grandes avanços na Gestão de Pessoas. As empresas iniciaram a passagem do clássico Departamento Pessoal para a gestão de recursos humanos. Mudaram o nome e as atividades da área, que, no fim dos anos 1980, denominam-se Departamento de Recursos Humanos, em grande parte das empresas. Tipicamente, as atividades desenvolvidas na área expandem-se para recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e demissão (SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009).

Embora o modelo de Gestão de Pessoas concebido a partir das escolas psicológicas do comportamento das pessoas tenha acenado para um melhor desempenho dos empregados das organizações empresariais, a partir inclusive de da satisfação desses empregados com o ambiente e as condições que eles lhes proporcionavam, parece não ter alcançado os resultados esperados, de sorte que começa a haver um redirecionamento das políticas de gestão.

Essa linha de pensamento inovou o conceito articulador do paradigma de gestão: a procura de orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos, o que implicaria, partindo-se desta concepção e momento, buscar formas de adaptação do modelo de gestão às necessidades da organização, já que as soluções padronizadas, que hipoteticamente seriam capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo, se mostraram insatisfatórias. Assim, os princípios sobre os quais se fundou a gestão do comportamento humano deixaram de ser gerais para se tornarem um problema peculiar a cada tipo de empreendimento e às estratégias utilizadas para viabilizá-lo.

d) Modelo de Gestão de Pessoas articulado por competências - O surgimento da noção de competitividade estabeleceu um novo significado no que se refere à Administração de Recursos Humanos. A intenção de estabelecer relações cada vez mais próximas entre a performance humana e os resultados das transações comerciais da empresa, já presente na fase anterior, se intensificou de tal maneira, que, por força, exigiu nova definição conceitual do modelo. O enfoque na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammer e Prahalad, norteia de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria os alicerces para o surgimento de um modelo de Gestão de Pessoas baseada em competências (FISCHER, 2002) .

Essa produção teórica tem como exegese as mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980. Nessa época, a chamada ofensiva japonesa desestabilizou a hegemonia das grandes corporações americanas, tornando a busca da competitividade um tópico cada vez mais presente na literatura especializada em gestão empresarial. Nesse novo contexto emergem temas como estratégia competitiva, vantagem competitiva, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor. Para entender às necessidades desse novo modelo é preciso resgatar a influência da visão de gestão de negócios na administração de recursos humanos.

### 2.1.2 Gestão de Pessoas e vantagem competitiva

A expressão *vantagem competitiva* aparece no título do segundo livro de Porter (1989), em que o autor analisa o problema da incapacidade de as empresas traduzirem suas estratégias em ações práticas. O foco é a sustentação da vantagem competitiva, que introduz a noção de valor agregado ao produto e de cadeia de valor como elementos fundamentais na manutenção da posição da empresa perante o mercado. Assim, diz Porter (1989, p. ) que

A cadeia de valor deve ser analisada nas diferentes atividades internas da organização e suas interações, uma vez que a vantagem competitiva "tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, produção, marketing, entrega e suporte do produto. Cada uma dessas distintas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação".

Ora, na organização empresarial a que não se faz referência sobre a questão da competitividade e da agregação de valor para o negócio e para os clientes, torna-se inviável falar de gestão de recursos humanos, justamente porque, por algum motivo, possivelmente por desconhecimento, esses recursos humanos não são considerados como ativos importantes, visto que se constituem, inclusive, como diferencial competitivo, capaz de manter a viabilidade da organização no mercado.



### 2.1.3 Gestão de Pessoas e reengenharia

Conhecida por ser considerada a principal responsável pelas consequências perversas das reestruturações empresariais nas décadas de 1980 e 90, a reengenharia de Hammer e Champy (1994) propõe mudança radical dos princípios que orientam a administração de empresas nos últimos dois séculos. Os autores são enfáticos e mostram-se absolutamente convencidos de que dominam a única solução verdadeira para as grandes questões organizacionais da época.

A reengenharia de processos provoca impactos fundamentais na gestão de recursos humanos, e sua introdução nas organizações sem dúvida significou um dos motivadores principais da emergência do modelo de gestão competitivo. Com base na leitura da principal obra dos autores Hammer e Champy (1994), que lançaram essa proposta, relaciona-se uma síntese em forma de quadro adaptado, decorrentes da prática da reengenharia diretamente ligadas a recursos humanos:

**Quadro 2 – Síntese das mudanças decorrentes da pratica da Reengenharia**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>DE</b>	<b>PARA</b>
Serviços mudam	Tarefas simples	Trabalhos multidimensionais
Os papéis das pessoas	Controladores	Autorizados
A preparação para os serviços	Treinamento	Educação;
O enfoque das medidas de desempenho e remuneração se altera	Atividade	Resultados
Os critérios das promoções mudam	Desempenho	Habilidade
Os valores mudam	Protetores	Produtivos
Os gerentes passam	Supervisores	Instrutores
As estruturas organizacionais mudam	Hierárquicas	Niveladas
Os executivos mudam	Controladores do resultado	Líderes

Fonte: Adaptado de Brewster e Hegewisch (1999 apud FISCHERa, 2002).

A contribuição da reengenharia foi informar aos dirigentes e executivos para a necessidade de direcionar os processos para a obtenção de resultados otimizados. Empresa paquidérmicas e burocratizadas, estagnadas no tempo e ultrapassadas pelo mercado sem vislumbrar caminhos de reação, encontraram nessa proposta uma fórmula para eliminar as gorduras e atividades que não agregavam valor a elas nem aos seus clientes.

A reengenharia tornou-se, nesse caso, uma solução necessária e importante. Entretanto, quando o objetivo, segundo Fleury (2002) permaneceu exclusivamente na redução de custos, ou seja, não foi articulada a uma estratégia mais ampla, a reengenharia, como proposta em si, trouxe para as empresas, apenas resultados e sobrevivência de curtíssimo prazo, portanto, se revelou pouco eficiente para a viabilidade e permanência das empresas no mercado de forma competitiva.

#### 2.1.4 Gestão de Pessoas e competências

Apesar da emergência de um modelo competitivo de Gestão de Pessoas estar relacionado com todas as escolas que predominaram entre as décadas de 1980 e 90, a obra de Prahalad e Hamel é a que denota maior grau de interatividade e estabelece suas características. Em consequência da compreensão dos atores citados as questões da estratégia e da competitividade retomam seus devidos lugares, readquirindo importância como dimensões essenciais da gestão empresarial. Implicitamente, eles polemizam com Porter e criticam abertamente a mudança centrada nos processos de Hammer.

Além disso, defendem a perspectiva de que a competitividade está vinculada à capacidade da empresa de reinventar seus setores. A empresa competitiva seria aquela que, além da reengenharia e da singular reestruturação operacional, teria condições de criar um novo espaço competitivo em vez de esforçar-se por buscar uma melhor posição no espaço competitivo atual (FLEURY, 2002).

Essa fase posiciona as pessoas como agentes do processo de mudança estratégica, uma vez que já não é mais apenas o dinheiro o que se caracteriza como a mola propulsora das empresas rumo ao seu desempenho futuro, mas a energia emocional e intelectual de cada um de seus funcionários. Isso tem impacto na formulação da “intenção estratégica”, que não deve ser exclusivamente uma formulação correta e bem elaborada, mas precisa ter “pathos e paixão” e referir-se “tanto à criação de significados para os funcionários quanto à definição de direção”.

Aqui, a condução de políticas de gestão, para muito além de atitudes racionalistas, inscreve-se também na esfera emotiva e afetiva. Uma organização empresarial se configura como uma organização humana, a qual existe não somente com a finalidade de obtenção de lucro e acúmulo de riquezas, mas para suprir

necessidades humanas, e estas não se inserem apenas em uma dimensão mercadológica. A simples existência da empresa já se apresenta como testemunho de co-existência entre humanos. Neste sentido, *pathos* se caracteriza, no dizer de Boff (2003), como um sentimento profundo que se encontra nos fundamentos do paradigma de convivência entre humanos, quer sejam eles considerados normais ou quer portadores de alguma deficiência de ordem física e/ou mental.

Neste caso, a convivência com o outro, sempre diferente, seria regida pela compaixão, cujo termo, longe de remeter a um sentimento de piedade, remete à identificação da humanidade de uma pessoa com a humanidade de outra ou de outras pessoas, o que pode conduzir a uma co-existência pacífica e solidária. Assim, a inclusão de pessoas deficientes nas empresas dar-se-ia, não por imposição normativa ou por sentimento de piedade, mas por reconhecimento de que todos são atualmente limitados, mas com potencialidades para o desenvolvimento.

*Co-existir* significa envolvimento racional, mas também envolvimento emocional. Eis por que Fleury (2002) refere-se a “*pathos e paixão*” no que se remete à criação de significados tanto em relação aos funcionários quanto à definição de direção da organização empresarial. Corroborando essa visão Fleury (2002, p. 22) argumenta que

A principal tarefa do modelo competitivo de Gestão de Pessoas seria mobilizar essa energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem. É assim que, no final dos anos de 1980 e início dos 90, a gestão de recursos humanos deixaria de ser estratégico devido a uma condição genérica, como de fato de as pessoas serem o principal ativo da organização ou porque pessoas motivadas seriam, por definição, mais produtivas e engajadas ou ainda por estar alinhada a uma estratégia global. Pessoas passam a ser estratégicas somente em situações em que o seu humano “é visto e tratado como fonte de vantagem competitiva”.

O ser humano, sabe-se, é um ser multifacetado que comporta aspectos racionais e emotivos. Por vezes, e muitas vezes, os aspectos emocionais sobrepõem-se aos aspectos racionais, o que interfere positiva ou negativamente em seu desempenho. Então, o modelo de gestão referido por Fleury (2002) tem a pretensão de mobilizar os aspectos emocionais dos empregados ou colaboradores com a finalidade de desenvolver as competências das organizações empresariais, tendo sempre em que conta que as pessoas se constituem como o ativo principal de qualquer empresa.

### 2.1.5 Perfil profissional e atribuições do gestor de pessoas

A Gestão de Pessoas não se configura como uma atividade simples, mas complexa, justamente porque cada ser humano age e/ou reage de forma diferente, mesmo diante de situações semelhantes. Além disso, o que se configura como um valor positivo para uns, para outros pode apresentar-se como negativo ou como neutro. Em relação ao gestor de pessoas, Ribeiro (2005, p. 1) diz o seguinte:

Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que, atualmente, se reveste de complexidade muito maior do que há poucos anos. A área de Gestão de Pessoas tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais. Esse passou a ser o mais importante desafio interno das empresas, em plena era da informação – uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas, que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional.

As organizações empresariais, como tudo quanto é orgânico, se modificam e possivelmente se desenvolvem no decorrer do tempo. Tais mudanças em relação à Gestão de Pessoas estão relacionadas com o conhecimento que se tem na atualidade sobre o comportamento humano. É importante observar que o membro de uma empresa, mesmo na qualidade de empregado, pode demonstrar maior interesse no desempenho de suas atividades se considerar que é importante, e não apenas porque é capaz de desempenhar determinadas tarefas, mas porque a viabilidade da organização depende da forma como desempenha as tarefas que lhe são confiadas. E para que o funcionário desempenhe bem suas tarefas é necessário que compreenda claramente em que elas consistem e o que dele se espera.

Em vista do exposto, é justo pensar que o empregado passa a considerar a empresa como sua, e que também dele depende sua viabilidade; portanto, de seu sucesso. Se pensar assim, deixará de ser meramente um empregado para se tornar parceiro em condições de igualdade com outros atores, como por exemplo, os gerentes, os sócios e fornecedores. Em outras palavras: *vestirá a camisa* da organização como se de fato ela lhe pertencesse. Isto é confirmado por Chiavenato (1999, p. 7), quando diz que

As pessoas podem ser visualizadas como parceiros da organização. “Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, a inteligência, que proporciona decisões racionais”. Diante essa afirmação, constata-se que os membros de uma organização são colaboradores no sentido mais amplo e que podem contribuir intelectualmente com os objetivos fins da empresa.

O profissional de Gestão de Pessoas deve prover a organização de meios de avaliar as pessoas em todos os sentidos, desde a sua formação profissional até a coleta de informações que possam lhe dar uma indicação, ainda que parcial, do caráter delas. Importa salientar que o empregado, por simples e humilde que seja, sempre, pelo menos potencialmente, poderá contribuir de forma decisiva para o desempenho da empresa. Além da energia física necessária ao desempenho de muitas atividades, qualquer colaborador pode contribuir com seu conhecimento, um bem cada vez mais valorizado em contexto de relações globalizadas.

A propósito, Ribeiro (2005, p. 5) ressalta que em uma época como a atual, marcada pela globalização das relações em que sobressai a competição exacerbada,

[...] o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças em todos os sentidos se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Além disso, os gestores devem possuir a consciência e o poder de diferenciar as pessoas com as quais se relacionam diariamente no ambiente institucional, pois os seres humanos são dotados de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

Então, o profissional que se dedica à Gestão de Pessoas tem de considerar as “pessoas como pessoas”, e não como meros recursos de propriedade da organização. Se a organização contrata pessoas para o desempenho de suas atividades, então, pelo menos implicitamente ela reconhece que essas pessoas são importantes. Não sendo propriedades suas, podem ser sua parceiras capazes de contribuir de forma profícua para a consecução de seus objetivos.

No entanto, por mais que uma empresa disponha de um departamento que se encarregue da Gestão de Pessoas, normalmente tal departamento não mantém contato permanente com os colaboradores, visto que eles, via de regra, estão lotados em outros departamentos; portanto, desempenham suas funções sob a coordenação de gerentes de áreas, os quais nem sempre estão aptos a desempenhar a função de Gestão de Pessoas, quer seja por sua formação, quer seja pelas peculiaridades de sua área de atuação. Assim, o papel do gestor de pessoas pode ficar ofuscado pela ação de outros membros da organização que não têm essa preocupação, como demonstra Fleury (2002, p. ). Diz ela:

Em relação às atribuições, um aspecto a considerar é que os profissionais de Gestão de Pessoas são os próprios gestores de cada unidade. Ou seja, o órgão de Gestão de Pessoas deve orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a gestão das pessoas da empresa. Não se deve, porém, menosprezar a importância do planejamento de pessoal. A ele cabe não só o apoio, a orientação e apresentação de serviços centralizados, como também a sensibilização dos gerentes para a importância da equipe dos resultados.

Se os gerentes se configuram como os gestores de pessoas. Estes gerentes devem ser preparados para lidar com as complexidades relativas a esta atividade. Por exemplo, um gerente de vendas, por bom que seja nesta função, há de ter a habilidade de liderar a equipe de vendas de forma a poder implementar as estratégias, uma vez que, se ao nível do planejamento, existe a necessidade da ação/intervenção de especialistas, por bem concebido que ele seja, só alcançará os resultados a que se destina, se, na ponta, nas relações estabelecidas com o cliente, os profissionais estiverem imbuídos dos objetos e metas do plano.

Na atualidade muitas organizações já não se preocupam apenas com a gestão de parques industriais, dos insumos e estoques. Essas organizações compreenderam que, para tudo isso funcionar de modo satisfatório, é necessária a valorização do conhecimento que as pessoas que as compõem possuem ou venham a desenvolver, e tal conhecimento advém do exercício da atividade prática sim, mas especialmente de processos educacionais formais ou não formais desenvolvidos ao longo da vida das pessoas. Isto é válido para todos, inclusive para os gerentes. Se eles lidam com pessoas, e não estão preparados para isso, cabe ao gestor de pessoas, segundo Fleury (2002, p.489),

[...] “educar” os gerentes para que eles, por sua vez, atuem como educadores de sua equipe; sugerir novas formas de administrar o pessoal, além de se manter informado sobre o “estado da arte” nos assuntos de comportamento humano, trazendo esses conhecimentos para a organização. Cabe-lhe, também, administrar as atividades que devem ser executadas de forma centralizada e atuar como elemento aglutinador das pessoas. Deve, ainda, zelar pelo tratamento ético e justo de cada pessoa da organização, orientando os gerentes nesse sentido. Compete-lhe a orientação nos assuntos relacionados à Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Embora todos os gerentes devam ter um conhecimento básico de direito do trabalho, é inviável que se tornem especialista no assunto.

É claro que não se deseja que um gerente operacional se torne especialista em relações interpessoais, em Gestão de Pessoas e em gestão do conhecimento. No entanto, deve possuir os fundamentos básicos que lhe permitam desempenhar todas as suas funções de forma eficiente e humana. Os gerentes, hodiernamente, já não ocupam posição de mando, mas de liderança. Isto implica em que antes de impor, devem buscar a cooperação da equipe; esta, no entendimento de Fleury (2002), deve ser educada por ele, de modo a estar apta ao desempenho de suas funções, tendo sempre em consideração os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa e que contribuições a equipe pode e deve dar para que isso ocorra.

#### 2.1.6 Desafios e perspectivas

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações ao longo do tempo. Lacombe (2005) corrobora o fato ao citar um dos desafios de manter um pequeno órgão central de Gestão de Pessoas, de alto nível, com grande domínio dos assuntos relacionados a essa área, bem como os necessários conhecimentos dos negócios da empresa, de forma que possa qualificar-se como uma consultoria interna à organização e apoio aos gerentes de linha, como referido no tópico anterior. Tal desafio

[...] está relacionado com as comunicações, que segundo o autor, serão intensas e tanto mais eficientes quanto maior for a qualificação dos administradores. E cita como um dos principais, a participação intensa na formulação e na implementação das estratégias da empresa, pois elas dependem cada vez mais das pessoas em todos os níveis. O pessoal dessa área terá de dominar a tecnologia da informação e proporcionar orientações por meio da intranet e dos portais da empresa (BRITO, 2008, p. ).

A resposta aos desafios dos ambientes externo e interno precisa ser rápida e eficaz. A força de trabalho está ficando mais velha, a média de idade dos empregados aumentará continuamente num futuro próximo. Isso forçará uma mudança no modo de gerir as pessoas, e o órgão central de Gestão de Pessoas deve ser capaz não só de acompanhar essas mudanças, mas também de antecipá-las.

Nesse sentido, outro desafio, citado por Coutinho (2006) e Lemos (2007), se configura como o objeto específico do presente estudo, que é a área de Gestão de Pessoas. Diante disso, os gestores de pessoas, bem como os gerentes terão de saber lidar com a diversidade, no sentido de incluir todos os seres humanos, não apenas no mercado de trabalho, mas no pleno exercício da cidadania. Trata-se de um valor que compreende que, independentemente de raça, gênero, condição física, idade, história pessoal, formação educacional; personalidade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica e outras formas de identidade, os seres humanos têm o direito de desenvolver, livres de preconceito, todas as suas potencialidades nos diferentes espaços da sociabilidade, dentre eles o espaço das organizações empresariais (COUTINHO, 2006).

A seguir, aborda-se o papel do profissional de Gestão de Pessoas na inclusão de pessoas com deficiência, a fim de garantir-lhes o direito de acesso ao mundo laborativo e o pleno exercício da cidadania. A inclusão de pessoas deficientes no mercado de trabalho, não se configura apenas como uma medida de humanidade ou como um direito subjetivo, ambos importantes, mas, acima de tudo, como um direito objetivado através do Ordenamento jurídico brasileiro, em especial, da Lei nº. 7.853, de 24 de outubro de 1989, a qual dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e do Decreto nº. 3.298/99, bem como da obra de teóricos considerados como autoridades nesta área do conhecimento.

## **2.2 Inclusão de pessoas com deficiências**

Por muito tempo as pessoas deficientes foram percebidas como incapacitadas para muitas atividades, especialmente para as atividades laborativas. Significa dizer que essas pessoas, tidas como incapacitadas para o trabalho, viam-se privadas de uma de suas mais importantes características, aquela que as define



como *homo faber*. Esta dimensão do ser humano é muito importante, pois é ela que lhe possibilita a sobrevivência física e cultural, bem como o reconhecimento da importância da pessoa para a sociedade. Para tratar disso faz-se necessário um resgate histórico-evolutivo de como essas pessoas eram tratadas, já que os conceitos são dinâmicos, e estão relacionados a valores sociais, morais, filosóficos e religiosos de cada cultura e época. Sobre esse assunto Mondin (1980, p. 204), nos afirma que

Com o trabalho o homem humaniza o mundo e isso em dois sentidos:

- a) no sentido de que o homem faz do mundo moradia mais habitável, hospitaleira, confortável;
- b) no sentido de que o mundo, graças ao trabalho, torna-se o reino do homem e não de outras potências e de outros seres divinos ou até monstruosos. O mundo é o jardim que se deve cultivar, o material para trabalhar confiado ao homem e apenas a ele.

Dito de outra forma: o ser humano não está no mundo por acaso, mas porque, pelo menos no entendimento de Mondin (1980), tem uma missão, que se caracteriza como interventiva no mundo natural, com a finalidade de humanizá-lo, ou seja: de torná-lo mais aprazível e melhor habitável. Pois bem. É justamente o trabalho, dentre outros aspectos, a ação que faz do ser humano, em princípio, um ser natural, um ser cultural. Sua ação laborativa, portanto, interventiva na realidade do mundo natural, o humaniza e humaniza este mundo natural.

A laboralidade, por assim dizer, por sua importância, apresenta um caráter cósmico. Mas, além disso, conforme Mondin (1980, p. 204),

[...] o trabalho possui também valor personalista ou antropológico. Como não degrada o mundo, assim também, em si mesmo, o trabalho não degrada o homem. A natureza humana não nasce perfeita, porém, está em devir. Ela aperfeiçoa-se, tempera-se, afina-se, enriquece-se através do trabalho.

O ponto de vista de Mondin (1980) é importante, porque concebe o trabalho como uma atividade não degradadora do ambiente natural, bem como do ser humano. Ou seja: ele concebe o trabalho como uma forma de humanização da natureza e de dignificação do ser humano. Além disso, chama a atenção para um ponto fundamental: o ser humano não nasce perfeito; portanto, poder-se-ia concluir que ele nasce incompleto. O próprio devir a que está sujeito o ser humano, se impõe como falta, como necessidade, isto é, como deficiência. Só se torna perfeito, normal,

aquele que atualizou suas potências, aquele que já não está em dependência do vir-a-ser.

Diante disso, o ser humano, convencionalmente considerado normal, ao nascer, insere-se na mesma categoria dos deficientes, justamente porque se caracteriza com um ser em desenvolvimento, como um ser que ainda não atualizou todas as suas potencialidades. Nenhuma pessoa nasceu gênio. A propósito disso assevera Mondin (1980, p. 204) que

[...] o gênio é fruto, em dez por cento, de dom da natureza e em noventa por cento de trabalho paciente. Isso pode ser constatado facilmente no estudo de certos instrumentos musicais como o piano, o violino, o órgão, no esporte, na ginástica, na dança etc.

O certo é que o trabalho dignifica o homem, e é por isso que todo ser humano deve ter o direito ao trabalho, sob pena de se ver privado de sua dignidade e mesmo de sua humanidade. O gênio, por si só, é fruto de esforço profícuo, de domínio da técnica, de dedicação, de atualização de potências, por vezes não percebidas porque permanecem em estado latente até que surja a oportunidade de aflorar e se manifestar no mundo objetivo.

É claro que se reconhece que a deficiência física ou psíquica, pode impor limitações a seus portadores para o exercício de algumas atividades, mas não para todas. Sabe-se que a mão se configura, por assim dizer, como o órgão específico do trabalho, pois mesmo o trabalho intelectual, em grande parte depende da mão para corporificar-se como realidade física. No entanto, se uma pessoa perde uma das mãos, especialmente a direita, se o indivíduo for destro, com grande esforço e treinamento continuado, pode alcançar a mesma habilidade e eficiência com a mão esquerda.

O ser humano, por seu esforço, pode modificar não apenas o mundo natural e o mundo humano, mas a si próprio. O humano, por suas qualidades, se configura com um ser resiliente, plástico, capaz de, mesmo sofrendo deformações, retomar sua forma original; ou, quando isso não for possível, de se adaptar a novas condições. Este é justamente um dos motivos pelos quais as pessoas deficientes devem ter a oportunidade de se colocar no mundo de forma produtiva. Isto as dignifica e contribui para o enriquecimento de toda a humanidade.

É claro que no decorrer do tempo histórico, muitas coisas mudaram, inclusive a concepção que se tinha de quem portava deficiência. É evidente também que as mudanças são desafiadoras, e o mundo em que se vive está em constante movimento, o que propicia a quebra de continuidade e início de novas eras nas mais diversas áreas do conhecimento e da atividade humanas. Na área de Gestão de Pessoas, ora objeto de estudo, a inclusão de pessoas com deficiência é um desses desafios. A problemática da deficiência, no decorrer do tempo, tem sido vista de acordo com quatro fases distintas, quais sejam, separação, proteção, emancipação e integração.

Na primeira dessas fases, aquela da separação, o deficiente foi percebido de duas formas distintas, e refere-se especialmente nas sociedades primitivas. Na primeira delas, era percebido considerado um peso para a família. Imagine-se uma pessoa com dificuldade de locomoção que tivera a infelicidade de nascer de uma família nômade. Neste caso, mas não apenas neste, por longo tempo praticou-se a aniquilação do deficiente, como demonstra Carvalho (2009, p. 2):

A aniquilação subsiste nas sociedades primitivas nas quais já havia poucos deficientes, sobretudo devido à falta de condições de subsistência. Por outro lado, aqueles que escapavam a esta seleção natural eram suprimidos por serem considerados um perigo. O cego, por exemplo, era considerado em algumas sociedades um espírito do mal e objeto de temor religioso.

Nesse caso, embora o fato isso comporte alto grau de desumanidade, a aniquilação se impunha, inclusive, como medida de sobrevivência da família e mesmo da tribo a que o deficiente pertencia. Por outro lado, mesmo nas sociedades ditas pré-industrializadas, os deficientes, em especial os cegos, eram vistos como seres quase divinos e possuidores de dons não compartilhados com as pessoas comuns como informa Carvalho (2009, 2):

Pelo contrário, noutras sociedades ele era divinizado porque se acreditava que ele possuía uma visão sobrenatural e uma capacidade de comunicar com os deuses. Daí que muitos cegos tenham sido exorcistas e adivinhos. Nas sociedades ocidentais, a prática do extermínio de deficientes era proibida por lei, mas, na Grécia, Índia e Itália essa prática era aceita. Há a indicação de que Homero, o grande poeta que escreveu a “Ilíada” e da “Odisséia”, apesar de ser cego era-lhe concedido o direito à existência por ser uma pessoa de dignidade e saber.

No entanto, em várias sociedades pré-industrializadas, em especial as ocidentais, a prática da aniquilação dos deficientes já era proibida, inclusive pelo sistema normativo do convívio social. Se na sociedade grega que admitia o sacrifício da vida dos deficientes, uma pessoa cega como Homero, mereceu dignidade e reverência, isto se deveu ao respeito que os gregos tinham pelos aedos, os poetas cantores, os quais tinham uma missão social importante, que era educar e transmitir os valores socialmente aceitos às novas gerações através de seu canto. Quase se pode dizer que o poeta grego possuía o mesmo *status* alcançado pelos profetas na cultura judaica descrita no Antigo Testamento.

A segunda fase, pela qual passou a forma de tratar-se o deficiente, se coloca como uma ruptura com o costume do aniquilamento de sua vida nas sociedades primitivas. Sem dúvidas uma atitude marcada pela crueldade, do ponto de vista dos valores atuais, mas que encontrava respaldo nos valores da época e justificativa, na medida em que o cuidado com o deficiente poderia por em risco a viabilidade da vida de sua família ou mesmo da sociedade a que pertencia. Então, essa fase se caracteriza pela proteção do deficiente e pelo reconhecimento de seu direito à vida. Aquele momento, como afirma Carvalho (2009, p. 3):

Tem como marco inicial o momento em que o infanticídio deixa de ser permitido. No entanto, ainda não eram reconhecidos quaisquer direitos aos deficientes. Com o desenvolvimento das religiões monoteístas começam a aparecer asilos e hospitais para cegos. Através das ordens religiosas como os Irmãos de S. Vicente de Paula surgem também instituições para dar apoio aos deficientes, nas quais se cuidava da sua alimentação e vestuário. Nesta altura, os deficientes eram considerados advogados (mediadores) poderosos junto do céu. Ainda nesta fase surgem as primeiras tentativas de educação por parte da Igreja, fato que abria já o caminho em direção à emancipação.

Mesmo nessa fase em que a sociedade passou a reconhecer aos deficientes o direito à vida, e em que houve mudanças importantes no tratamento dispensado a eles, ainda os cercava uma áurea de misticismo. Significava dizer que o respeito à sua vida não se devia ao respeito à sua dignidade como pessoas, mas pela possibilidade de, através da ajuda e do cuidado que lhes passou a ser dispensado, se alcançar favorecimentos divinos. Há de se evidenciar como positivo o fato de a Igreja ter iniciado um processo de educação dessas pessoas deficientes, o que, pelo menos em tese, poderia contribuir para sua emancipação.

A terceira fase se caracteriza pela emancipação dos deficientes. Essa fase coincide com pelo menos dois momentos importantes da História da Humanidade. O primeiro deles refere-se ao processo de Industrialização; e o segundo, à emergência do Iluminismo. Ambos os fenômenos se caracterizam como momentos de ruptura com situações e condições que os antecederam.

O início do processo de Industrialização da Europa se impôs como um momento de ruptura com o sistema de produção feudal, o que concorreu para uma aceleração do crescimento dos núcleos urbanos e o surgimento da classe burguesa, em, em contrapartida, da classe de operários empregados nas indústrias ainda incipientes.

Já o Iluminismo, cercado pelo entendimento de que o ser humano poderia ser redimido de seus males, inclusive dos males sociais através do conhecimento racional, constitui-se como o momento de ruptura com o milênio em que perdurou o período medieval caracterizado, acima de tudo por verdades religiosas, portanto, por verdades absolutizadas impostas pelas religiões monoteístas, mas acima de tudo pela religião cristã. Como é fácil perceber, mesmo diante de grandes dificuldades, muitas pessoas deficientes conseguiram alcançar êxito e mesmo se destacar em diversas atividades, inclusive atividades artísticas, como exemplifica Carvalho (2009, p. 3):

Nessa época alguns deficientes conseguiram se destacar, apesar das suas limitações: Maria Teresa Von Paradis (pianista e cantora famosa) e Nicholas Sanderson (professor de matemática na Universidade de Cambridge). O interesse pela educação do deficiente fez surgir algumas personalidades tais como Jacob Rodrigues Pereira (criou um alfabeto manual e chamou a atenção para a possibilidade de os surdos lerem e falarem), Valentin Hauy (fundador da primeira escola para cegos) e Jean Itard (notabilizou-se pela sua tentativa em educar Victor, o selvagem de Aveyron).

Em vista dessas evidências de que pessoas deficientes não eram exatamente incapacitadas, passou-se a investir em sua educação e no desenvolvimento de algumas de suas habilidades, o que lhes proporcionava não apenas uma possibilidade de emancipação, mas também uma forma de inclusão no convívio social e no mundo do trabalho, a despeito de possíveis preconceitos. No dizer de Carvalho (2009): as pessoas passaram a acreditar que a educação de pessoas deficientes poderia constituir-se como uma espécie de cura dos males provocados pela deficiência, e que ela poderia contribuir para que pessoas

deficientes se tornassem cidadãos produtivas e úteis a si mesmas e à sociedade, com impacto inclusive nos gastos públicos com essas pessoas. Ressalta Carvalho (2009, p. 4) que

[...] a educação regular estava ainda muito dependente da Igreja. Era esta que admitia as crianças deficientes, desde que não apresentassem problemas profundos, mas foram, sobretudo, os empresários que se preocuparam com a educação dos deficientes (devido à falta de mão-de-obra). Nesta fase surgiu também a ideia de que a deficiência mental seria hereditária, por isso, havia a necessidade de as pessoas terem de se defender dos “males” que daí advinham. Este fato deu origem a uma onda de segregação e esterilização dos deficientes.

Como se observa, mesmo considerando-se que a Educação poderia funcionar como instância solucionadora dos problemas das pessoas deficientes, nem todas elas tinham o acesso garantido à escola, mesmo em face da falta de mão de obra para o mercado de trabalho. Além disso, a visão distorcida de que as doenças mentais poderiam ser de origem hereditária, pode ter se constituído como um empecilho ao acesso de deficientes mentais à educação e de ter garantido seu direito ao desenvolvimento de suas faculdades, dentro de suas limitações.

Diante do exposto, pode-se destacar que esta fase caracterizou-se por um ensino em escolas especiais (regime de internato, específico de cada deficiência), apesar de já se começar a defender o ensino integrado (regime de semi-internato e a classe especial). Nesse contexto, começa também a preocupação com a formação de professores e criam-se as primeiras Associações Profissionais (CARVALHO, 2009, p. 4).

Mesmo diante de tantas dificuldades em se aceitar e compreender as pessoas deficientes apenas como diferentes das demais houve avanços importantes, e a educação, antes oferecida apenas em internatos, portanto uma educação segregadora, passou aos poucos a ser ofertada em estabelecimentos mais abertos com classes especiais, situação que ainda permanece em grande medida na atualidade.

A fase da integração, como todas as outras fases, não ocorreu por acaso, mas se constituiu como o coroamento de um processo que teve sua gênese nas sociedades pré-industrializadas e se estendeu até a atualidade. Possivelmente não por coincidência, esta fase coincide com a Declaração dos Direitos da Criança, em

1921, a Declaração dos Direitos Humanos, em 1948 e a Segunda Grande Guerra Mundial.

Estes factos impulsionaram uma mudança de filosofia na EE que se caracterizou pelo paradigma da normalização. A segregação educativa é encarada como anti-natural e indesejável. São várias as opiniões em torno desta questão; uns apontam as vantagens deste sistema, outros apontam os contras. O debate ainda hoje é polémico, e em muitos países subsistem os sistemas mistos. A segunda metade do século XX caracteriza-se por uma enorme preocupação em torno dos direitos dos deficientes. Surge legislação importante neste domínio, tal como o “Warnock Report” (1978) e a “Public Law” (1974). O conceito de normalização veio pôr assim a tónica na necessidade de se criarem condições de vida o mais próximas da vida normal na sociedade em que os deficientes estão inseridos (CARVALHO, 2009, p. 4).

Na quarta fase, colhe-se a conquista de espaços pelos deficientes em vários tipos de segmentos sociais, como a escola e o mercado de trabalho, possivelmente fruto de uma consciência maior e das lutas e reivindicações por parte de grupos organizados. Dentre as reivindicações, enfrentaram até a classificação de diversos termos e nomenclaturas, que as pessoas classificadas como “normais” iam criando para classificar os deficientes em categorias de exclusão: parálítico, aleijado, excepcional, doente mental, anormal, doido e mongoloide. Todos esses termos mantêm profunda relação com a falta de conhecimento que se tem sobre as questões que envolvem os deficientes. São reflexos das imagens que visualizam e incorporam os deficientes como “pessoas incapacitadas” de participarem ativamente na sociedade. Sendo assim, entende-se a necessidade de descreve-se a evolução dos conceitos utilizados para definir as pessoas deficientes.

### 2.2.1 Conceitos

Em momento algum da História da Humanidade houve algum consenso em torno de algum conceito que tivesse o dom de definir com justiça as pessoas deficientes. Como já se afirmou em momento anterior, os deficientes foram tratados de diferentes formas em diferentes momentos, de modo que a cada uma das fases vivenciadas pelos deficientes correspondente a um ou a vários conceitos. Quando se pensa em conceituar deficiência, comumente a ideia que se tenta estabelecer é aquela que afirma estar a deficiência no indivíduo, mas não que o indivíduo seja deficiente. Cumpre ressaltar e se reportar ao próprio verbo portar, que significa

carregar, trazer. Sendo assim, como o sujeito pode carregar algo se este algo não existe, se este é justamente uma ausência ou redução?

Do ponto de vista etimológico Houaiss (1999, p. 490) define deficiência “[...] como insuficiência ou ausência de funcionamento de um órgão [...] insuficiência de uma função psíquica ou intelectual [...] perda de quantidade ou qualidade; falta, carência [...]”. Ou seja: quando o termo deficiência é associado a uma pessoa, quer;se afirmar que essa pessoa teve diminuídas suas faculdades físicas ou intelectuais. Para melhor compreensão Feijó (2002, p. 26) esclarece que

Pessoa portadora de deficiência é um termo genérico e se refere a todo segmento, independente da característica da deficiência ou do tipo de sequela apresentada. Assim, cegos, surdos, paraplégicos, paralisados cerebrais, mudos, dentre outros, são agrupados em áreas de deficiência física, mental e sensorial.

Nesse sentido, a pessoa com deficiência também é chamado de portador de deficiência.

Por outro lado, Araújo (1996, p. 16) menciona diversas nomenclaturas nacionais e estrangeiras, ao se referir a esse grupo de pessoas, dentre as quais, expressões do tipo “[...] indivíduos de capacidade limitada, minorados, impedidos, discapacitados, excepcionais, pessoas portadoras de deficiência, além de deficiente, que é o mais usado”. Em qualquer uma das hipóteses em que é utilizado, segundo Pastore (2000, p. 27),

O termo “portador de deficiência” tende a ser usado para se referir a um grande número de pessoas que não tem nada em comum entre si, a não ser o fato de que não funcionam da mesma maneira dos não-portadores. Essa definição descarta o fato de que a maioria dos portadores de deficiência possui uma larga gama de capacidades que não são encontradas entre os não-portadores.

Então se depreende: o termo *portador de deficiência* se configura como um termo generalizante que abarca todas as pessoas que apresentam alguma deficiência física ou mental de forma acentuada e perceptível. Seja como for, será sempre muito difícil cunhar;se um conceito que alcance todas as peculiaridades que caracterizam as pessoas consideradas como portadoras de alguma deficiência. É possível, para seguir o raciocínio de Pastore (2000, p. 27), que o mais adequado fosse considerar essas pessoas não como deficientes, mas como possuidoras de “habilidades e requisitos peculiares”.



Sabe-se que o conceito, qualquer conceito, será sempre fruto de uma forma de percepção do mundo. Sabe-se também que as formas de perceber o mundo se modificam de uma época para outra e até de um grupo social para outro. O que em um momento poderia ser considerado como um valor negativo, em outro pode perfeitamente ser concebido como positivo. Assim, não se justificaria a existência de categorias classificatórias para incluir pessoas consideradas como deficientes.

Por outro lado, há outro termo que foi e ainda o é largamente utilizado, que é o termo excepcional. Ora, excepcional é o que não se constitui como comum, corriqueiro ou normal. Diante disso, Gonçalves (apud ARAÚJO, 1997) afirma que o uso do termo excepcional é desaconselhável, especialmente porque a matéria deve ser tratada da forma mais comum possível, pois o Direito precisa trabalhar com dados da realidade e esta indica que a palavra excepcional não tem grande aceitação para cuidar de deficiências físicas ou de deficiência de metabolismo.

Outro termo utilizado, segundo Gonçalves (apud ARAÚJO, 1996), é “deficiente”. Este é mais incisivo, pois leva direto à deficiência do indivíduo. Pessoas portadoras de deficiência têm o poder de diminuir o estigma da deficiência, o que eleva ainda mais o conceito sobre a pessoa e não do PNE é mais brando e elegante e, por conseguinte, reduz a desvantagem em relação a esse grupo de indivíduos. Para Pastore (2000, p. 29), “[...] cabe aos portadores de deficiência importantes ações para ajudar a reduzir os preconceitos sociais. Tarefa difícil para quem vive em um mundo onde tudo o que é o jovem, belo vigoroso é bom e útil”.

Diante da semiose que caracteriza as tentativas de conceitualização de deficientes, embora não se deseje menosprezar as contribuições de muitos teóricos importantes e até de muito boa vontade, é útil lançar mão dos conceitos legalmente estabelecidos para o Estado brasileiro, embora se reconheça que nem sempre a própria lei formalize as definições mais adequadas. Assim, do ponto de vista dos marcos legais, restringe-se aqui às determinações contidas no Decreto nº. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. O Artigo 4º do Decreto nº. 3.298/99 define deficiência da seguinte forma:

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da 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, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;

II - deficiência auditiva - perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz;

III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que 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 60o; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

IV - deficiência mental – funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como:

- a) comunicação;
- b) cuidado pessoal;
- c) habilidades sociais;
- d) utilização dos recursos da comunidade
- e) saúde e segurança;
- f) habilidades acadêmicas;
- g) lazer; e
- h) trabalho;

V - deficiência múltipla – associação de duas ou mais deficiências (BRASIL, 2010).

Porque a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, ao tratar do deficiente, utilizou a expressão *pessoa portadora de deficiência*, atualmente, no Brasil, a lei sugere que se utilize esta nomenclatura, a que, segundo Feijó (2002, p. 27),

[...] visa caracterizar que a pessoa apresenta uma deficiência, mas, a deficiência não é a pessoa. [...] busca ressaltar o conceito de pessoa, diminuindo a desvantagem e o preconceito gerados por uma abordagem que, até pouco tempo, reduzia a pessoa à sua deficiência, além de caracterizar todo um grupo de indivíduo.

A preocupação com o aspecto conceitual no que se relaciona à pessoa deficiente, é importante, uma vez que demonstra a preocupação que a sociedade e o Estado apresentam no sentido de superar preconceitos negativos em relação a essas pessoas, que não são poucas, e ao mesmo tempo isto pode funcionar como um estímulo a sua inclusão em todos os âmbitos do convívio social, inclusive no mercado de trabalho.

### 2.2.2 Dados estatísticos das pessoas com deficiência

Em relação aos números, de acordo com dados da Organização Mundial de Saúde (OMS), no mundo existem 610 milhões de pessoas com deficiência, das

quais 386 milhões (63,3%) fazem parte da população economicamente ativa. Dados do Censo realizado em 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), confirmam a existência de 24,5 milhões de brasileiros com algum tipo de deficiência, constituindo uma parcela expressiva da sociedade brasileira. Entre estes brasileiro, 9 milhões estão em idade de trabalho, representando um contingente populacional com inúmeras potencialidades para o exercício das mais diversas funções.

No entanto, Incluir os deficientes físicos não é nada fácil. A sociedade, as empresas e as próprias pessoas, às vezes mesmo que não intencionalmente se mostram preconceituosos, pois acreditam que pessoas deficientes, principalmente, no mercado de trabalho, podem gerar muitos problemas e, deste modo, consideram esse grupo incapaz de trabalhar e desenvolver alguma atividade de forma produtiva. Com isso, os deficientes são vistos como pessoas não lucrativas, podendo até acarretar prejuízos às empresas.

Em virtude dessa situação e também com a esperança de minimizar o problema das empresas não incluírem em seus quadros pessoas com deficiência, não só por medo de baixar seus lucros, mas acima de tudo por causa do preconceito, foram criadas leis de proteção ao deficiente, as chamadas Leis de Cotas. Essas leis não visam apenas acabar com o preconceito que existe, mas também facilitar a inclusão dos mesmos na sociedade e no mercado de trabalho.

No Brasil, o Artigo 93 da Lei nº. 8.213/91 que estabelece o percentual de pessoas com deficiências a serem contratadas pelas empresas públicas e privadas com mais de 100 funcionários foi sancionada em 1991, mas somente em 1999, com sua regulamentação através do Decreto nº. 3.298/99, começou a produzir efeitos. A cota de cada instituição ou corporação é determinada por um percentual aplicado ao número de funcionários, que segue o roteiro a seguir:

- a) até 200 empregados: 2%;
- b) de 201 a 500 empregados: 3%;
- c) de 501 a 1.000 empregados: 4%;
- d) de 1.001 em diante: 5% (BRASIL, 2010, [on-line]).

A maioria das empresas acredita que quando encontrarem e contratarem a pessoa com deficiência, será o final de um problema que pode isentá-las de grandes multas. Contudo, na realidade, as dificuldades começam justamente

quando a pessoa é contratada, pois o recrutamento e as técnicas de seleção, a socialização com os outros funcionários da empresa, o treinamento, o desenvolvimento, a capacitação, a avaliação do desempenho e as mudanças necessárias ao acesso dentro da organização (arquitetônica, comunicação) são alguns dos desafios dos profissionais na área de Gestão de Pessoas, que infelizmente ainda não possuem a qualificação adequada para receber esse novo processo (FEBRABAN, 2006).

A lei vem ainda causando muita polêmica, entretanto é fato que os gestores começam a ver e analisar o profissional além de sua limitação. Desde que foi aprovada, as empresas, paulatinamente foram aumentando o número de vagas destinadas a deficientes. No entanto, o que parece ser positivo, em grande parte não o é, pois muitas empresas, ao contratarem os deficientes, não estão pensando exatamente em sua inclusão no mundo laborativo, mas sim buscando prevenir-se contra multas por descumprimento da lei. Mesmo assim, há vantagens para os deficientes. Contratados, pode-se dizer, coercitivamente, têm a possibilidade de demonstrar suas habilidades e de terminarem por ser aceitos por suas qualidades, e competências.

Mas se há, muitas vezes, resistência das empresas em contratar pessoas deficientes, por outro lado, muitas dessas pessoas, porque estão incluídas no sistema previdenciário, terminam por não contribuir para a própria inclusão no mercado de trabalho, haja vista que o § 1º do Artigo 21 da Lei 8.472/93 estabelece que o benefício previdenciário é cancelado definitivamente se as condições que o justificaram não estiverem mais presentes.

O fato de existir um trabalho, independentemente do tempo que seja, impede o recebimento da pensão, mesmo em caso de desemprego. A legislação para inserção dos PPD's no mercado de trabalho é necessária, porém o problema cultural, preconceito e discriminação ainda existem, não só por parte das empresas, mas também nos portadores de deficiências e suas famílias. Tudo isso somado à falta de capacitação profissional, que ainda é precária e não é fornecida pelo Estado, e também ao receio do portador de deficiência e de sua família em perder o direito à renda previdenciária.

Contudo, surge outro desafio: de um lado, as empresas sendo intimadas a cumprir a lei de cotas e sendo autuadas se não a cumprirem, fora a dificuldade de contratação destas pessoas em vista da falta de capacitação ou por recusa pura e

simples ao emprego, para não perder o benefício previdenciário. Há também a situação das empresas, que diante desse quadro, veem-se obrigadas a cumprir o papel do Estado, criando cursos de capacitação ou contratar empresas ou Instituições que o fazem.

Por outro lado, há os deficientes sem capacitação e com dificuldade para se qualificar, além do receio de perderem a renda previdenciária. Diante do exposto, observa-se claramente a geração da perda da efetividade da lei. Portanto, há a necessidade de a sociedade repensar a forma de inclusão do PCD, tornando a discussão pública e tomando como base o depoimento de empresas, deficientes, Instituições não governamentais que vivem esse momento em seus dia-a-dia, órgãos governamentais como a Delegacia Regional do Trabalho (DRT) e a Procuradoria do Trabalho para que através da discussão das demandas e possibilidades de todos, a eficácia da lei seja possibilitada.

### 2.3 A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não se constitui tarefa simples como já ficou demonstrado. Isto porque a inclusão a este nível já depende da inclusão dessas pessoas em outros segmentos sociais, como, por exemplo, a escola. O mercado, em face da concorrência e do desenvolvimento tecnológico, exige a cada dia mão-de-obra cada vez mais qualificada e especializada. Tal realidade, dado o nível de exigência, de certa forma já exclui pessoas consideradas *normais*, mas que por qualquer motivo não têm a qualificação técnica requerida.

Então, depreende-se que, a inclusão de portadores de deficiência no mundo laborativo não depende só das empresas, mas de Políticas Públicas de inclusão e do empenho deliberado de toda a sociedade. No que se refere às Políticas Públicas elas já existem, inclusive regulamentadas por legislação específica, como é o caso da lei de cotas, certamente uma medida que desperta pouca simpatia no âmbito empresarial, mas necessária como instrumento de garantia, talvez não exatamente de inclusão de portadores de deficiência, mas de sua contratação.

Decorre que a inclusão dos portadores de deficiência, para se efetivar de forma digna, depende, segundo pastore (2000, p. 208), de pelo menos três

condições: “Preparar o portador, educar o empregador e dispor de boas políticas públicas”. No que se refere à preparação dos portadores de deficiência, certamente o Estado brasileiro ainda está longe de alcançar esse objetivo, porque isto dependeria, além da educação escolar formal, também de outras formas de educação que, sem promover a segregação, como é o caso das classes especiais, pudesse contribuir para inclusão. Neste caso seria possível se utilizar programas de educação não-forma e informal.

Já com referência à educação do empregador, as coisas certamente não ocorrem de modo muito pacífico. A sociedade brasileira, a despeito de sua heterogeneidade no que se refere ao aspecto étnico, é condescendente, mas ao mesmo tempo, preconceituosa. Ou seja: os empregadores que ainda não tiveram nenhuma experiência com empregados portadores de deficiência podem considerar que eles são pouco produtivos, além de possivelmente demandarem cuidados com os quais as empresas não estariam dispostas a arcar.

No entanto, a empresa não existe meramente para a geração de lucro e renda para alguns, mas ela, legal e moralmente possui responsabilidades que se inserem no âmbito social. Como diz Pastore (2000, p. 208):

Para o empregador, a primeira providência é a de se conscientizar que, mais do que um mandamento constitucional e legal, a facilitação da entrada dos portadores de deficiência no mercado de trabalho faz parte de sua responsabilidade social.

A responsabilidade social das empresas não pode caracterizar-se como uma atitude filantrópica, mas como o reconhecimento de que todas as pessoas, independentemente de peculiaridades que as caracterizem e distingam, devem ser apoiadas para que possam ter uma vida digna, bem como para que possam concorrer positivamente para o sistema produtivo e a economia nacional. Ou seja: como demonstra Carvalho (2009, p. 45),

Para haver a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, é preciso que as instituições públicas e privadas reconheçam seu papel principal, fornecendo oportunidades para estes conquistarem seu espaço no mercado, pois desta forma poderão contribuir com o progresso social dentro de sua vocação e aptidão profissional.

Reconhece-se que o Poder público, pelo menos em grande parte já vem assumindo sua parcela de responsabilidade, o que, no entanto, não tem sido

suficiente para superar as desigualdades, as quais não atingem apenas os portadores de deficiência, mas por vezes, muitos outros segmentos sociais que se encontram em situação de vulnerabilidade social. Mesmo assim, as Políticas Públicas de inclusão de portadores de deficiência aos poucos vão alcançando seus objetivos.

Por outro lado, muitos empregadores que por vezes contrataram portadores de deficiência meramente em função da legislação, começaram a perceber que investir na inclusão pode significar vantagens para seu negócio, tanto pela qualidade dos profissionais contratados, quanto pela imagem que a empresa possa apresentar diante da sociedade.

### 2.3.1 Superação dos preconceitos pela empresa

A sociedade brasileira, sem dúvidas, tem hodiernamente maior consciência de que não é homogênea, mas o que a distingue de muitas outras é exatamente a diversidade que a caracteriza, desde sua origem étnica até as características regionais e as disparidades entre as classes sociais. Tal consciência certamente pode contribuir para que ela compreenda outros tipos de diferença, como, por exemplo, as peculiaridades que definem pessoas com deficiência, o que pode concorrer para a superação de preconceitos negativos em relação a elas e sua aceitação em todos segmentos sociais, inclusive no mercado de trabalho.

Contudo essa não é uma luta que está ganha e muito tempo ainda passará até que portadores de deficiência sejam aceitos com *normalidade* no mundo corporativo. Um caso exemplar, certamente dentre muitos outros, foi vivenciado por Veltri, uma psicóloga carioca especialista em Gestão de Recursos Humanos, e portadora de deficiência, quando foi recrutada e convocada para uma entrevista de emprego em uma empresa para a qual enviara seu currículo. Depois de um tempo na sala de espera, foi convidada para a entrevista com uma profissional de recursos humanos. Diz ela:

Com um olhar de surpresa e um sorriso formal, a entrevistadora me convidou a sentar. Como eu não havia mencionado a deficiência física no meu currículo, ela me parecia pouco confortável. Com o documento nas mãos ela tentava disfarçar seu espanto. Para mim, ficou clara a sua dificuldade em lidar com aquela situação. Manteve-se á distância. Num determinado momento indagou:

- Está ansiosa? – Perguntou sorridente, tentando disfarçar sua estranheza e sua própria ansiedade.
- Sim, um pouco. Confesso que esta oportunidade é importante e aguardada por mim, a algum tempo.
- Mas, apesar disso, estou confiante – respondi prontamente. (VELTRI, 2008, p. 18).

Em clima de surpresa e até de constrangimento, a entrevistadora, diz Veltri (2008), fez poucas perguntas e recomendou que ela esperasse um novo contato em casa, contato que jamais aconteceu. Claro que Veltri (2008) sentiu profundamente o sentimento de rejeição de sua competência profissional por conta de uma peculiaridade física que a distinguiu da entrevistadora e de muitas outras pessoas. Isto certamente suscitou reflexões que a fortaleceram e possivelmente mais amadurecida pelas cruzes da vida, retomou sua trajetória. Pensando sobre a questão, Veltri (2008, p. 21) afirma:

Defrontar-me com o sentimento de diferença por vezes me remete a profundas reflexões acerca de minhas deficiências, e logo me lembro de uma citação da também psicóloga Juliana da Silva Costa numa publicação de nossa área em que a mesma dizia que *“a deficiência seria considerada apenas mais um aspecto da vida do indivíduo, ou seja, o indivíduo é portador de uma deficiência, e não é um ser deficiente”*.

Claro, se o preconceito ocorre, é porque a sociedade ainda não se deu conta de que aquilo que a enriquece é a pluralidade e não a singularidade. A própria nacionalidade brasileira foi definida a partir da miscigenação de pessoas de origem étnicas muito distintas. Diante de tudo isso, o preconceito negativo não encontra razão de ser. Ainda para citar Veltri (2008, p. 21), “Um indivíduo é um ser único e suas diferenças devem ser respeitadas tanto em consequência de sua dotação genética singular, que o distingue dos demais, quanto em relação a sua excepcionalidade”. Claro, neste caso, a excepcionalidade não se configura como uma desvantagem, mas com uma característica distintiva de cada pessoa. Por assim dizer, todos são excepcionais, justamente porque não são iguais.

Conviver com o diferente, antes de se constituir como um sacrifício e um mundo de estranhamento pode configurar-se, em especial no universo do trabalho, como a possibilidade de reflexão sobre as próprias incapacidades. Se o outro que se apresenta diante do *eu* como diferente, e mesmo frágil, se coloca como um convite à soma de esforços para a superação da fragilidade de todos, o que contribui para a superação da competição e fomenta a possibilidade real de colaboração.



Em concordância com Freud (1919) apud Veltri (2008, p. 35), “a experiência de estranheza só ocorre a alguém quando há algo de semelhante nele, mas deslocado de alguma maneira. Então o estranho só pode ser ‘experenciado’ quando ele se diferencia de algo familiar”. Ou seja: concordando-se com Freud, o estranho que percebo no outro, pode ser exatamente o que há de estranho em mim. No entendimento de Silva (2008, p. 7)

A tendência que se tem em um primeiro contato *face a face* com o outro, é tentar classificá-lo no âmbito dos limites da normalidade e a normalidade, que vem da palavra norma, portanto de um conceito moral, não poderia jamais se constituir como regra universal porque o paradigma de normalidade se constitui puramente por convenção arbitrária, uma vez que os seres humanos são apenas semelhantes e jamais serão iguais em qualquer aspecto ou em qualquer contexto. Quando se considera o outro como igual, o que a cultura ocidental considera como justiça, na verdade se caracteriza como uma grande injustiça, pois define o outro pela impossibilidade de sua alteridade, ou seja, “[...] pela impossibilidade de ser outro, de colocar-se ou constituir-se como outro [...]” (ABBAGNANO, 2003, p. 34).

Entretanto o conceito de alteridade, aqui, não se caracteriza apenas como diversidade ou como diferença. Enquanto a diversidade é meramente numérica e a diferença implica a determinação da diversidade, a alteridade não implica isso. Quando o ser humano se depara com outro ser humano, e se dá conta disso, nega automaticamente a ideia de totalidade e de indeterminação e se dá conta de alguma coisa de ser determinado, isto é, “o ser outro” que se contrapõe à negação e ao nada absoluto, mas se constitui como ser determinado e só o é, por suas próprias características individuais, quer isso se constitua como excesso, como no caso da superdotação ou como carência, entendida como necessidade no caso da subdotação.

### 2.3.2 Desenho do cargo e do perfil profissional

Toda organização empresarial, independentemente da natureza de suas atividades, dispõe de cargos, que devem ser preenchidos, na medida do possível, como os melhores profissionais disponibilizados pelo mercado. As empresas não costumam fazer favor ou empregar alguém por piedade. No entanto, dificilmente uma empresa deixaria de valorizar uma pessoa altamente qualificada para o desempenho de determinadas funções. Não se quer dizer com isso que os

preconceitos relacionados à aparência física tenham sido superados. É bem possível que uma pessoa com deficiência seja preterida em favor de outra considerada *normal* e que ostente a mesma qualificação.

No entanto, se muitas pessoas com deficiência, mesmo inseridas no mercado de trabalho, ainda desempenham funções subalternas, isso, pelo menos em parte, pode estar relacionado à falta de qualificação. É público e notório que muitas empresas, que admitiram pessoas com deficiência, apenas para cumprir a legislação que as protege, com o passar do tempo passaram a reconhecer o empenho e a capacidade de trabalho dessas pessoas.

Um dos fatores de sucesso no processo de contratação é a definição do que se espera do cargo, com a descrição correta das principais atividades e o levantamento do perfil profissional, técnico e comportamental detalhado que o cargo exige. Esse processo facilitará não somente a seleção e a ambientação, mas a avaliação da performance, treinamento e desenvolvimento, remuneração de forma justa e a garantia de segurança e medicina do trabalho, de forma a garantir a saúde física e mental do ocupante do cargo.

Cascio (1998), Gatewood e Field (1998) recomendam que a descrição de cargos seja composta da seguinte forma: análise e fundamentação do cargo; reconhecimento das dimensões de desempenho do cargo; identificação das habilidades e conhecimentos necessários para o cargo; desenvolvimento/validação/seleção de iniciativas, instrumentos para identificar o conhecimento e habilidades do candidato; e aproveitamento de tais instrumentos de medida no processo de seleção de candidatos.

Assim, pode-se até não contratar o melhor candidato, mas certamente o apto para o cargo, de acordo com o perfil desejado. Tratando-se da pessoa com deficiência é acentuada a preocupação em exigir adaptações e correções necessárias para a sua inclusão. Dificilmente essa contratação, é perfeita, pois, assim como o mercado e a empresa mudam, as pessoas também vão adquirindo outras habilidades. Cabe então ao gestor de pessoas a consciência de que um processo de admissão não finaliza com a contratação, mas, sim, com um acompanhamento cuidadoso, contínuo e permanente, possibilitando um desenvolvimento das competências que irão gerar oportunidades de crescimento pessoal e, por consequência, profissional.

Importa destacar a importância de um conhecimento anterior sobre os tipos de deficiências e suas variabilidades e reconhecer que, assim como as

peças sem deficiências “aparentes” são diferentes, inclusive as pessoas com as mesmas deficiências podem apresentar talentos diversos, pois cada pessoa tem uma história de vida, familiar, social, formação educacional e profissional próprias.

### 2.3.3 Adaptação do ambiente físico e organizacional

Em nada contribuiria para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho se as empresas que as contratam, por força de lei ou porque não alimentam preconceitos negativos em relação a elas, não tomarem as providências no sentido de adaptar o ambiente para recebê-las. Em seus estudos Tanaka e Manzini (2005) sinalizam que contratar uma pessoa com deficiência, apenas para cumprir a Lei, sem remover barreiras que facilitem o acesso dessa pessoa, contribui para aumentar o preconceito de que ela não possui competência laboral.

Assim sendo, compete ao profissional de Gestão de Pessoas proporcionar as condições e os recursos necessários para facilitar a inserção das pessoas com deficiência no local de trabalho para prover toda a autonomia e independência para o desenvolvimento das suas atividades, desde sensibilização até adaptações das práticas de Gestão de Pessoas que visam a igualdade de oportunidades. Convém ressaltar que a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2005) norteia os principais elementos utilizados na preparação do ambiente de trabalho:

#### **Quadro 3 - Adaptação do ambiente físico e organizacional**

Adaptações de instalações de trabalho (por exemplo: rampas, elevadores, degraus sinalizados com cores vivas, adaptação de banheiros, de bebedouros etc.).
Alocação das pessoas com deficiência em áreas de fácil acesso.
Aquisição ou modificações de equipamentos de trabalho conforme as necessidades das pessoas com deficiência contratadas pela empresa.
Sinalização dos locais de trabalho, facilitando a locomoção e o acesso das pessoas com deficiência.
Fornecimento de informações sobre segurança e saúde de forma acessível a todas as pessoas com deficiência contratadas pela empresa.
Redistribuição de tarefas conforme necessidades das pessoas com deficiência.
Alteração e adequação de horários de trabalho visando à inserção de pessoas com deficiência.
Promoção de atividades de formação, instrução e informação das pessoas com deficiência que não

as coloquem em desvantagem em relação às demais pessoas no que se refere às informações de segurança e saúde no trabalho.
Realização de sensibilização das chefias em relação à inserção de pessoas com deficiência.
Sensibilização dos grupos de trabalho para a inserção de pessoas com deficiência.
Treinamento aos membros das Brigadas de Incêndio para a evacuação das pessoas com deficiência.
Sistematização dos procedimentos de promoção e transferência garantindo a possibilidade de participação das pessoas com deficiência, tendo por critério sua capacidade e experiência de trabalho.
Modificação dos procedimentos de seleção, assegurando a possibilidade de realização, pelas pessoas com deficiência.

Fonte: Adaptado de Brewster e Hegewisch (1999 apud FISCHERa, 2002).

Carvalho-Freitas et al (2005) no artigo *Propostas e ações inclusivas: impasses e avanços* destacam esses itens que contemplam as principais modificações necessárias para a adequação do local de trabalho, com vistas a inserir pessoas com deficiência e que funcionam como elementos de verificação que auxiliam as organizações nesse processo, já que muitas delas não têm orientações formalizadas sequer sobre as modificações mínimas necessárias.

As ações citadas anteriormente, como se percebe, são medidas a serem adotadas tanto em relação ao aspecto físico quanto em relação às práticas específicas, que visam dar oportunidades com algum nível de equanimidade às pessoas com deficiências. Ainda sobre as medidas de adaptações de melhorias físicas e instrumentais de condições de trabalho, cabe ressaltar quão importante são os programas de sensibilização e adequação das práticas de Gestão de Pessoas específicas para a inclusão.

Carvalho-Freitas e outros autores (2004) afirmam que, quanto mais ocorrerem ações de sensibilização e adaptações das condições de trabalho na empresa, melhor a percepção dos gerentes ao desempenho, produtividade e qualidade de trabalho das pessoas com deficiência.

Carvalho-Freitas et al (2005) chamam a atenção nesse quesito de preparação para o ambiente de trabalho, para a socialização organizacional, considerando que, no primeiro momento, as dificuldades de ambientação e integração às novas atividades são inerentes ao trabalho e conceitua como

[...] processo de aprendizagem dos valores, crenças e formas de concepção do mundo próprio de uma determinada cultura organizacional. Esse processo oferece ao agente em socialização as condições necessárias para discriminar como deve se portar e atuar, qual o grau de tolerância da organização para com as diferenças e divergências, que expectativas profissionais pode alimentar, que questões podem ser explicitadas, quando, como e a quem se dirigir, o que deve ser valorizado e o que deve ser esquecido ou não problematizado explicitamente (CARVALHO-FREITAS et al., 2005, p. 1).

Carvalho-Freitas et al. (2005) tendo por referência a análise de Dubar (1997), apontam três dimensões articuláveis entre si, para se compreender o processo de socialização organizacional das pessoas com deficiência:

Dimensão biográfica: está relacionada à história do indivíduo em processo de socialização e suas expectativas de inclusão no mercado de trabalho e construção de uma identidade profissional futura. O foco é o indivíduo: percepção de sua trajetória profissional, expectativas de inclusão no mercado de trabalho e projeções de futuro profissional. Consideram-se, também, as estratégias de busca de informações para a diminuição de inseguranças no processo de socialização;

Dimensão relacional: a dimensão relacional está diretamente relacionada ao modo como o sujeito é visto pelos outros. Envolve um ato de atribuição da identidade pela organização e pelos agentes diretamente em interação com os indivíduos em processo de socialização; e

Dimensão Organizacional: esta dimensão está relacionada à organização e suas técnicas de socialização para viabilizar o processo de inserção das pessoas com deficiência. Práticas organizacionais são o conjunto de ações desenvolvidas pela organização que promovem o processo de socialização das pessoas com deficiência.

Ratificando a importância da preparação do ambiente de trabalho, Carvalho-Freitas (2007) sugere a utilização do Inventário de Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho (IACPT) que contempla três fatores, sendo que o fator 3 será discutido com maior ênfase no próximo tópico. Seguem os fatores:

Fator 1 – Sensibilização: focaliza o entendimento das pessoas em relação às ações da empresa no intuito de sensibilizar as chefias e funcionários para a inserção de pessoas com deficiência e contribuir com dados sobre saúde e segurança no trabalho às pessoas com deficiência contratadas;

Fator 2 – Adaptações: focaliza o entendimento das pessoas em relações às adequações nas condições e ferramentas de trabalho para provocar a inserção de pessoas com deficiência; e

Fator 3 – Práticas de RH: focaliza o entendimento das pessoas em relação ao ajuste das práticas de seleção, treinamento, promoção e transferência desempenhadas pela empresa, com vistas a inserir as pessoas com deficiência.

#### 2.3.4 Seleção de pessoas com deficiência

A seleção de pessoas tem por objetivo a obtenção e a disponibilização de colaboradores no mercado, que apresentem um perfil compatível com as necessidades pré-definidas pelo cargo. Além disso, tem como propósito técnico também avaliar conhecimentos, experiências, habilidades bem como fatores estruturalmente ligados ao cargo e aplicados ao desenvolvimento dos objetivos empresariais.

Carvalho-Freitas e outros autores (2004, p. 114) posicionam-se quanto à Seleção da seguinte forma: “Em um mercado de trabalho ideal, o objetivo da seleção seria colocar todos os candidatos em empregos perfeitamente adequados ao seu tipo”. A definição de seleção pode ser entendida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo ou ainda, dentre os candidatos obtidos no recrutamento, aqueles mais preparados para ocupar os cargos existentes, favorecendo a manutenção e o aumento do desenvolvimento geral da empresa, bem como, a eficiência, qualidade, o crescimento profissional do candidato e a eficácia da organização.

Corroborando, Codo (1984, p. 196) explica que a seleção de pessoal tem sido orientada pelo pressuposto fundamental de “[...] combinar os indivíduos com as ocupações com as quais se habilita” e para cumprir com esta tarefa é necessário que haja uma pré-determinação de funções, devendo a seleção detectar habilidades e/ou características que possam prever o grau de adaptação do indivíduo à tarefa, vigorando, portanto, o princípio de “escolher o homem certo para o lugar certo”.

Nesse sentido, o profissional de Gestão de Pessoas deve ter um programa estruturado para recrutar, reter e desenvolver as pessoas com deficiência. Para tal, cumpre ao ocupante do cargo ter a sua descrição de cargos e o manual de procedimento para cada atividade e as ferramentas gerenciais que venham

favorecer seu desenvolvimento profissional. E, nos casos de divulgação das vagas em aberto, considerar sempre a disposição da empresa em criar as condições de adaptabilidade para as pessoas com deficiência as quais julguem aptas a ocupar o cargo, assim como, solicitar as condições desejáveis no processo de seleção, a fim de garantir condições de igualdade no processo de seleção de acordo com o seu tipo de deficiência. Como, por exemplo, os instrumentos utilizados na seleção devem estar em formato acessível para as diferentes deficiências, a presença de intérprete de sinais, quando o candidato for surdo, teste em Braille para os cegos, etc. O ideal, quando forem ofertadas as vagas, é incentivar para que os candidatos informem antecipadamente as suas necessidades para participar do processo seletivo, como dito anteriormente.

O modelo atual de organização do trabalho atribui valor a um perfil de trabalhador polivalente que desempenha várias funções. Dependendo das restrições impostas pela deficiência, muitas vezes a pessoa não consegue realizar com desenvoltura o conjunto das funções inseridas num mesmo cargo, entretanto, pode realizar grande parte delas. A empresa, sempre que possível, deve averiguar a possibilidade de desmembrar as funções de forma a ajustar o cargo às peculiaridades dos candidatos.

Nesse contexto, encaixa-se o emprego "apoiado" ou "com apoio" porque o pretendente a esse emprego recebe apoio individualizado e contínuo pelo tempo que for preciso para que ele, devido à severidade da sua deficiência, possa obtê-lo, retê-lo e/ou obter outros empregos no futuro, se for o caso. Os tipos de apoio variam de caso para caso: orientação, instrução no treinamento, aconselhamento, feedbacks, supervisão, aparelhos, transporte etc. Eles podem ser proporcionados por várias pessoas: o treinador de trabalho (*job coach*), conselheiro de reabilitação (também conhecido como conselheiro profissional), familiares, colegas de trabalho, chefia e outras (SASSAKI, 2006, p. 79-80).

Esse é um trabalho competitivo, exercido em ambientes inclusivos e realizado por pessoas com deficiência grave, que nunca trabalharam fora das entidades sociais ou pessoas para quem o emprego competitivo tem sido intermitente ou interrompido em consequência de deficiências graves e que, por razão dessas deficiências, necessitam de serviços de apoio contínuo para desenvolver tal trabalho.





### **3 METODOLOGIA**

Explicam-se aqui os métodos de pesquisas escolhidos para a realização deste trabalho, evidenciando-se os aspectos relevantes sobre o universo e amostra da pesquisa. Explicam-se ainda quais os instrumentos utilizados, bem como a coleta dos dados, a análise e o tratamento das informações obtidas. Ronchi, Pereira e Pádua (2008, p. 105) ensinam que “quando se deseja realizar uma pesquisa, um dos grandes desafios é saber qual metodologia utilizar, visto que a literatura aponta para inúmeras possibilidades”. Desta forma, percebe-se que a escolha da metodologia interferirá diretamente nos resultados obtidos, o que indica que o pesquisador deve estabelecer seu critério de escolha de acordo com a sua temática e os objetivos traçados.

Diante do exposto, convém apresentar as considerações básicas que caracterizam este trabalho, bem como o seu problema e sua importância, o método, o modo de investigação, a perspectiva do estudo, a população, as definições constitutivas e as categorias de análise, as técnicas de coleta e de tratamento de dados que são utilizadas, ou seja, o questionário, a análise documental, e a triangulação.

#### **3.1 O problema e sua importância**

Quanto à revisão da literatura que embasou a fundamentação teórico-empírica referente ao objeto deste estudo, colhe-se que as evidências indicam que os profissionais de Gestão de Pessoas têm um papel preponderante na inclusão das pessoas com deficiência nas organizações. Tomando por base que esses profissionais de Gestão de Pessoas são uma das variáveis que influenciam no processo de inclusão, pretendeu-se operacionalizar o seguinte problema de pesquisa: os profissionais da área de Gestão de Pessoas estão aptos para o desafio de implantar e desenvolver as políticas internas de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho? Pastore (2000) explica que são quatro as áreas que compõem este eixo temático: a superação das apreensões, a definição do trabalho certo para a pessoa certa, preparar o ambiente de trabalho e capacitar-se para recrutar e reter as pessoas com deficiências.

Com base nesta teoria, realizou-se um levantamento da temática, apresentada de forma geral e intentou-se verificar a aplicação das informações coletadas numa esfera específica, procurando analisar o domínio das quatro políticas de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, citadas por Pastore (2000). A pesquisa e as discussões foram realizadas no município de São Luís, no Estado do Maranhão (BRASIL).

### **3.2 Método**

O trabalho científico caracteriza-se pela utilização de métodos científicos que traçam um caminho para busca de respostas e objetivos. Todo trabalho científico deve seguir uma metodologia e esta se relaciona a um método. Richardson et al (1999, p. 70) explicam, em sentido genérico, que o método em pesquisa científica é a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos, enquanto, Vergara (2006, p. 12) nos ensina que esse “elemento é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento”.

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS.; MARCONI, 1992).

Nesta pesquisa, fez-se uso do método dialético, por se compreender que este possibilita verificar conceitos, contradição, noção de totalidade, mediação e superação, ferramentas úteis para se explicar uma determinada situação de pesquisa. Cabe ressaltar que ao mesmo tempo em que não isola o objeto de pesquisa, o método dialético enseja várias indagações. Ao se utilizar a concepção dialética, pretende-se conseguir as bases para uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade, já que se estabelece que os fatos sociais não podem ser entendidos se analisados isoladamente, isto é, fora de um contexto histórico e temporal (GIL, 1999).

#### **3.2.1 Tipo de estudo**

Quanto aos fins, a pesquisa pode ser qualificada como descritiva. O presente trabalho visa levantar dados sobre as políticas e procedimentos de inclusão de pessoas com deficiências junto ao universo das empresas delimitadas neste estudo, buscando-se analisar a efetividade dos processos de inclusão. Gil (2002, p. 41) enuncia que “estas pesquisas têm como objetivo, maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Importa ressaltar que Gil (2002, p. 89) explica que a pesquisa é “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos procedimentos e aos problemas propostos”. Entretanto, Marconi e Lakatos (2007, p. 157) entendem a pesquisa como “um procedimento formal, como método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.” O uso da pesquisa descritiva, por sua vez, deu-se por ser objetivo dessa, conforme indica Gressler (2007, p. 59), descrever, sistematicamente, fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse. Informa-se que, nesta dissertação, buscou-se descrever conceitos teóricos, sobre a inclusão de pessoas com deficiência e efetividade nas empresas definidas no universo pesquisado.

Gil (2002, p. 42) refere que as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Tanto Gressler (2007) quanto Gil (2002) afirma que esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial o estudo de determinada população ou fenômeno, no caso, área de interesse, o que também se confirma em Vergara (2006): “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios, fez-se uso das pesquisas bibliográficas e de campo. Gil (2002, p. 44) explica que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” O autor julga que a maior vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que ele poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem é importante quando a pesquisa necessita analisar dados dispersos no espaço geográfico.

Ainda com Gil (2002), expressa-se que a pesquisa bibliográfica é indispensável nos estudos históricos, apresentando, contudo, uma desvantagem: a de que fontes secundárias sejam resultados de processos equivocados de pesquisa.

Destarte, a pesquisa bibliográfica contribuirá para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, visto que será investigado o seguinte assunto: Inclusão de Pessoas com deficiência, considerando-se seus conceitos e históricos, processos e políticas.

Naresh et al (2001) enunciam que a adoção da pesquisa de campo aplicada à esse estudo, possibilita a realização de análise qualitativa, a partir de dados primários coletados em campo os quais concederam uma melhor visão e compreensão acerca do problema em estudo: os profissionais de RH apresentam as competências e as habilidades necessárias para a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho?

A investigação foi possível pela coleta de dados realizada no universo delimitado neste capítulo. Vergara (2006) enuncia acerca desse tipo de investigação, que esse modelo de pesquisa inclui entrevista, aplicação de questionário, testes e observação participante ou não. A pesquisa de campo ou estudo de campo conforme explica Gil (2002, p. 53), “focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana”.

As vantagens deste tipo de pesquisa geralmente são: que os dados geralmente são mais fidedignos, pois a pesquisa é realizada no local de estudo; é mais econômica, pois não requer equipamentos especiais para coletar dados e há a probabilidade de se obter respostas mais confiáveis dos sujeitos haja vista o grau de maior participação do pesquisador junto aos sujeitos (GIL, 2002, p. 53).

As principais desvantagens das pesquisas de campo são que requerem mais tempo e estão sujeitas ao subjetivismo quando são realizadas por um único pesquisador.

### 3.2.2 Universo e população da pesquisa

O universo dessa pesquisa é constituído pelas empresas que apresentam um universo acima de 1.000 funcionários, localizadas na cidade de São Luís, Estado do Maranhão. A população da pesquisa se caracteriza como profissionais da área de Gestão de Pessoas destas empresas envolvidas com programa de inclusão. A definição para população desse estudo ocorreu com base em Gil (2006, p. 51) o que

define que a “população deve ser escolhida a partir do critério da acessibilidade e da facilidade de acesso a ela pelo investigador.”

### 3.2.3 Instrumentos de Pesquisa

Fez-se uso de um questionário sobre as Concepções de Deficiência e as Ações de adequação das condições e práticas de trabalho para a inclusão das pessoas com deficiência, com perguntas fechadas, distribuídas em uma escala de 1 a 6, sendo 1 – discordo totalmente, 2 - discordo muito, 3 - discordo pouco, 4 - concordo pouco, 5 - concordo muito e 6 - concordo totalmente. Já sobre o questionário, Marconi e Lakatos (2007, p. 203) explicam que “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada e perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

As questões foram marcadas de acordo com a percepção sobre as ações efetivas de inclusão das pessoas com deficiência na organização onde trabalham, pelos profissionais de Gestão de Pessoas que têm o poder de escolha das técnicas e procedimentos a serem utilizados no processo de inclusão.

Como referência, Pastore (2000) aponta que os profissionais estão sendo instigados a implantar e desenvolver, enquanto políticas internas em quatro áreas: desafio 1: Superação das apreensões – a primeira providência é separar os conceitos dos preconceitos; desafio 2 - Definir o trabalho certo para a pessoa certa – a empresa deverá identificar atividades nas quais os portadores de necessidades especiais possam exercer seu trabalho sem prejudicar a “performance” desejada; Desafio 3 - Preparar o ambiente de trabalho – envolverá providências físicas, educacionais e sociais, isto é, a empresa deverá fazer as modificações necessárias no ambiente de trabalho, uma vez selecionado o cargo e o candidato; e desafio 4 - Capacitar-se para recrutar e reter os portadores de necessidades especiais.

Os questionários aplicados foram adaptados, a partir da construção e validação por Carvalho-Freitas (2005) e contemplam as Concepções e as Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho necessárias à inserção de pessoas com deficiência. Os questionários foram desenvolvidos tendo por foco

peessoas com deficiência auditiva, visual, física ou motora, sem comprometimento intelectual.

A utilização dos questionários foi aplicada levando-se em consideração a compreensão da linguagem escrita por parte dos pesquisados, e apenas com pessoas que tinham Ensino Médio ou Superior, pois sua aplicação em pessoas com baixa escolaridade poderia comprometer os resultados.

#### 3.2.4 Coleta de dados

Coletaram-se os dados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, revistas especializadas, jornais, teses, dissertações, monografias e artigos com dados pertinentes ao assunto, além de consultas em algumas bibliotecas.

Fez-se levantamentos acerca dos conteúdos: Inclusão de Pessoas com deficiência, Diversidade e Gestão de Pessoas.

A coleta de dados deu-se em abordagem direta junto aos profissionais da área de Gestão de Pessoas e em dias e horários agendados. Entregou-se o questionário, e o investigador se comprometeu garantir a integridade da empresa não alterando a ordem e local e resguardando possíveis informações consideradas sigilosas pela organização campo de pesquisa.

A coleta de dados deu-se mediante uso de um questionário com perguntas estruturadas (Apêndice A).

#### 3.2.5 Apresentação e tratamento dos dados

A apresentação dos dados ocorreu mediante demonstrativo em porcentagem, por categoria, considerando-se o total de entrevistados, 12 (doze), profissionais de Gestão de Pessoas. Os percentuais foram analisados a partir dos 4 (quatro) desafios propostos por Pastore (2000). O autor explica que esses desafios são a superação das apreensões, a definição do trabalho certo para a pessoa certa, o preparo do ambiente de trabalho e capacitação para recrutar e reter os portadores de necessidades especiais.

Para melhor compreensão, descreve-se, a seguir, os critérios adotados para análise dos resultados:

### 3.3 Limitações da pesquisa

Marconi e Lakatos (apud CARVALHO-FREITAS, 2004, p. 96) explicam que: “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. Desta forma, faz-se necessária a delimitação deste estudo. Marconi e Lakatos (2007), a propósito, relatam ainda que a delimitação ocorre em relação ao assunto, à extensão, ao fator temporal e aos sujeitos da pesquisa.

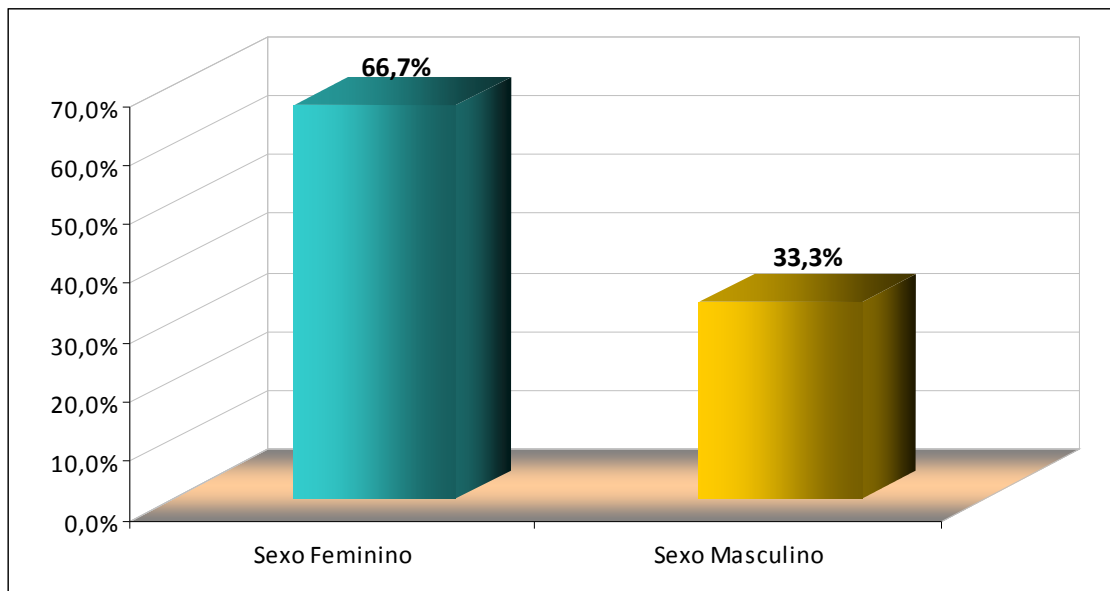
Sendo assim, esta pesquisa está limitada da seguinte forma:

- 1) Quanto ao assunto: os profissionais de Gestão de Pessoas estão aptos para o desafio de implantar e desenvolver as políticas internas de inclusão das pessoas com deficiência, nas empresas onde atuam?
- 2) Quanto à extensão: está limitada as empresas com mais de 1000 funcionários que estão localizadas no município de São Luís–MA.
- 3) Fator temporal: tratando-se de uma pesquisa de corte transversal está limitada ao período atual, ou seja, é específico deste dado momento.
- 4) Sujeitos da pesquisa: objetivou-se pesquisar os profissionais de Gestão de Pessoas que são responsáveis pelo processo de inclusão de pessoas com deficiência.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados analisados referem-se à pesquisa realizada com 12 (doze) profissionais de Gestão de Pessoas, de empresas com quantidade de funcionários acima de 1.000, localizados no município de São Luís. Os resultados estão organizados em duas partes. A primeira refere-se à identificação, que contempla: formação e experiência profissional, quantidade de cargos na estrutura organizacional e de funcionários com vínculo empregatício formal e a nomenclatura utilizada pela organização para se referir às pessoas com deficiência (itens 1 a 10). A segunda parte se refere aos quatro aspectos citados por Pastore (2000) como imprescindíveis aos profissionais de Gestão de Pessoas num programa de inclusão nas organizações: superação das apreensões (itens 11 a 20), definição do trabalho certo para a pessoa certa (21 a 23), preparação do ambiente de trabalho (24 a 28) e capacitação para recrutar e reter as pessoas com deficiências (29 a 31).

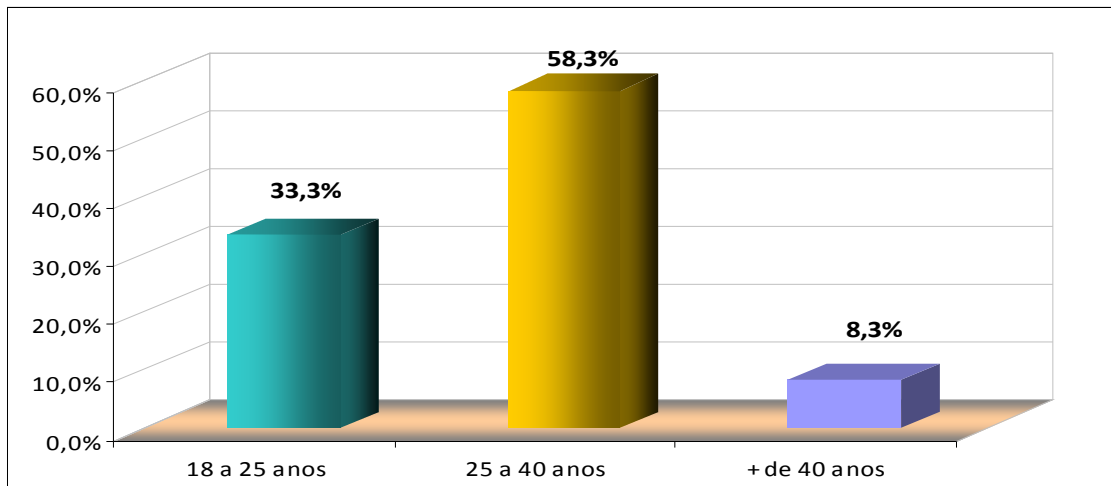
Considerado-se as informações obtidas através da pesquisa de campo, evidenciou-se a realidade descrita a seguir.



**Gráfico 02:** Sexo.

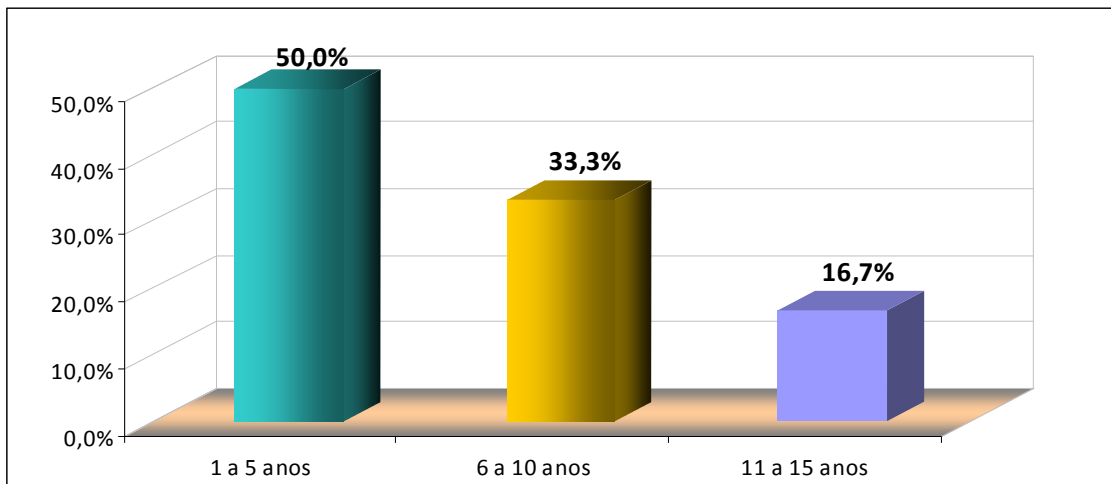


De acordo, com o gráfico 02, os profissionais responsáveis pela inclusão de pessoas com deficiência em sua maioria é do sexo feminino. Representando 66,7 dos entrevistados.



**Gráfico 03:** Faixa etária.

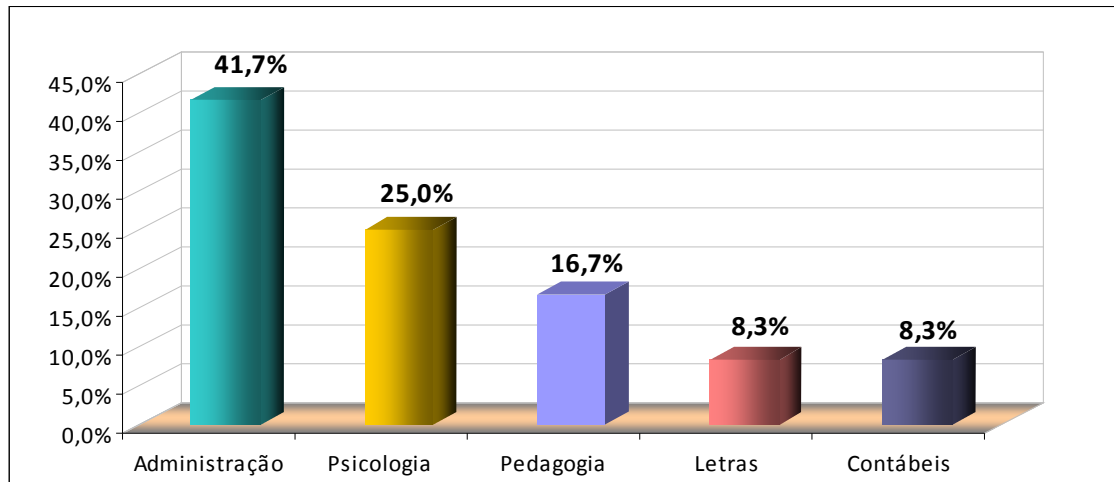
Na questão 03, “questionado sobre a idade, 58,3% dos profissionais de Gestão de Pessoas responsáveis pela inclu4 são é representado por pessoas entre 25 a 40 anos, 33,3% entre 18 a 25 anos e somente 8,3% com mais de 40 anos.



**Gráfico 04:** Tempo de Exp. Profissional.

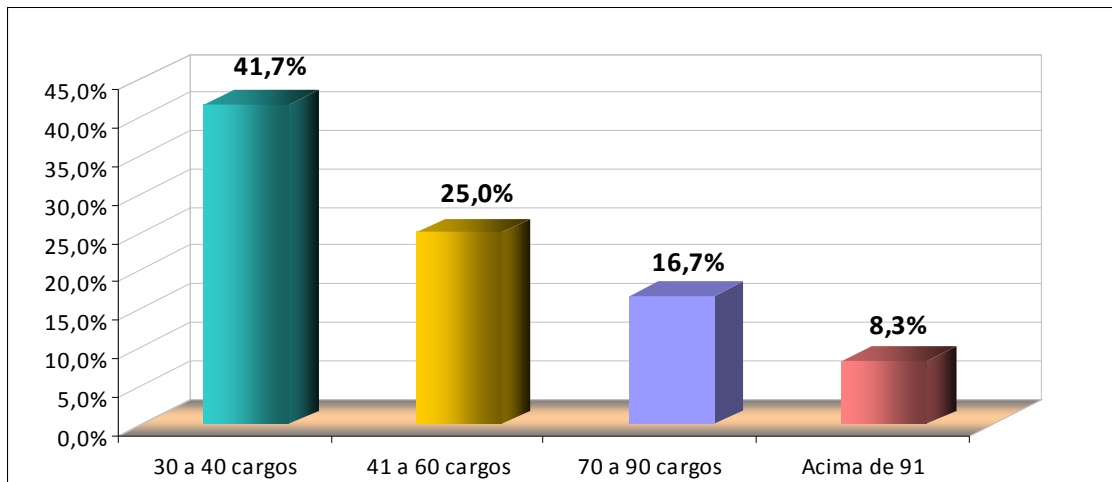
Quanto ao gráfico 04, constata-se que 50% dos entrevistados têm de 1 a 5 anos de experiência profissional, 33,3% entre 6 a 10 anos e 16,7% de 11 a 15

anos. Esse quesito demonstra que metade dos entrevistados estão em início de carreira, gerenciando uma empresa de grande porte, já que se trata de empresas acima de 1.000 empregados, o que exige do ocupante do cargo conhecimentos e competências sólidas para uma efetiva implementação de políticas de gestão e principalmente inclusivas.



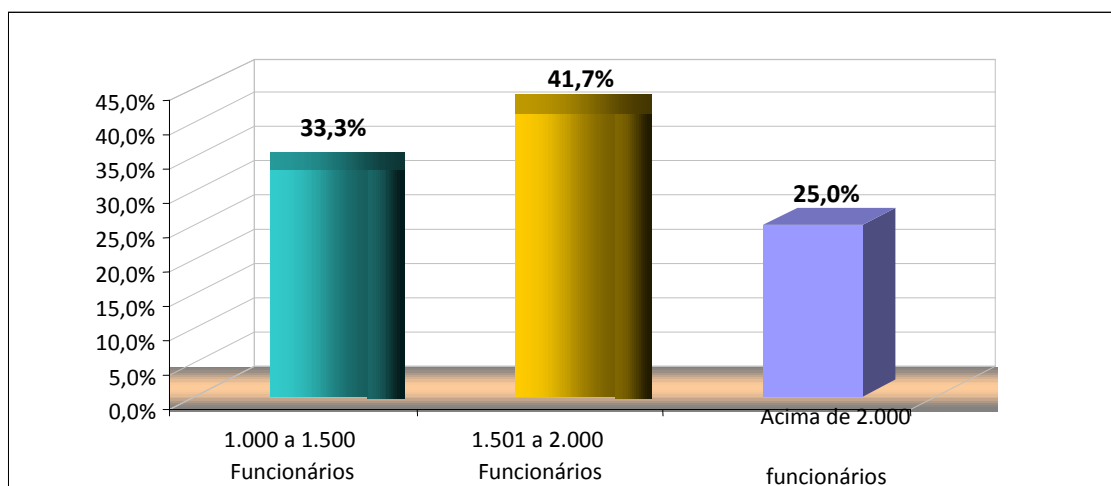
**Gráfico 05:** Formação acadêmica.

Com relação à formação acadêmica, 41,7% têm formação acadêmica em Administração, 25% em Psicologia, 16,7% em Pedagogia, 8,3% em Letras e 8,3% em Contábeis. Ressalta-se uma predominância de profissionais na área de Ciências Sociais e Humanas, mais indicadas ao processo de gestão das organizações.



**Gráfico 06:** Quantidade de cargos na empresa.

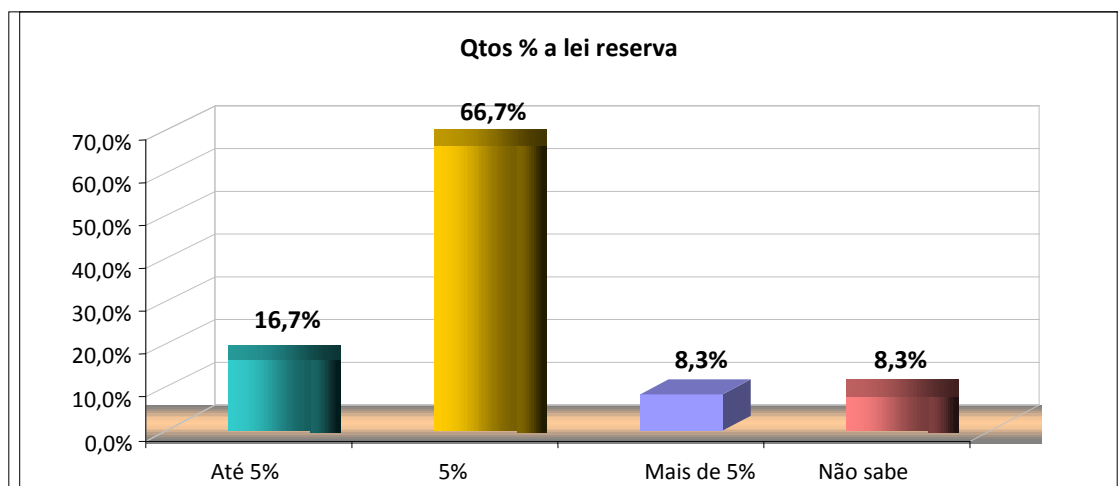
Com referência à quantidade de cargos na estrutura organizacional da empresa, constata-se que 41,75 das empresas possuem de 30 a 40 cargos, o que em tese facilitaria a correta descrição de cargos das principais atividades e o levantamento do perfil profissional técnico e comportamental. Entretanto, no quesito 21, observa-se que as empresas pesquisadas não apresentam tal detalhamento, o que compromete o programa efetivo de inclusão das pessoas com deficiência.



**Gráfico 07:** Quantidade de funcionários.

No que diz respeito ao gráfico 07 “quantidade de funcionários”, 41,7% das empresas possuem entre 1.500 e 2.000 colaboradores, 33,3% apresentam entre

1.000 a 1.500 colaboradores e 25% possuem mais de 2.000, o que implicaria de imediato a criação de um órgão responsável pelo programa de inclusão de pessoas com deficiência, formado por profissionais com notória experiência profissional e conhecimentos sólidos acerca da inclusão, todavia 24,9% dos entrevistados julgam na questão 29, não possuir os conhecimentos necessários para a promoção do programa de inclusão e na questão 31, quando questionados sobre se “foi levado em consideração quando da sua contratação o seu nível de conhecimento quanto a inclusão de pessoas com deficiência”, 41,7% afirmam que não foi exigido como pré-requisito nas suas contratações, apesar todas as empresas terem acima de 1.000 colaboradores, o que lhes enquadram no percentual máximo de reserva de cotas exigidas por lei.



**Gráfico 08:** Quantos % a lei reserva.

Quando questionados sobre o percentual que a Lei 8.213/91, conhecida como lei de cotas, de 1999, decreto nº. 3.298. exige de cargos para o quantitativo acima de 1.000 colaboradores, apenas 66,7% demonstram conhecer o percentual exato previsto na lei de cotas, 5% pois 16,7% responderam até 5%, 8,3% mais de 5% e 8,3% não sabem exatamente o percentual. O que ratifica o resultado obtido no gráfico 31.

Os autores Schwarz e Haber (2006) reconhecem que a Lei de Cotas é “um dos mais importantes mecanismos de inclusão social das pessoas com deficiência nas organizações nos dias atuais”. A lei estabelece uma reserva de vagas de emprego para pessoas com deficiência (habilitadas) ou para aquelas que

sofreram acidentes de trabalho, beneficiárias da Previdência Social (Reabilitados). A obrigação vale para empresas com 100 ou mais funcionários e as cotas variam entre 2% e 5% dos postos de trabalho. O percentual aplicada sofre uma variação total de empregados, da seguinte forma:

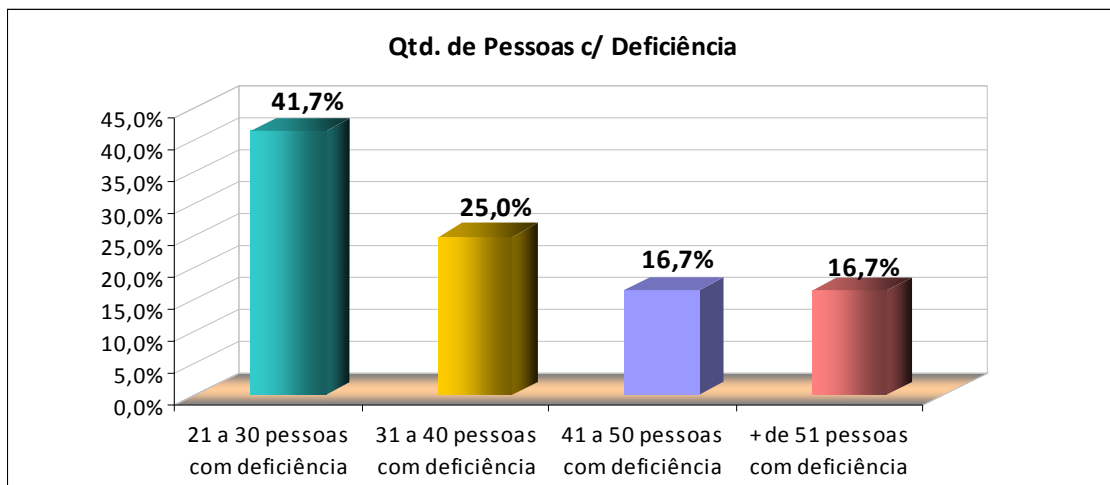
I – de 100 a 200 empregados: 2%.

II – de 201 a 500: 3%.

III – de 501 a 1000: 4%.

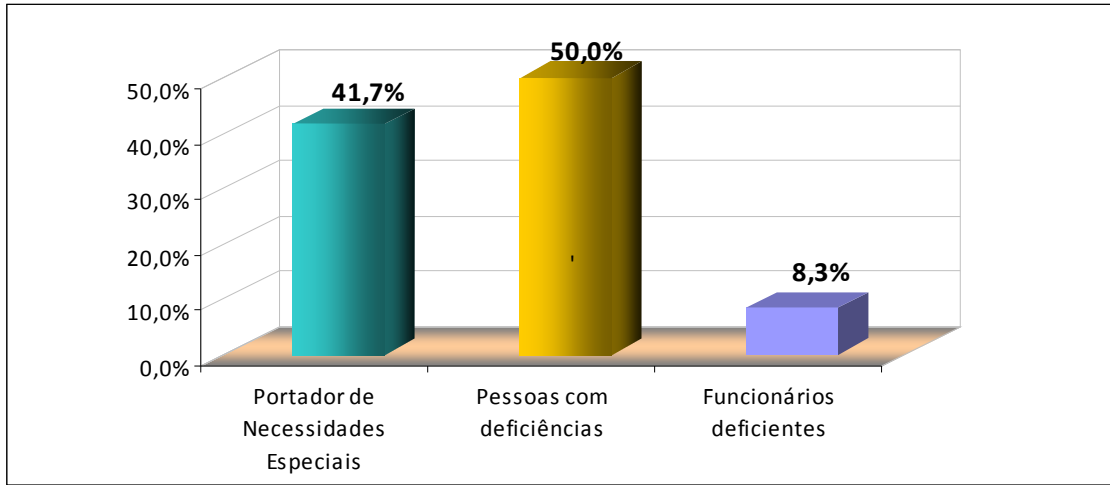
IV – de 1001 em diante: 5%

Levando-se em consideração que as empresas pesquisadas estão enquadradas no item IV – de 1001 em diante: 5%, obrigatoriamente o gestor de pessoas deveria ter conhecimento sobre a lei de reserva de cotas. O não conhecimento compromete o programa de inclusão de pessoas com deficiência.



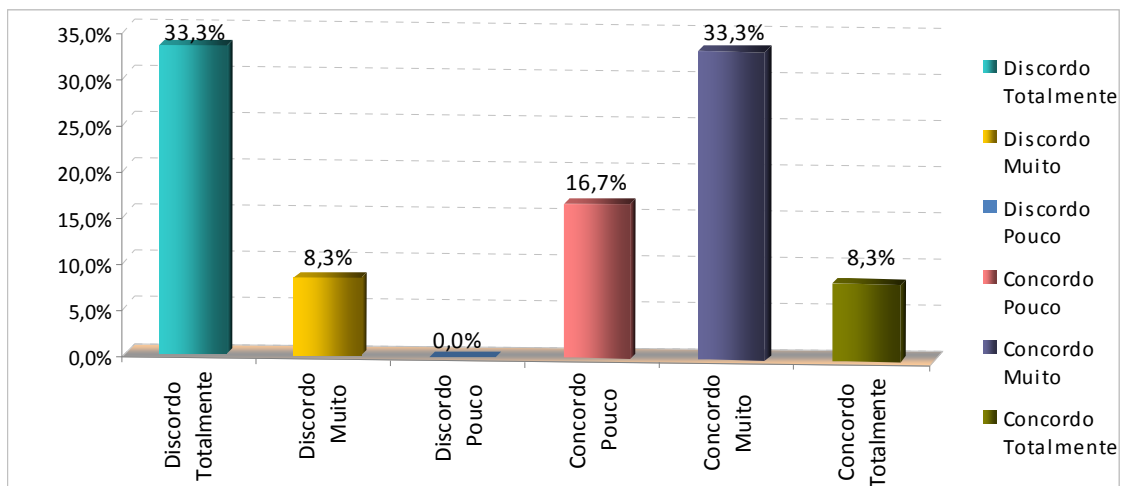
**Gráfico 09:** Quantidade de pessoas com deficiência.

Considerando-se que as organizações pesquisadas têm acima de 1.000 colaboradores, somente 2 (duas) empresas atendem as exigências da lei de cotas de contratação de no mínimo 5% de seu quadro de pessoal. Isto demonstra que as empresas precisam investir em profissionais com experiência em políticas de inclusão de pessoas com deficiência. Por outro lado, comprova-se uma falta de rigor por parte da Delegacia Regional do Trabalho e Ministério Público do Trabalho na fiscalização do cumprimento da lei de cotas.



**Gráfico 10:** Qual a nomenclatura utilizada.

Quando se indagou sobre a nomenclatura utilizada para se reportar às pessoas com deficiência, constatou-se que mais de 50% utilizam nomenclaturas que não condizem com as recomendações teóricas atuais, as quais sugerem Pessoas com Deficiência (PCD'S), pois acredita-se que, desta forma, destaca-se a pessoa em detrimento a sua deficiência. Ratificando a ausência de uma fundamentação teórica dos profissionais envolvidos no processo de inclusão.



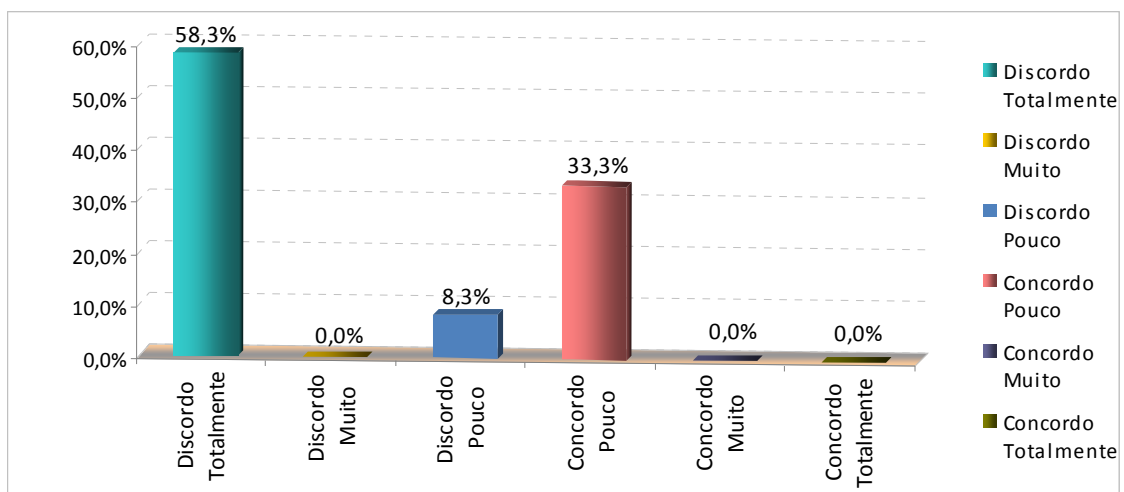
**Gráfico 11:** Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.

Quando questionados sobre a afirmativa de que “somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência”, 55,5% concordaram,

sem levar em consideração a possibilidade de adaptação do setor, o tipo de deficiência e o perfil profissional da pessoa com deficiência. Entretanto, 44,5% mostram-se conhecedores dessa possibilidade.

Carreira (1997, p. 29) cita:

[...] o primeiro fator que insurge contra a contratação de pessoas com deficiência é o preconceito, o qual subestima o potencial contributivo dessa força de trabalho. Como aponta, a grande dificuldade consiste na falha de conhecimento do potencial de trabalho existente na população de pessoas com deficiência.



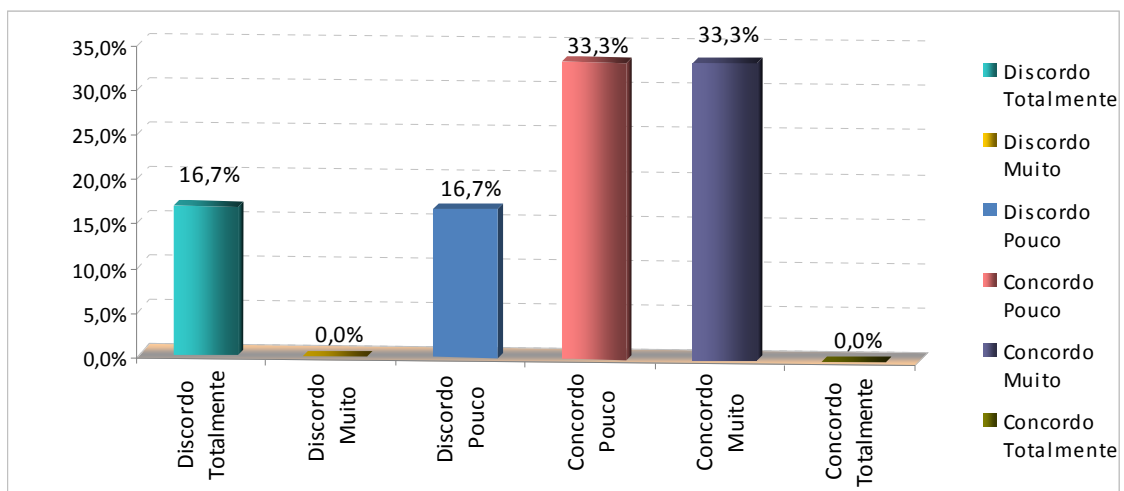
**Gráfico 12:** As pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na organização, provocando situações embaraçosas.

No item 12, em que se afirma que “As pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na organização, provocando situações embaraçosas”, 66,7% dos profissionais de Gestão de Pessoas discordam totalmente ou pouco, demonstrando a capacidade de perceber que atitudes ditas inapropriadas no ambiente de trabalho são inerentes ao comportamento humano, independentemente de deficiências. 33,3% concordam com a afirmativa. Sabe-se que tal preconceito impede a contratação.

Peter (1996) aponta que, na sociedade, as pessoas com deficiência, seja física, seja sensorial ou seja mental estão sujeitas a preconceitos. Comumente, acredita-se que essas pessoas são mais dependentes e incômodas. E ainda: as relações humanas costumam ser formadas, em grande parte, pela “primeira impressão”, chamando mais atenção os atributos (as deformidades) do que as

peças com deficiência possuidoras desses atributos (seres humanos); isto é, as deformidades são vistas antes de se ver as pessoas.

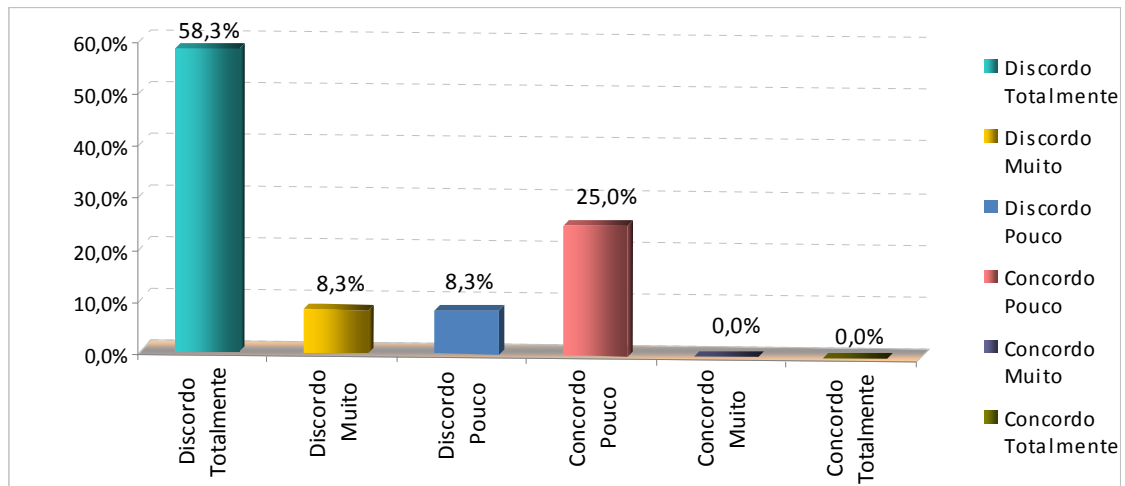
Sendo assim, há a probabilidade de que somente após a mudança de conceito sobre as pessoas com deficiência e o entendimento e as implicações da inclusão, os profissionais de Gestão de Pessoas tomem as providências necessárias para dar prosseguimentos às fases seguintes: pré-requisitos dos cargos, preparação da empresa para a inclusão de pessoas com deficiência e o processo de capacitação para o recrutamento e a seleção.



**Gráfico 13:** As instituições especializadas no atendimento às pessoas com deficiência são mais aptas a trabalhar com essas pessoas do que as organizações de trabalho.

Na afirmativa “As instituições especializadas no atendimento às pessoas com deficiência são mais aptas a trabalhar com essas pessoas do que as organizações de trabalho”, 55,5% dos participantes concordam, pouco ou muito, o que indica uma percepção contrária à perspectiva inclusiva, visto que concebe que as pessoas com deficiência devem estar segregadas em instituições especializadas, ou não são capazes de serem pessoas produtivas na sociedade. Sugere, por outro lado, que as empresas não estão aptas ao processo de inclusão, mesmo sendo obrigadas a cumprir a lei de cotas, que, neste caso, exige que no mínimo 5% dos funcionários sejam pessoas com deficiência.



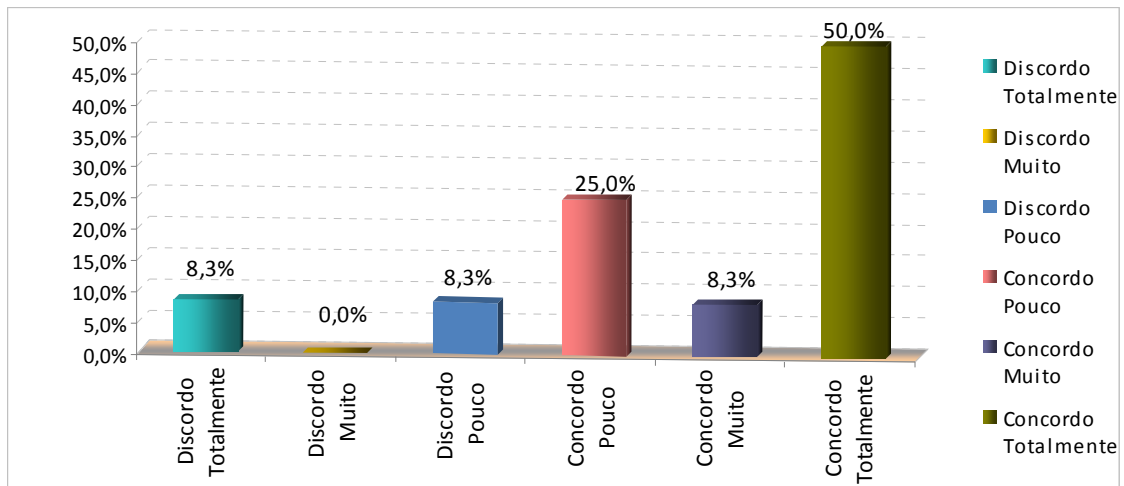


**Gráfico 14:** As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas que não têm deficiência.

Quanto ao relacionamento humano, no item “As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas que não têm deficiência”, 88,9% dos participantes discordam, indicando que percebem esse comportamento como inerente a qualquer indivíduo, independentemente de deficiências. Esse pensamento é fundamental para a minimização do preconceito e avanço nas políticas de inclusão.

Sobre as relações humanas, Pastore (2000, p. 211) esclarece

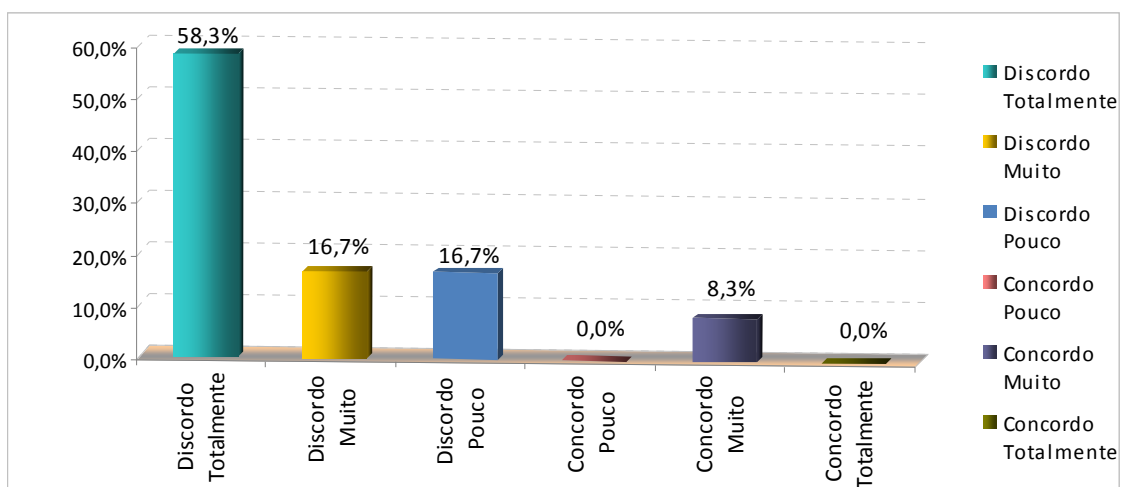
[...] “os preconceitos são abundantes. Muitos empregadores acham que os portadores de deficiência não se adaptam bem em trabalho em grupo; que são rejeitados pelos colegas; que são demasiadamente sensíveis, temperamentais e até ingratos; que magnificam seus problemas para conseguir benesses; que criam problemas para os colegas; que afastam clientes; que constituem um grande problema numa hora de incêndio ou outra emergência etc. Isso ocorre também com os profissionais de recursos humanos, administradores em geral e chefias. Por sua vez, ter um chefe compreensivo é um dos fatores mais importantes para adaptação de um portador de deficiência em um novo ambiente de trabalho.”



**Gráfico 15:** As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho, desde que modificadas as condições de trabalho.

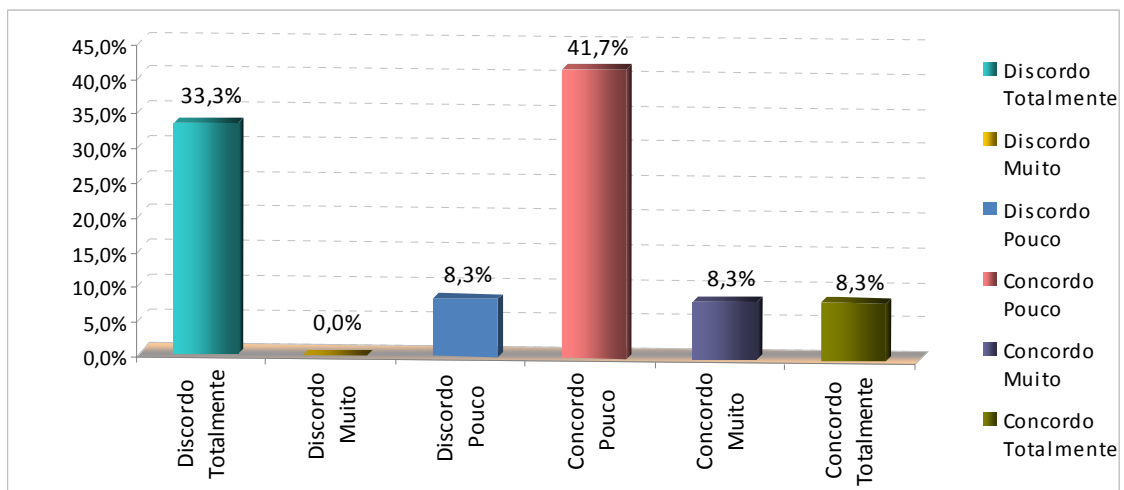
No item 15, "As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho, desde que modificadas as condições de trabalho", 83,33% dos entrevistados concordam. Entretanto, esta parece uma resposta contraditória à do item 11, no qual 77,7% concordam com a afirmativa segundo a qual somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.

Essa questão nos remete à necessidade de, primeiramente, conhecer-se o cargo e as atividades inerentes e depois traçar o perfil do ocupante e assegurar, no caso das pessoas com deficiência, as adaptações a serem feitas para melhor integrá-lo ao cargo. E ainda, ter plena consciência de que mesmo as pessoas com deficiências do mesmo tipo têm limitações e potenciais diferentes.



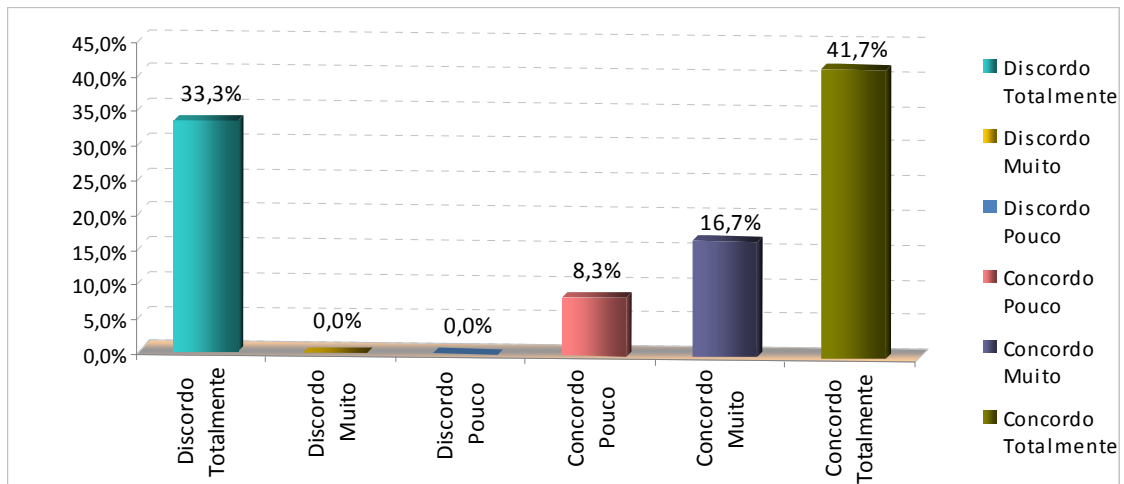
**Gráfico 16:** O trabalho das pessoas com deficiência diminui as vantagens competitivas da organização.

No item 16, em que se afirma que “O trabalho das pessoas com deficiência diminui as vantagens competitivas da organização”, foram obtidos 88,9% de respostas que discordaram, totalmente, muito ou pouco, o que demonstra um entendimento adequado para a inclusão. Esse alto índice sugere que se tem a compreensão de que, realizadas as adaptações e levando-se em consideração as atividades do cargo e o perfil do ocupante, a probabilidade de sucesso no processo de inclusão aumenta suas chances.



**Gráfico 17:** As pessoas com deficiência são mais comprometidas que as demais.

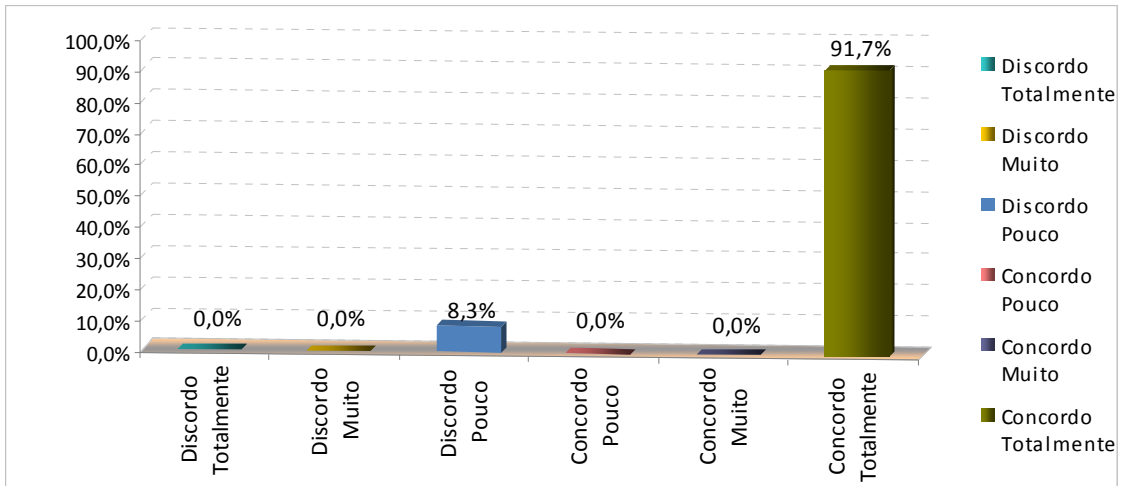
No item 17, em que se afirma que “As pessoas com deficiência são mais comprometidas que as demais”, 55,6% dos participantes concordam, expressando a ideia de que a pessoa com deficiência é mais motivada do que as demais. Essa concordância denota um preconceito, pois o nível motivacional, o comprometimento e a valorização pela oportunidade de trabalho independem de algum tipo de deficiência. Essa percepção incorreta acerca das pessoas com deficiência pode prejudicar o processo de inclusão, já que gera uma expectativa irrealista sobre a sua motivação para o trabalho, desresponsabilizando as empresas de seu papel de proporcionarem as condições necessárias à satisfação no trabalho.



**Gráfico 18:** A diretoria apoia o programa de inclusão da pessoa com deficiência.

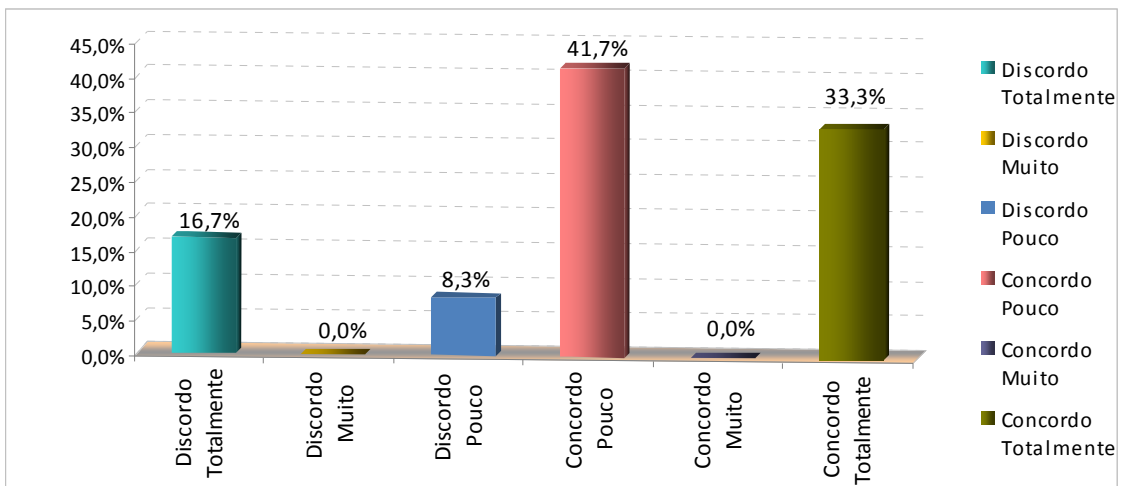
O item 18, que afirma que “A diretoria apoia o programa de inclusão da pessoa com deficiência”, obteve 77,8% de respostas concordantes. Este é um aspecto importante para que aconteça a inclusão da pessoa com deficiência no trabalho. Entretanto, apesar de apoiar, não cumprem a Lei de Cotas nem levam em consideração, na contratação dos profissionais responsáveis pela inclusão, a experiência profissional e os conhecimentos teóricos que facilitariam o programa de inclusão. Sobre a importância do envolvimento da diretoria nesse processo, Pastore (2000, p. 210) recomenda que haja uma política intraempresarial capaz de envolver toda a estrutura hierárquica da empresa:

[...] De nada adianta para a empresa determinar, de cima para baixo, que essas pessoas sejam contratadas. É preciso que diretores, gerentes, chefes e funcionários em geral entendam as várias dimensões dessa realidade. Do contrário, eles acabarão recrutando a contragosto, e marginalizando os contratados.



**Gráfico 19:** O papel do profissional do órgão de Gestão de Pessoas é fundamental no processo de inclusão.

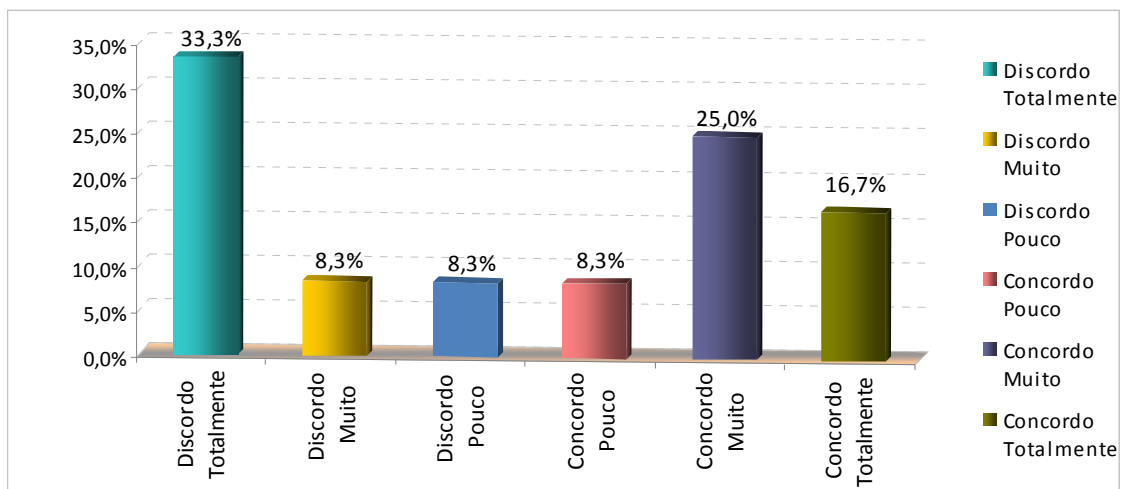
No item 19, no qual se afirma que “O papel do profissional do órgão de Gestão de Pessoas é fundamental no processo de inclusão”, 89,9% dos entrevistados concordaram, demonstrando ter consciência de que seu papel é fundamental no processo de inclusão. Entretanto, revelam através do gráfico 29, não deterem conhecimentos teóricos e práticos acerca da inclusão de pessoas com deficiência, bem como, pelo gráfico 31, afirmarem que tal conhecimentos não foi objeto de investigação nas suas contratações.



**Gráfico 20:** A empresa inclui além das cotas exigidas por lei.

O Gráfico 20, afirma que “A empresa inclui além das cotas exigidas por lei”. Obteve 75% de respostas concordantes. Contudo, chama a atenção o fato de

que apenas 33,3% destas eram do tipo “concordo totalmente”, sugerindo que uma minoria das empresas está, de fato, superando a cota mínima. Cruzando este dado com os extraídos do gráfico 9, pode-se supor que a quantidade dessas empresas é ainda menor do que essas respostas indicam, pois apenas 16,66%, ou seja, duas dentre as doze empresas pesquisadas possuem mais de 50 funcionários com deficiência em seu quadro.

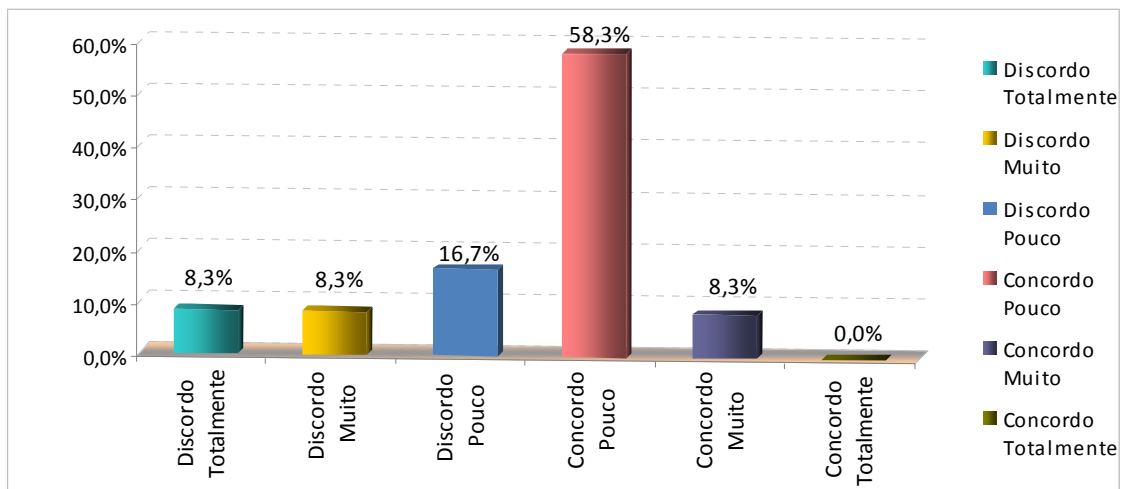


**Gráfico 21:** Existem critérios claramente definidos para o mapeamento dos cargos a serem ocupados, levando em consideração os tipos de deficiência.

Quanto ao gráfico 21, cuja afirmativa é de que “Existem critérios claramente definidos para o mapeamento dos cargos a serem ocupados, levando em consideração os tipos de deficiência”, 50% dos entrevistados concordaram, enquanto a outra metade discordou. Considerando-se que a seleção é um processo de comparação entre as exigências do cargo e o perfil do candidato, a ausência de um mapeamento prévio dos cargos que compõem a estrutura organizacional e os critérios claros para a contratação de pessoas com deficiência diminui as chances de sua inclusão no trabalho. Por outro lado, coloca em risco a qualidade das atividades realizadas e provoca constrangimento ao expor um profissional que não atenda às exigências mínimas para que o cargo exige.

É necessário que as empresas tenham preocupação em mapear as atividades inerentes ao cargo e traçar exigências para o ocupante, levando-se em consideração as atividades a serem executadas, os procedimentos de execução das tarefas e as qualificações técnicas e comportamentais para o bom desempenho,

assim como, explicitem o que a organização espera do profissional, os indicadores de desempenho, os critérios de avaliação e os programas de carreiras e desenvolvimento pessoal e profissional do cargo. É relevante, ainda, que se considerem as limitações impostas pela deficiência e os potenciais desenvolvidos na história de vida dessas pessoas, como escolaridade, cultura e as suas particularidades. Carreira (1997, p. 27) recomenda que sempre se registre, nos anúncios de vagas de emprego, a seguinte expressão: “aditem-se pessoas com deficiência, desde que qualificadas para a função”.

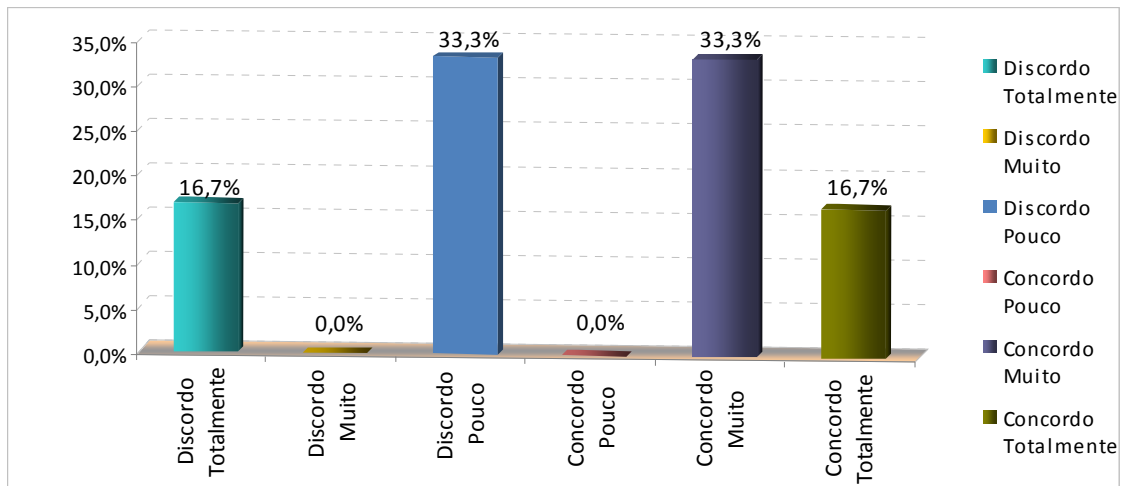


**Gráfico 22:** Os procedimentos de seleção foram modificados, assegurando-se a possibilidade de realização pelas pessoas com deficiência.

No gráfico 22, em que se afirma que “Os procedimentos de seleção foram modificados, assegurando a possibilidade de realização pelas pessoas com deficiência”, um percentual de 66,6% dos profissionais pesquisados concordou. Sobre o processo de seleção, Pastore (2000, p. 214)

[...] nos convida a examinar a “habilidade, destreza, aptidão e potencialidade das pessoas com deficiência para executar as atividades. Quanto à funcionalidade, chama a atenção para a importância de definir o seu potencial de trabalho, enquanto que no critério ocupacional, consideram-se as habilidades da pessoa com deficiência em função das exigências das ocupações que ele pretende exercer”.

Realizados esses cuidados e o atendimento à qualificação exigida para o cargo, com as devidas adaptações, aumentam-se as chances de sucesso no processo de inclusão.



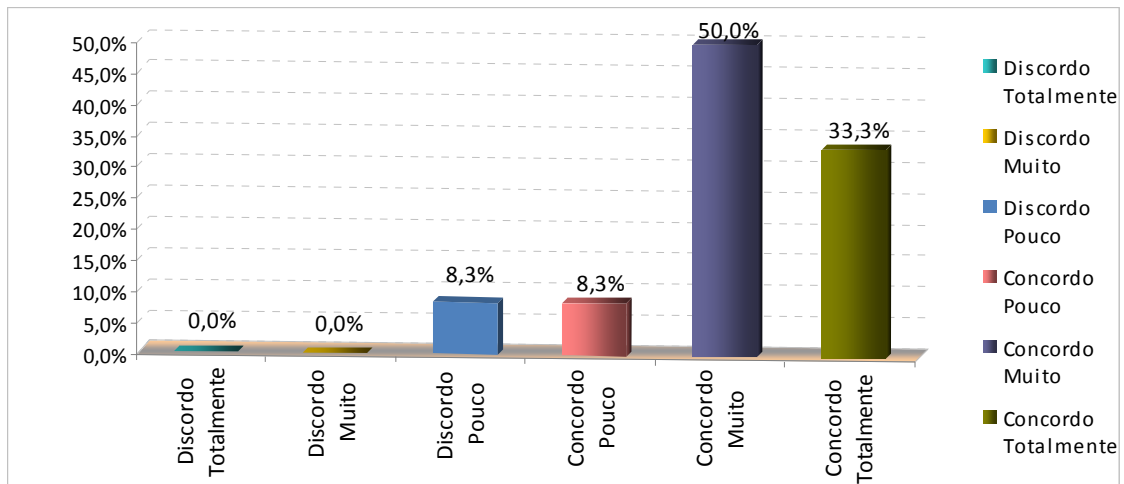
**Gráfico 23:** Houve um estudo preliminar na empresa para a inclusão das pessoas com deficiência.

No gráfico 23, onde se afirma que “Houve um estudo preliminar na empresa para a inclusão das pessoas com deficiência”, 50% dos profissionais entrevistados discordam. Schwarz e Haber (2006, p. 27) enfatizam que, para serem empregadas pessoas com deficiências, é necessário que as empresas realizem um estudo preliminar para efetivar políticas de inclusão:

[...] investir em acessibilidade, capacitar o público interno da empresa, identificar quais atividades dentro da companhia a pessoa com deficiência pode desenvolver, levando em conta a acessibilidade do posto de trabalho, função a ser desenvolvida, tipo de deficiência e a capacitação deste profissional para a função, buscar instrumentos de acompanhamento e avaliação do programa, a partir dos objetivos propostos e desenvolver programas de capacitação para pessoas com deficiência.

Observa-se que somente 50% dos profissionais de Gestão de Pessoas, preocuparam-se ou tiveram o apoio necessário para um estudo preliminar com vistas à implantação de um programa de inclusão, o que pode estar comprometendo sua qualidade de forma significativa, como demonstra o número inferior ao exigido por lei.



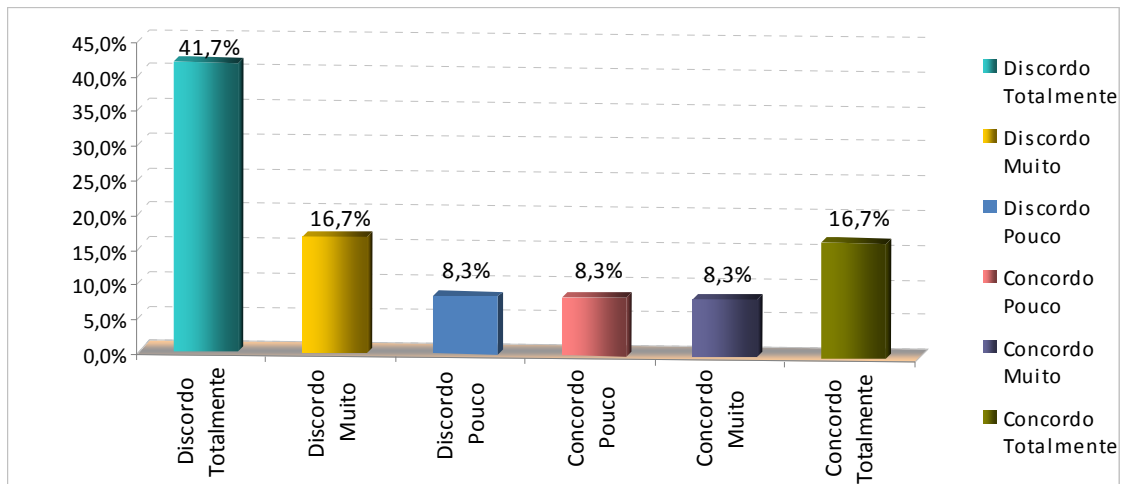


**Gráfico 24:** É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção das pessoas com deficiência.

O gráfico 24, afirma que “É realizada a sensibilização das chefias em relação à inserção das pessoas com deficiência”. Obteram-se 91,7% de respostas concordantes. Este é um procedimento fundamental no processo de inclusão. A esse respeito, Schwarz e Haber (2006, p. 29) afirmam que

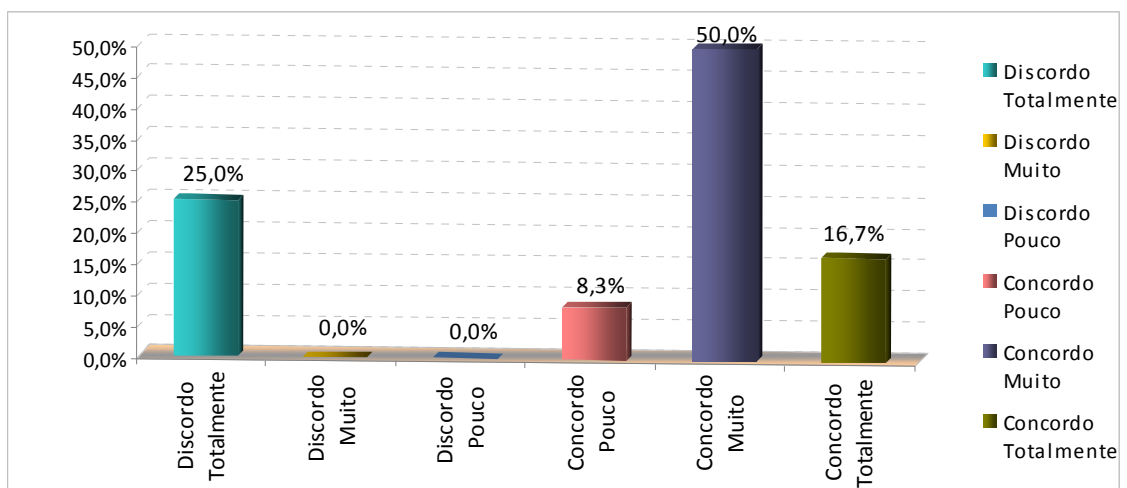
A etapa da sensibilização precede a convivência e tem como intuito trabalhar possíveis resistências. A sensibilização é uma oportunidade para a equipe se instruir nos aspectos conceituais, legais, sociais e mercadológicos relacionados ao tema em questão. Combater de forma explícita as manifestações de preconceito, interferir em todos os níveis hierárquicos, acompanhar a adaptação e, principalmente, demonstrar e exigir respeito aos novos empregados são atitudes que expressam a determinação em tornar a empresa inclusiva e reforça a premissa de que essa função não é responsabilidade exclusiva da área de Recursos Humanos.

É importante salientar a importância da liderança no processo de inclusão, pois qualquer iniciativa no programa, possivelmente, só será eficaz se houver um compromisso firme da direção com este processo.



**Gráfico 25:** Existe acompanhamento, orientação e um plano de carreira para funcionários com deficiência.

No gráfico 25, cuja afirmativa é de que “Existes acompanhamento, orientação e um plano de carreira para funcionários com deficiência”, constata-se que 66,7% dos participantes discordam. Os dados da pesquisa demonstram que há uma maior preocupação em contratar do que em manter as pessoas com deficiências nas empresas, posto que não estão sendo desenvolvidos programas de ajustes às possíveis dificuldades encontradas no seu dia-a-dia. Ao mesmo tempo, há ausência de um plano de carreira, fundamental para o aperfeiçoamento e crescimento individual e profissional, o qual garanta uma perspectiva profissional maior.

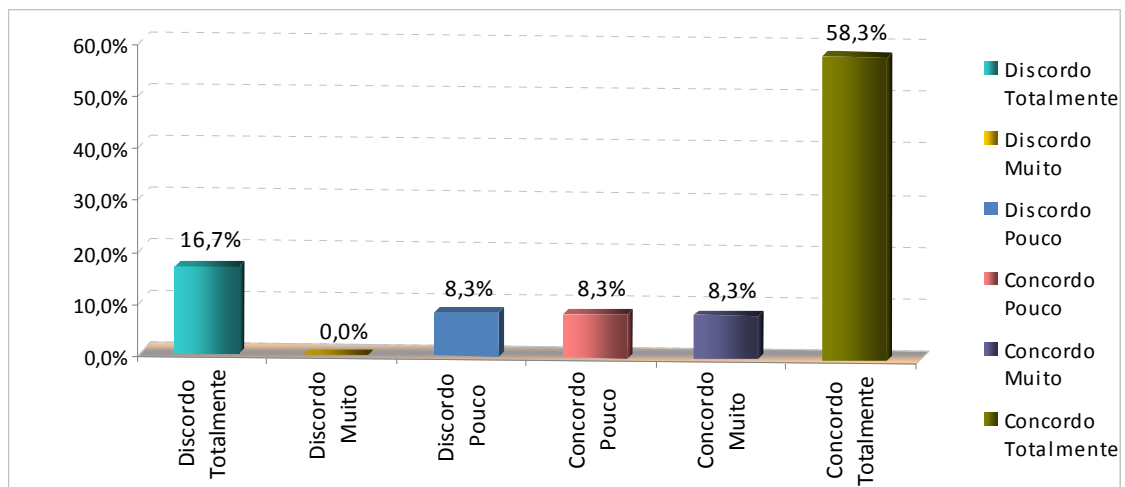


**Gráfico 26:** No período da socialização houve sensibilização da equipe de trabalho.

No gráfico 26, cuja afirmativa é de que “No período da socialização houve sensibilização da equipe de trabalho”, constata-se que 75% dos participantes concordam. Esse momento de ambientação é requisito fundamental para a efetiva inclusão das pessoas com deficiência, como esclarecem Schwarz e Haber (2006, p. 29):

Esse momento sensibilização dos colaboradores internos: o principal objetivo é sensibilizá-los sobre o potencial das pessoas com deficiência e ambientá-los quanto à questão da convivência harmônica com a diversidade. Normalmente são recomendadas atividades vivenciais, onde os participantes têm a oportunidade de “sentir na pele” a realidade deste público.

Portanto, merece valiosa atenção o processo de sensibilização dos colaboradores internos no processo de inclusão, a fim de proporcionar-se equiparação de oportunidades para todos.

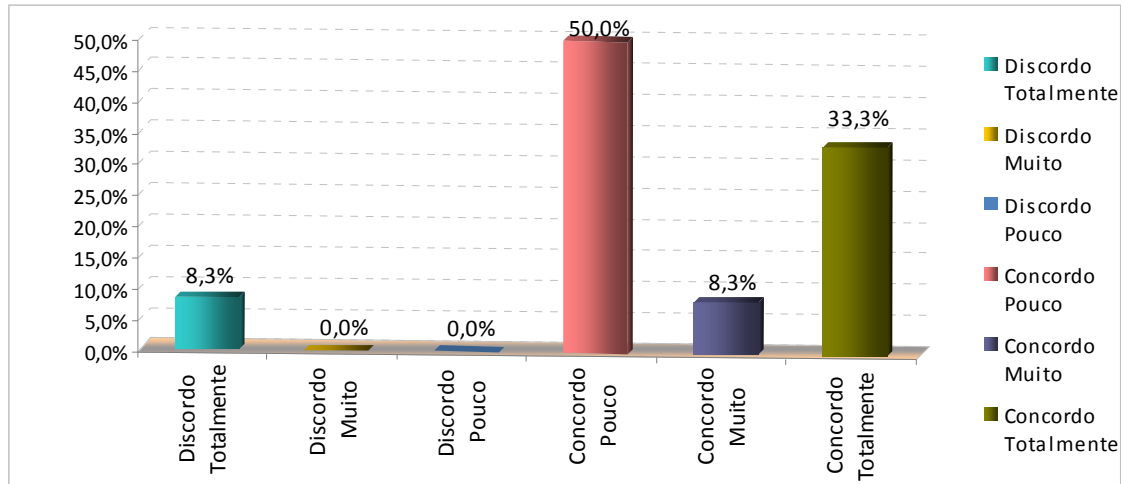


**Gráfico 27:** A equipe tem conhecimentos sobre a inclusão de pessoas com deficiência.

No gráfico 27, cuja afirmativa é de que “A equipe tem conhecimento sobre a inclusão de pessoas com deficiência”, constata-se que 74,9% dos participantes concordam. Os profissionais de Gestão de Pessoas têm de conhecer os limites e as vantagens comparativas das pessoas com deficiência.

Schwarz e Haber (2006, p. 27) sugere que os profissionais de Gestão de Pessoas conheçam e apliquem os sete eixos estratégicos como formas de inclusão das pessoas com deficiência: “acessibilidade, mapeamento das funções e postos de trabalho, sensibilização corporativa, capacitação de gestores, contratação de

profissionais com deficiência, validação do programa, e programa de capacitação de profissionais com deficiência”.



**Gráfico 28:** A empresa está adaptada para receber as pessoas com deficiência.

Pelo gráfico 28, onde se afirma que “A empresa está adaptada para receber as pessoas com deficiência”, somente 33,3% concordam que a empresa está adaptada para favorecer a inclusão. Deve haver condição mínima (necessária) para um processo inclusivo efetivo.

Sobre esse tópico, o sociólogo Pastore (2000, p. 216.) considera que

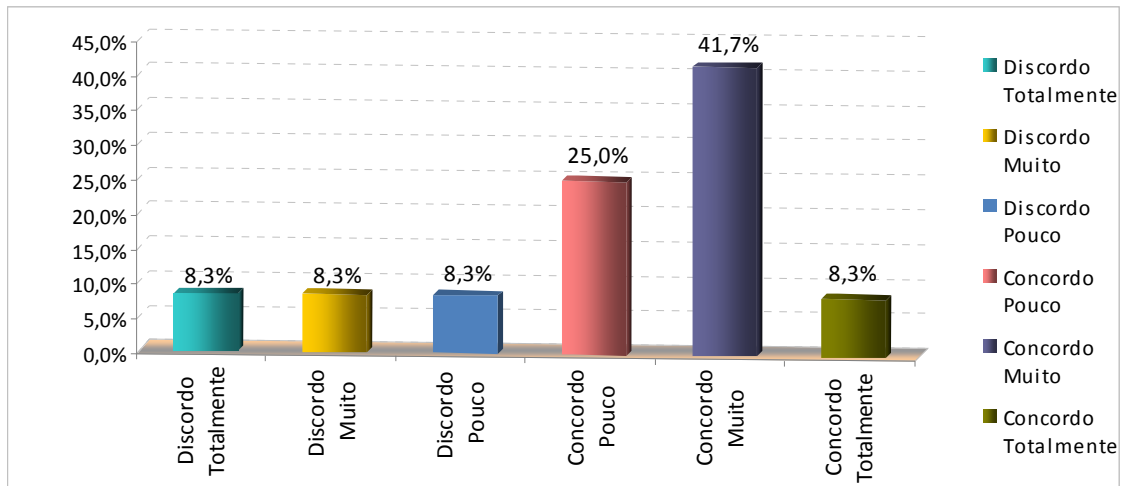
[...] no campo do trabalho, a deficiência é muito mais determinada pela ausência de uma arquitetura adequada do que pela presença de uma limitação pessoal, indicando o custo alto de instalações físicas adequadas como entrave à efetivação da política de cotas.

Já o administrador Carreira (1997, p. 28) nos ensina que

[...] que não são necessárias grandes alterações no espaço físico das empresas que trabalham com pessoas com deficiência. O fato é que em grande parte as pessoas com deficiência apresenta limitações superáveis mediante pequenas acomodações no local de trabalho, na arquitetura e nos meios de transporte.

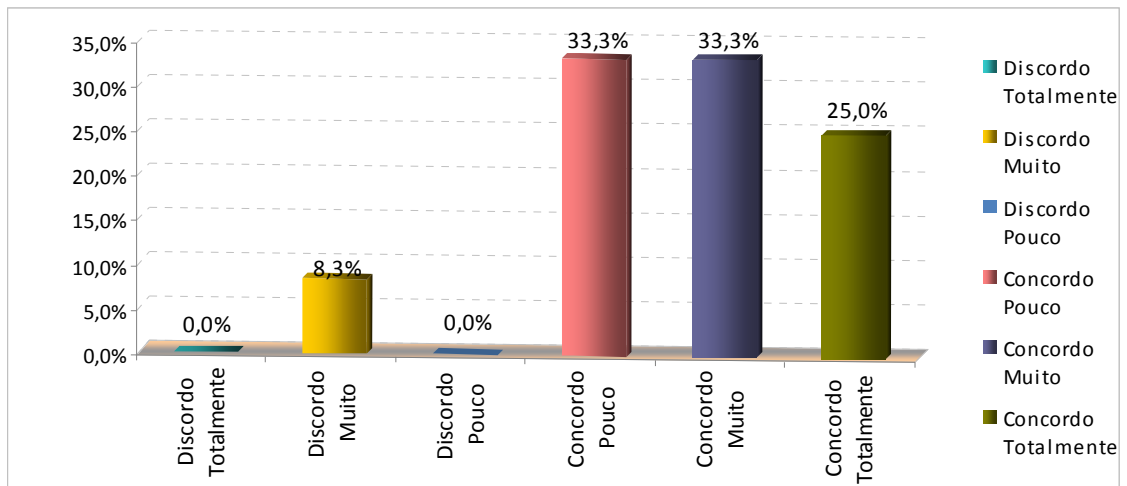
E conclui:

Apenas os portadores de deficiência física precisam de tais instalações. Do total de 24,5 milhões de pessoas com deficiência no Brasil, 48,1% são portadores de deficiência visual; 22,9% de deficiência motora; 16,7% de deficiência auditiva; 8,3% de deficiência mental e apenas 4,1% de deficiência física. Os demais não requerem mudanças de layout. Por exemplo, os visuais com perda total de visão requerem mais cuidados nas questões de ordem, o que constitui evidente vantagem na organização da empresa”.



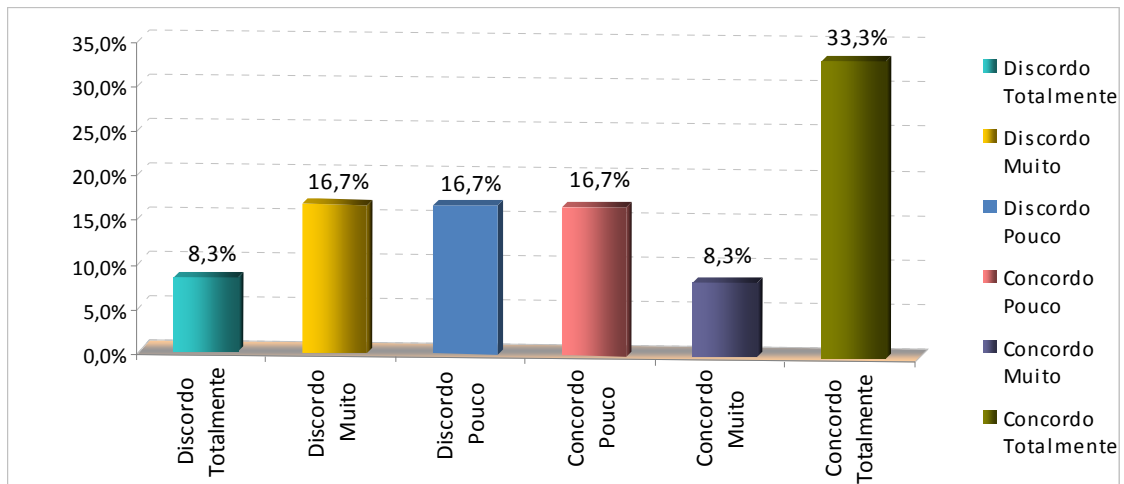
**Gráfico 29:** Você possui conhecimentos teóricos e práticos acerca da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Através do gráfico 29, cuja afirmativa é de que “Você possui conhecimentos teóricos e práticos acerca da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho”, constata-se que 75% dos participantes concordam. Considera-se um percentual abaixo das expectativas, levando-se em consideração que os profissionais de Gestão de Pessoas, entrevistados, trabalham em empresas que contratam acima de 1.000, sendo exigidos no mínimo de 5% de pessoas com deficiência. Não havendo concordância totalmente entre os pesquisados, a falta de conhecimentos por parte dos responsáveis pela inclusão compromete o processo de inclusão.



**Gráfico 30:** Seu nível de conhecimento relacionado à inclusão é satisfatório para as atividades que o seu cargo exige.

Pelo gráfico 30, corrobora-se a informação do gráfico anterior, pois 74,9% dos participantes concordam que possuem um conhecimento satisfatório, mas tal resultado é aquém do esperado, pois compromete o processo de inclusão, já que eles são os profissionais responsáveis pela viabilização dos programas de inclusão de pessoas com deficiência. Principalmente por se tratar de empresas que estão obrigadas por lei a incluir 5% do seu quadro de colaboradores, pessoas com deficiência.



**Gráfico 31:** Na sua contratação foi levado em consideração o seu nível de conhecimento sobre inclusão com deficiência.

No item 31, cuja afirmativa é de que “Na sua contratação foi levada em consideração o seu nível de conhecimentos sobre inclusão com deficiência”, constata-se que somente 58,3% das empresas levaram em consideração conhecimentos específicos sobre a inclusão das pessoas com deficiência, comprometendo o programa de inclusão. Contrastando com o gráfico 18, no qual se afirma que a diretoria apoia o programa de inclusão de pessoas com deficiência, no entanto, no processo de escolha de profissionais capacitados para implementar as políticas de inclusão não foram levados em consideração esses conhecimentos e experiência profissional.

## 5 CONCLUSÃO

Durante a pesquisa bibliográfica constatam-se várias discussões acerca da inclusão de pessoas com deficiência, entretanto percebe-se pouca eficácia das ações práticas inclusivas. Mesmo com a criação da Lei de Cotas, que obriga empresas realizem a inclusão, a falta de fiscalização acaba minimizando a capacidade que as empresas teriam de incluir. Por outro lado, existe uma carência na formação acadêmica dos profissionais de Gestão de Pessoas responsáveis pela inclusão de pessoas com deficiência.

Conforme nossa pesquisa verificou-se que os profissionais de Gestão de Pessoas, responsáveis pela inclusão de pessoas com deficiência apresentam dificuldades que comprometem um programa de inclusão, ao mesmo tempo que não possuem o apoio das empresas proporcionar as condições favoráveis para a efetiva inclusão, como segue:

Ao analisar a capacidade dos profissionais de Gestão de Pessoas em separar os conceitos dos pré-conceitos e compreensão dos problemas que bloqueiam uma maior participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, constata-se ausência de conhecimentos mínimos necessários, como por exemplo: a nomenclatura correta ao se reportar as pessoas com deficiência, conhecimentos específicos sobre as características, potenciais limitações de cada tipo de deficiência, assim como domínio teórico-técnico de instrumentos sobre inclusão de pessoas com deficiência.

Ao pesquisar o conhecimento do profissional de Gestão de Pessoas sobre o mapeamento dos cargos e o perfil exigido para os seus respectivos ocupantes, de forma que possa definir o trabalho certo para a pessoa certa, tendo ciência das atividades que podem ser exercidas por pessoas com cada tipo de deficiência. Constatou-se que as empresas não possuem uma descrição detalhada dos cargos, procedimentos de execução das atividades e, por consequência, o mapeamento dos conhecimentos, habilidades, competências e atitudes do ocupante do cargo.

Tal situação compromete o processo de inclusão das pessoas com deficiências, podendo expor o indivíduo e colocar em risco a saúde e autoestima. Muitas vezes acredita-se que a não integração é culpa da pessoa com deficiência e não da empresa.



Ao investigar a capacidade do profissional de Gestão de Pessoas em realizar providências físicas, educacionais e sociais para incluir a pessoa com deficiência, constata-se limitações dos profissionais em ajustar o ambiente organizacional para a inclusão e falta de um estudo preliminar, no programa de inclusão, quesito fundamental.

Ao estudar a existência de conhecimentos do profissional de Gestão de Pessoas para identificar, ajustar (integrar ao cargo) e desenvolver os talentos das pessoas com deficiência, constatou-se que as técnicas de identificação dos cargos a serem ocupados por pessoas com deficiência, técnicas de seleção ajustadas, treinamento e desenvolvimento são quase inexistentes. E os próprios profissionais revelam que não possuem os conhecimentos necessários para implantar os programas de inclusão das pessoas com deficiência.

Além desses aspectos referidos por Pastore (2000) como imprescindíveis para o programa de inclusão, avaliados acima, percebe-se que os sete eixos estratégicos sugeridos por Schwarz e Haber (2006, p. 27) como formas de inclusão das pessoas com deficiência: “acessibilidade, mapeamento das funções e postos de trabalho, sensibilização corporativa, capacitação de gestores, contratação de profissionais com deficiência, validação do programa, e programa de capacitação de profissionais com deficiência”, não foram identificados.

Apesar do número expressivo de pessoas com deficiência estarem disponíveis no mercado de trabalho, verificou-se que as empresas pesquisadas não estão cumprindo com o mínimo exigido por lei de 5%, no caso das empresas, acima de 1.000 colaboradores.

Como recomendação, sugere-se que as empresas contratem profissionais de Gestão de Pessoas qualificados tecnicamente para a implantação de programas de inclusão e capazes de sensibilizar a direção da empresa e ter o apoio necessário para as medidas de ajustes que passam a proporcionar a inclusão.

Além disso, os gestores responsáveis pelo programa de inclusão devem ter a plena consciência e a sensibilidade de diferenciar as pessoas com as quais se relacionam diariamente, pois os seres humanos são subjetivos, particulares, dotados de personalidades próprias, história de vida profundamente diferente entre si, além de possuírem conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades, indispensáveis para as organizações alcançarem seus objetivos.

Conforme discorrido, ao decorrer desta pesquisa, o profissional responsável pelo processo de inclusão precisa compreender que essa convivência com o outro, sempre diferente, será regida pela via da compaixão, cujo termo, longe de remeter a um sentimento de piedade, remete à identificação da humanidade de uma pessoa com a humanidade de outra ou de outras pessoas, o que irá conduzir a uma co-existência pacífica e solidária. Assim, a inclusão de pessoas com deficiência nas empresas, dar-se-ia, não por imposição normativa ou por sentimento de piedade, mas por reconhecimento de que todos são atualmente limitados, mas com potencialidades para o desenvolvimento.

## REFERÊNCIAS

BASTOS, Leonardo Novaes. **Saberes e vivência em direitos humanos no município de vitória**: a capacitação dos professores da rede. IV Encontro Anual da ANDHEP 8 a 10 de outubro de 2008, Vitória (ES). Grupo de trabalho: cultura e educação em direitos humanos.

BOFF, Leonardo. **Saber cuidar**: ética do humano – compaixão pela terra. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BRASIL. **Decreto n. 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto/d3298.htm>>. Acesso em: 5 maio 2010.

-----.. **Lei Federal n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000.**

-----.. **Lei Federal n. 7.853, de outubro de 1989.**

-----.. **Lei Federal n. 8.213, de 24 de julho de 1991.**

-----.. **MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. Portaria n. 1679, de 2 de dezembro de 1999.**

BRITO, Fabiana Aparecida Ferreira.; PRADO, Eliza Magalhães do. **Análise das influências no comportamento organizacional nos processos de comunicação interna da empresa auto escola master.** Monografia (Bacharel em Administração) - Faculdade Unirg, 2008.

CARVALHO, Elisa de Castro. **Síntese da evolução histórica da educação especial.** 2009. Disponível em:

<<http://cursosefa.do.sapo.pt/recursos/sintese%20evolucao.pdf>> Acesso em: 5 maio 2010.

CARVALHO, Karina M. de. **Os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho.** In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de e MARQUES, Antônio Luiz. *Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico.* Curitiba: Juruá, 2009.

CARVALHO-FREITAS et al. **Inserção social e no mercado formal de trabalho**: um estudo realizado com portadores de deficiência em Cabo Verde – África. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. Anais eletrônicos... Brasília: EnANPAD, 2005. Cd-rom.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. **Inclusão no mercado de trabalho**: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em administração, 28, 2004, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba: EnANPAD, 2004. Cd-rom.

- CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. et al. **Socialização organizacional de pessoas com deficiência**. Universidade Federal de São João Del Rei. Disponível em:  
<[http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais\\_XVENABRAPSO/102.%20socializa%C7%C3o%20organizacional%20de%20pessoas%20com%20defici%C3%Aancia.pdf](http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/102.%20socializa%C7%C3o%20organizacional%20de%20pessoas%20com%20defici%C3%Aancia.pdf)>. Acesso em: 5 maio de 2010.
- CASCIO, W. F. **Applied psychology in human resource management**. 5. ed. NY: Prentice Hall, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODO, W. **O papel do psicólogo na organização industrial** (notas sobre o "lobo mal em psicologia"). Em S. T. M. Lane; W. Codo (Orgs.), *Psicologia social: O homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- COUTINHO, Luciano Rodrigues de Souza. **Diversidade nas organizações brasileiras: um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, Rio de Janeiro, 2006.
- DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e porque as pessoas investem nele**. [Tradução de Rosa S. Krausz]. São Paulo: Nobel, 2001.
- DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. **Gestão de Pessoas com deficiência no ambiente de trabalho**. Coleção Febraban de Inclusão Social: Cartilha ilustrativa e informativa. FEBRABAN, 2006.
- FEIJÓ, Alexsandro Rahbani Aragão. **O direito constitucional da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida**. 2002. Disponível em:  
<<http://www.oab.org.br/ena/users/gerente/120093045264174131941.pdf>>. Acesso em: 5 maio de 2010.
- FERNANDES NETO, Álvaro Francisco. **Gestão de conflitos**. THESIS, São Paulo, ano 2, v. 4, p. 1-16, jul./dez. 2005.
- FIGUEIRÓ, Rachel Ferreira Savary. **O paraplégico no mercado de trabalho – a percepção dos trabalhadores sem deficiência motora: contribuições da enfermagem para a equipe multidisciplinar**. 187 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Anna Nery, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.
- FISCHER, André Luiz. **Administração: as pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GATEWOOD, R. D.; Field, H. S. **Human resource selection**. NY: Harcourt Brace College, 1998.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HOUAISS, Antonio, VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados . 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. [Tradução de Júlia Maria Pereira Torres]. São Paulo: Prentice Hall, 2003

MONDIN, Battista. **O homem, quem ele é?**: elementos de antropologia filosófica. [Tradução de Leal Ferreira e M. A. S. Ferari]. 10. ed. São Paulo: Paulus, 1980.

PASTORE, José. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: Ltr, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. [Tradução de Cid Knipel Moreira]. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, Roberta Muriel Cardoso. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional**: uma contribuição à gestão no ensino superior no Brasil. 2005. 134f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo.

RONCHI, Carlos Cèsar; PEREIRA, Raimundo; PADUA, Maria Regina Santana de. **DNA corporativo**> as percepções sobre a realidade organizacional. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2008.

SCHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. **Coleção FEBRABAN de inclusão social: Gestão de Pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.** São Paulo: FEBRABAN, 2006.

SILVA, Ribamar. **Reflexões sobre a ética da responsabilidade e do cuidado a partir do pensamento de Emmanuel Lévinas.** Imperatriz; Ética Editora, 2008.

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. **Viabilidade de implantação de um setor de recursos humanos na empresa Rubifrut**

**Agroindustrial Ltda.** Disponível em:

<[http://www.aedb.br/seget/artigos09/418\\_VIABILIDADE\\_DE\\_IMPLANTACAO\\_DE\\_U M\\_SETOR\\_DE\\_RH\\_-\\_RUBIFRUT\\_AGROINDUSTRIAL.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/418_VIABILIDADE_DE_IMPLANTACAO_DE_U M_SETOR_DE_RH_-_RUBIFRUT_AGROINDUSTRIAL.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2010.

STAEHLE, W. H. **Human resource management and corporate strategy.** PIEPER, R. (Ed.). In: *Human resource management: an international comparison.* New York: Walter de Gruyter, 1990.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, J. E. **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, ago. 2005.

VÁRIOS AUTORES. **As pessoas na organização.** São Paulo; São Paulo: Gente, 2002.

VELTRI, Soráia A. **Os passos da esperança.** Rio de Janeiro: o Autor, 2008.