

Área temática: Gestão de Pessoas

Título do Trabalho: Análise das práticas de RH voltadas às pessoas com deficiência nas organizações

AUTORA

FERNANDA CÁSSIA DE CASTRO BAPTISTA

Universidade de São Paulo

fernanda.castro@ig.com.br

Resumo:

O debate sobre a diversidade tem influenciado as práticas de RH de grande parte das empresas localizadas no Brasil. Pensar em diversidade exige um olhar sobre o indivíduo e suas necessidades para a inclusão social. O objetivo desse artigo é investigar se há práticas adotadas pelas empresas para a inclusão organizacional de Pessoa com Deficiência (PcD) e se tais práticas estão associadas às estratégias organizacionais e à gestão da diversidade. Considera-se PcDs nessa pesquisa, pessoas com comprometimento físico, auditivo, visual e intelectual. Para isso, um grupo de empresas classificadas pela mídia especializada como as melhores empresas para se trabalhar no Brasil foi adotado para análise. As práticas de RH mais citadas nas empresas foram a realização de palestras educativas e treinamentos de sensibilização dos colaboradores objetivando a inclusão do PcDs no ambiente de trabalho. O alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcD com o código de conduta e ética foi constatado em menos de 40% das empresas estudadas. Embora não conste no planejamento estratégico da empresa, há o alinhamento com a forma como está sendo disseminadas as regras de conduta nas empresas. Em apenas 21,5% das empresas, pode-se verificar o alinhamento com as estratégias das empresas.

Abstract:

The discussion on diversity has influenced the HR practices of most companies in Brazil. The thought of diversity requires a look at the individual and their needs for social inclusion. The aim of this paper is to investigate whether there are practices adopted by companies to include organizational Pessoa com Deficiência (PcD) and whether such practices are linked to organizational strategies and management of diversity. It is considered PcD in this study, people with physical impairment, auditory, visual and intellectual. For this, a group of companies classified by the specialized press as the best companies to work in Brazil was used for analysis. HR practices in the companies most often mentioned were the realization of educational lectures and trainings aimed at raising awareness among employees inclusion of PcD in the workplace. The alignment of HR practices geared to the PcD with the code of conduct and ethics was found in less than 40% of the companies studied. Although not included in strategic planning, there is alignment with how widespread is the rules of conduct in business. In only 21.5% of the companies, you can check the alignment with corporate strategies.

Palavras-chave: Gestão de RH, Pessoa com deficiência, Gestão da diversidade.

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE RH VOLTADAS ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

1. Introdução

Atualmente, o debate sobre a diversidade tem influenciado as práticas de RH de grande parte das empresas locais no Brasil. Pensar em diversidade exige um olhar sobre o indivíduo e suas necessidades para a inclusão social. No que tange à inclusão organizacional, a legislação brasileira é rigorosa quanto à Lei de Cotas (Lei 8213/91), segundo a qual as organizações com mais de cem funcionários devem admitir pessoas com deficiência (PcDs) conforme a proporcionalidade de dois a cinco por cento dos seus cargos, dependendo do número de funcionários. Tal exigência conduz à necessidade de ações que permitam a gestão do trabalho dessas pessoas com os mais diversos tipos de deficiência em diferentes intensidades e que podem ter influências diferenciadas nas condições de adequação de trabalho e de integração frente ao contexto organizacional.

O censo brasileiro realizado em 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelou que 14,5% da população brasileira, representada por 24,5 milhões de pessoas, era portadora de, pelo menos, uma deficiência.

Dos 9 milhões de portadores de deficiência que trabalhavam, 5,6 milhões eram homens e 3,5 milhões, mulheres. Mais da metade (4,9 milhões) ganhava até dois salários mínimos. Entre os portadores de deficiência que trabalhavam, a maior proporção (31,5%) era de trabalhadores no setor de serviços ou vendedores do comércio (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2000).

Segundo o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010, publicação distribuída pelo Instituto Ethos, a porcentagem de PcDs nas empresas respondentes é de 1,5%, totalizando 9080 pessoas com deficiência. A pesquisa aponta que 81% das empresas da amostra encontram-se em desacordo com a Lei de Cotas. As práticas de RH voltadas aos PcDs são representadas por programas de contratação, sendo que uma parcela considerável das corporações dizem não ter medidas para incentivar a participação de PcDs. Os gestores dessas organizações consideram baixa a participação dos PcDs, justificada pela falta de qualificação e inadequação aos perfis solicitados pelas empresas (Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, 2010).

Segundo Tanaka e Manzini (2005), as empresas não apresentam preparo arquitetônico e funcional para receber PcDs em seu ambiente de trabalho. A contratação de PcDs para o cumprimento da lei não quebra paradigmas sociais e contribui para a elevação do preconceito dos grupos frente às suas capacidades contributivas e ao seu desempenho. Os preconceitos estão fundamentados em crenças generalizadas sobre atributos pessoais de grupos minoritários, os quais são considerados como tipicamente negativos (Goffman, 1982). O preconceito ocorre durante o processo socialização organizacional do PcD.

Os estudos apresentados sobre o tema no Brasil têm abordado as dificuldades das pessoas com deficiência (PCDs) para se inserirem no mercado de trabalho (NERI e outros, 2003; HEINSKI e BIGNET, 2002; BATISTA, 2004; GOSS, GOSS e ADAM-SMITH, 2000; CARVALHO-FREITAS, MARQUES e SCHERER, 2005, dentre outras), bem como a gestão do trabalho de PcDs já inseridas na organização (LEWIS e ALLEE, 1992; STONE e COLELLA, 1996; BAHIA, 2006; CARVALHOFREITAS e MARQUES, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009, dentre outras).

A visão sobre esses estudos refere-se a duas vertentes de análise. A primeira diz respeito à esfera individual, abordando necessidades e dificuldades do PcD enquanto indivíduo nas dimensões

profissional e familiar. A segunda refere-se às ações empreendidas pelas empresas objetivando a inclusão organizacional dos PcDs.

Nesse campo de análise Carvalho-Freitas, Toledo, Nepomuceno, Suzano e Almeida (2010) realizaram pesquisa cujo objetivo foi verificar as expectativas profissionais e as práticas organizacionais adotadas pelas organizações para a integração de funcionários partindo de três dimensões de análise - a biográfica, a social e a organizacional – partindo do referencial teórico de Dubar (1977). Os resultados comprovam a necessidade da introdução de políticas efetivas de diversidade nos organizações, traduzidas em normas e procedimentos práticos de RH, bem como na sensibilização dos gestores e colaboradores para se trabalhar com as diferenças. Sugere-se que as estratégias de socialização do PcD devam contemplar os valores da organização,

por meio de treinamentos, acompanhamentos ou tutoria, além de serem informados sobre a expectativa em relação ao trabalho que irão desenvolver, aos resultados, possibilidades de crescimento etc, e sobre a abertura para negociação a respeito das condições e instrumentos de trabalho que não as coloquem em desvantagem em relação aos demais colaboradores (Carvalho-Freitas, Toledo, Nepomuceno, Suzano e Almeida, 2010, p.273).

Buscando comprovar e ampliar os conhecimentos gerados por essa pesquisa, o objetivo desse artigo é investigar se há práticas adotadas pelas empresas para a inclusão organizacional do PcDs e se tais práticas estão associadas às estratégias organizacionais e à gestão da diversidade. No sentido de esclarecer o segmento focado nessa pesquisa, trata-se de pessoas com comprometimento físico, auditivo, visual e intelectual.

Para isso, um grupo de empresas classificadas pela mídia especializada como as melhores empresas para se trabalhar no Brasil foi adotado para análise. A opção por esse grupo de empresas tem por base a suposição de que - por se destacarem pela qualidade do ambiente organizacional – elas tenham um modelo de gestão de pessoas diferenciado e, por consequência, práticas voltadas à gestão da diversidade. Além disso, espera-se que, além do cumprimento da Lei de Cotas, possam apresentar outras práticas de RH voltadas aos PcDs.

Esse artigo está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia utilizada, resultados e conclusões.

2. Referencial teórico

2.1. Conceito de Diversidade

O conceito de diversidade vem sendo construído desde a década de 70, onde predominavam os estudos baseados na teoria da identidade social (Tajifel 1972; Turner 1975; Tajifel e Turner, 1979), que buscavam analisar os efeitos da identidade do grupo no comportamento humano. Na década de 80, a ênfase foi direcionada às relações intergrupais, buscando identificar formas de administrar potenciais conflitos surgidos entre grupo organizacionais (Alderfer e Smith 1982; Alderfer 1982). Na década de 90, os estudos identificam as similaridades e as diferenças culturais entre grupos de nacionalidades distintas. Estudos de etnologia, tais como foram denominados, tinham foco em questões ligadas aos fenômenos, distâncias e impactos culturais (Hofstede 1980; Hall 1976,1982; Laureant 1983; Tung 1988). Hofstede (2003), argumenta que as diferenças no modo de pensar, sentir e atuar dos líderes e seus seguidores, devem ser consideradas quando se quer encontrar soluções em escalas mundiais. Estudos como o de Cox (1994) buscam a assimilação das minorias na força do trabalho. Há estudos também que focam a demografia organizacional e que

têm por objetivo determinar o impacto da composição demográfica das organizações nos resultados empresariais.

Por ser um conceito ainda em construção, a definição de diversidade ainda carece de consenso, sendo que muito autores preferem trabalhar com tipologia, por não encontrar uma definição mais apurada. A definição abaixo ressalta a multiplicidade de fatores pessoais e de sistema social como influenciadores:

O conceito de diversidade inclui todos, não é algo que seja definido apenas por raça ou gênero. É um conceito que engloba a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui, também, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não-privilégio e administração e não-administração. (THOMAS JR., 1991)

As abordagens sobre o tema podem tomar diversas direções, algumas mais estreitadas às características pessoais, outras mais focadas ao contexto individual, existindo ainda, abordagens direcionadas ao contexto social, mas a maioria dos estudos defende a ideia de que a diversidade é positiva para o desenvolvimento das organizações, por se entender que a mesma aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva a moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos (Cox, 1991; Eron, 1995; Thomas e Ely, 1996). Do ponto de vista dos negócios, a diversidade conduz a uma “vantagem competitiva” (Cox e Blake, 1991). Apoiadas por esta lógica, algumas organizações vem desenvolvendo iniciativas para gerir as diferenças advindas da diversidade a favor do negócio.

2.2. Conceito de Gestão de RH e gestão estratégica de RH

A valorização dos colaboradores nas organizações tem sido tema abordado enfaticamente na atualidade e assumido papel relevante na estratégia concebida pelas empresas. Dessa forma, a Gestão de RH assume uma posição de relevância, uma vez que as políticas e práticas de RH devem permitir o desenvolvimento de competências organizacionais, objetivando garantir o crescimento e a participação dos negócios no mercado. Isso pode ser comprovado pelo desenvolvimento de estudos atuais como a Pesquisa Delphi RH 2010, Edição Confirmatória, a qual evidencia cinco desafios atuais priorizados para a área de RH das empresas, sendo que os dois últimos não foram considerados de cunho relevante na pesquisa anterior de 2003. Os cinco desafios abordados foram:

- Alinhar a gestão de pessoas às estratégias de negócio;
- O alinhamento das pessoas/desempenho/competências humanas às estratégias de negócio;
- O desenvolvimento e a capacitação dos gestores;
- Reter talentos/potenciais;
- Buscar o comprometimento da alta direção com gestão de pessoas (Fischer e Albuquerque, 2011, p.7).

Segundo Ulrich, (1998), o cenário empresarial vivencia constante competitividade gerando, a necessidade de inovação de seus modelos e exigindo das empresas a criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de *capabilities* para o atendimento dos clientes e diferenciação no mercado. Pela visão de Legge (1995), as pessoas assumiram um papel de destaque na manutenção dos negócios empresariais, mas sua gestão ainda não está alinhada ao planejamento e à estratégia organizacional. A visão tecnicista de RH não acompanhou as mudanças no cenário e a habilidade na relação com as pessoas visa à obtenção de resultados.

Comini, Komuna e Santos (2007) evidenciaram a existência de correlação positiva entre as políticas de Gestão de Pessoas e variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, dentre outras em um estudo proposto por Guest (1987), o qual associa o sistema de recompensas e comunicação com os colaboradores com alta efetividade operacional, bem como associa as políticas de RH ao grau de comprometimento, flexibilidade, integração estratégica e qualidade dos colaboradores na empresa.

Fischer (2002) também aponta evidências de uma postura de gerenciamento de RH voltada à estratégia, na medida em que as relações entre empresas e colaboradores caminham para o alcance dos resultados. Nesse sentido, a gestão de RH deve enfatizar a adoção de práticas que reduzam incertezas pertinentes ao comportamento humano. Dutra (2002) afirma que a gestão de pessoas precisa ser integrada, de tal forma que o conjunto de práticas que a formam deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Deve ser concebida a partir de responsabilidades bilaterais de igual importância, dado que o equilíbrio entre suas práticas podem estimular a geração de resultados percebíveis e favoráveis para envolvidos e interessados de ambos os lados.

A Pesquisa Delphi RH 2010, Edição Conformatória (Fischer e Albuquerque, 2011) apontou vários temas emergentes para uma pesquisa futura em 2015 na visão de profissionais e acadêmicos que atuam ou estudam recursos humanos. Esses temas visam priorizar recursos para os quais se direcionaram a implantação de práticas de RH. Segundo a pesquisa, o desafio de maior prioridade da área de Gestão de Pessoas é “alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais” (Fischer e Albuquerque, 2011, p.40). A gestão de diversidade foi apontada como o desafio menos prioritário na atualidade. Não obstante, a implantação de políticas e práticas de RH podem se associar ao tema, na medida em que gerir talentos nas organizações demanda o trato das diferenças entre pessoas por meio do gênero, idade, raça, religião, deficiência e etnia.

O presente estudo objetiva traçar questionamentos e debates enfocando a postura das empresas frente à deficiência nas organizações e as práticas de inclusão elencadas. Para tanto, a próxima seção aborda aspectos fundamentais para introduzir o tema, relacionando-o às empresas.

2.3. Os PcDs nas empresas

Os estudos sobre a gestão da diversidade enfocando especificamente PcDs apresentam três vertentes de dificuldade para inserir e gerir o trabalho dessas pessoas: a maneira dos gestores encararem a deficiência, a adequação de práticas de RH por parte das empresas e a necessidade de avaliar a satisfação das pessoas com deficiência inseridas no mercado (Carvalho-Freitas, 2009).

Pesquisas indicam a falta de preparo do mundo industrial para absorver as pessoas com deficiência devido à necessidade de adaptações em postos de trabalho e à segregação das pessoas com deficiência em setores específicos das organizações (Goss, Goss, e Adam-Smith, 2000). Por outro lado, os estudos mostram que o trabalho associado a um emprego desempenha papel importante entre os grupos historicamente marginalizados, contribuindo para a diminuição das taxas de pobreza, do isolamento social e para o aumento da participação política desses grupos (Schur, 2002). Ademais, contribui para melhorar a percepção que as pessoas com deficiência têm de si mesmas (Carvalho-Freitas, Marques e Scherer, 2004). No entanto é necessário verificar, entre as pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho, as formas como elas estão percebendo suas condições de trabalho.

Nesse contexto, é importante salientar a primeira hipótese desse estudo: existem práticas específicas de RH voltadas ao PcDs? Carvalho-Freitas (2009) apresenta a predominância de um discurso sobre as concepções de deficiência pautado na matriz da inclusão e com ênfase nos procedimentos de RH, referendando o PcD como um recurso a ser administrado. Embora complexa, há um busca pela gestão da diversidade, que não seja somente o cumprimento da lei. Os resultados de seus estudos revelam a necessidade de um trabalho mais efetivo das empresas, visando facilitar a

inserção e a gestão do trabalho das pessoas com deficiência. A partir desse ponto pode-se focar a segunda hipótese desse estudo: as práticas são voltadas para o PcD reconhece as diferenças.

A questão da gestão da diversidade faz parte de um contexto organizacional específico, que varia de empresa para empresa e que depende de muitos fatores, tais como: definição das políticas e estratégias da empresa junto ao mercado e aos funcionários, capital para investimento em modificações das condições de trabalho e vontade política dos dirigentes (Hanashiro e Godoy, 2004).

Quando se está defronte de um emaranhado de dados sobre o processo de inserção nas organizações, a análise das concepções de deficiência compartilhada por gestores e colegas de trabalho das pessoas com deficiência pode oferecer uma direção, um suporte teórico para lidar mais adequadamente com tantos elementos de análise ou demandas cotidianas. Pode-se, através desse aspecto apresentar a terceira e última hipótese desse estudo: As práticas voltadas ao PCD estão alinhadas a gestão estratégica da empresa?

3. Metodologia

Esse estudo das práticas de RH voltadas ao PcDs contemplou a análise de setenta empresas escolhidas aleatoriamente na pesquisa com as 150 Melhores Empresas para você Trabalhar, com base em pesquisa de 2009.

Ao fazer inscrição para essa pesquisa, as empresas preencheram um questionário sobre suas ações, políticas e práticas e desenvolveram um material denominado Caderno de Evidências, no qual descreveram esses itens de acordo com as categorias de pesquisa. Os dados relativos à inscrição e ao questionário foram utilizados para traçar o perfil das empresas selecionadas.

Além disso, seus funcionários, escolhidos aleatoriamente, responderam ao questionário de clima organizacional. A partir dos dados dos questionários dos funcionários, pode-se traçar um perfil do grupo de respondentes da pesquisa.

Para a análise inicial das políticas e práticas direcionadas ao PcDs, utilizou-se as respostas aos questionários respondidos e contidos nos cadernos de evidências. Pelo caráter exploratório do estudo, optou-se por analisar nos cadernos de evidências a descrição de diversas práticas e políticas de categorias como: carreira, remuneração e liderança, além de permitir uma análise transversal para a investigação de como as empresas estão alinhando suas estratégias organizacionais voltadas ao PcDs com as ações aplicadas.

A pesquisa realizada foi descritiva e de abordagem qualitativa. O caráter descritivo é observado em razão do propósito de conhecer e descrever as ações promovidas pelas empresas com o objetivo de inclusão organizacional do PcD, bem como entender como a empresa observa a gestão da diversidade em seu ambiente organizacional.

A pesquisa qualitativa se fundamenta em uma estratégia baseada em dados coletados em interações sociais ou interpessoais, analisadas a partir dos significados que sujeitos e ou pesquisador atribuem ao fato. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador se propõe a participar, compreender e interpretar as informações. Não existe pesquisa qualitativa, mas sim estratégias qualitativas de tratamento e interpretação dos dados, ou seja, as pesquisas ditas qualitativas se diferem, fundamentalmente, na forma de interpretar o dado e não na hora de obtê-lo. (Campos, 2004). As práticas adotadas pelas empresas, suas características, estruturas e modelos que estão por trás dos textos foram analisados sem uma preocupação inicial de uso de estatística e relações de causalidade (Godoy, 1995).

Para as análises desse estudo, decidiu-se por avaliar somente a questão específica (que faz parte da categoria cidadania empresarial) sobre práticas de RH voltadas ao PcDs. As análises foram realizadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

A análise de conteúdo foi feita em três fases, de acordo com a estrutura proposta por Bardin (1977; p. 95): a pré-análise (leitura flutuante do material a ser analisado), a exploração do material

(identificação de temas, agrupando-os e categorizando-os). O agrupamento de temas foi feito de acordo com as categorias: alinhamento com a gestão da diversidade, alinhamento com o código de ética da empresa e alinhamento com o Planejamento Estratégico.

A escolha dessas categorias seguiu as regras de análise de conteúdo: homogeneidade; exclusão mútua, pertinência e objetividade (Bardin, 1977). Por último, a fase de tratamento dos resultados obtidos e interpretação, com a utilização de técnicas estatísticas simples e inferências.

4. Resultados

4.1. Caracterização das empresas

A presente seção de análise discorrerá sobre o grupo de 70 empresas escolhidas aleatoriamente para o estudo. A amostra de 150 empresas se caracteriza como referência em ambiente de trabalho, mas se diferenciam em vários aspectos como porte, setor, localização, entre outros.

Quanto ao porte, as empresas foram classificadas a partir do número de empregados: até 500 empregados a empresa é considerada como de pequeno porte, de 501 a 1499 uma empresa de médio porte e as demais como grande. Em 2009, o grupo de 150 empresas apresenta 37% delas como pequenas, 30% média e 33% para grandes empresas. Em relação aos setores, o mais representativo é o de serviços diversos com 14% das empresas.

Além desse, serviços de saúde, automotivo, indústrias diversas e comércio varejista também se apresentam com percentuais que variam de 6,7% a 9,3%.

Já em relação à localização das empresas, 55,3% delas estão no estado de São Paulo. Em seguida, tem-se Rio de Janeiro, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais. Todos esses estados citados somam 85,2 % das empresas do Guia, caracterizando uma concentração na região sudeste e sul.

4.2. Práticas e ações voltadas ao PcDs

Após uma breve caracterização das empresas investigadas, a análise passa a se ater as ações voltadas para os PcDs disponíveis nos cadernos de evidências. A Tabela 1 caracteriza a quantidade de empresas da amostra que adotam práticas de recrutamento voltadas aos PcDs.

Tabela 1 – Adoção de práticas de recrutamento voltadas ao PcDs

| Programas e Práticas | Adoção | Porcentagem |
|---|--------|-------------|
| Não responderam à pesquisa | 13 | 18% |
| Adotam práticas de recrutamento para PcDs | 57 | 82% |

As práticas voltadas ao recrutamento e seleção de PcDs são as mais comuns pois visam garantir o caráter compulsório da Lei de Cotas. Em virtude da dificuldade de contratação de PcDs, as empresas buscam evidenciar suas necessidades de cumprimento da cota estabelecida por meio de convênios com ONGs, delegacias de trabalho regionais, listas de network, processos seletivos diferenciados, dentre outras ações. Cerca de 2% delas criaram um programa específico de

empregabilidade para PcD, uma vez que as queixas de várias empresas é falta de capacitação frente às exigências de mercado (Carvalho-Freitas, Toledo, Nepomuceno e Suzano, 2010).

Das empresas estudadas, aproximadamente 10% estão cumprindo rigorosamente a lei. As demais empresas, cerca de 40%, estão diversificando suas ações no sentido de adaptar-se para a contratação em termos de construção e adequações de estrutura física e de mobiliário, bem como ajustes de sinalizações, sites e outros tipos de comunicações, quando se trata de deficiência auditiva ou visual. Algumas empresas, cerca de 6% da amostra, entenderam que as ações voltadas aos PcDs não estavam destinadas à inclusão, mas às ações de responsabilidade social empreendidas por elas.

A Tabela 2 apresentada a seguir revela os programas e práticas de RH voltadas à inclusão organizacional dos PcDs.

Tabela 2 – Programas e práticas de Rh voltadas à inclusão organizacional dos PcDs

| Programas e Práticas | Adoção | Porcentagem |
|---|--------|-------------|
| 1. Realizam palestras e treinamentos educativos aos gestores e colaboradores sobre como lidar com a inclusão do PcDs | 25 | 36% |
| 2. Montagem de Turma de Treinamento exclusivo ao PcD | 12 | 17% |
| 3. Programa de apadrinhamento de PcDs | 8 | 11% |
| 4. Política de benefícios para facilitar locomoção | 7 | 10% |
| 5. Acompanhamento sistemático da inserção do PcDs após seu ingresso | 2 | 3% |

A prática de RH mais citada por 36% das empresas é a realização de palestras educativas e de sensibilização dos colaboradores objetivando a inclusão do PcDs no ambiente de trabalho. Algumas empresas focam o trabalho de sensibilização com suas gerências, no sentido de ampliar a visão que os gestores apresentam sobre a deficiência, considerando-o como disseminador da ideia de diversidade. A citação a seguir mostra o conteúdo do Caderno de evidências de uma das empresas estudadas.

Para apoio à inclusão destes colaboradores, foram desenvolvidas cartilhas para os gestores e para que todos os colaboradores sintam-se preparados para lidar com pessoas com diferentes deficiências físicas e mentais, foram desenvolvidos dois treinamentos à distância: Pessoas com Deficiência e Diversidade no Atendimento. Atualmente a empresa conta com 30 deficientes em seu quadro de funcionários (Caderno de Evidências, Empresa Losango, p.28).

As pesquisas sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho têm sugerido que a maneira como a deficiência é vista pelos gestores e colegas de trabalho, é um elemento importante para a compreensão da dimensão da diversidade (Carvalho-Freitas e Marques, 2010). Outras empresas apresentam um programa estruturado para inserção do PcD no ambiente de trabalho, onde figuram as palestras de sensibilização ministradas por convidados externos de renome, elaboração de folhetos explicativos, apadrinhamento e acompanhamento do PcD na empresa, dentre outras práticas associadas.

Outra prática de RH adotada com relação ao treinamento, a qual representa 12%, é formação de turmas exclusivas de PcDs, nas quais observam-se suas necessidades, como por exemplo, tradução em libras. As informações são transmitidas respeitando-se as deficiências da pessoa.

4.3. Alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcD com as categorias elencadas nesse estudo

Uma das categorias elencadas para analisar as ações voltadas ao PcD foi a associação das práticas com a gestão da diversidade. Para 11,5% das empresas estudadas, os programas e práticas de RH voltadas ao PcD estavam contidas em Programas e Práticas voltados à sensibilização do conceito de diversidade, por meio de palestras, encontros e da criação de gerência específica voltada para a diversidade. Observou-se que a disseminação das ideias de diversidade de raça, religião, gênero, de cultura e de deficiências estava mais avançada em grandes empresas, principalmente multinacionais em que o contexto da internacionalização é uma realidade.

No portal de ensino à distância Aprendendo a Aprender a empresa elaborou um curso e-learning "Aprendendo com a Diversidade", disponível a todos os gestores e colaboradores. O curso interativo contém informações sobre o cenário atual, o processo de inclusão, os grupos minoritários (pessoas com deficiência, mulheres, etnia e idade) e esclarece dúvidas comuns sobre relacionamento. O curso é disponibilizado para 100% dos colaboradores (Caderno de Evidências, Empresa Mafre, p.23).

Ao se analisar o alinhamento das práticas de gestão da diversidade com as estratégias organizacionais foi possível identificar o alinhamento entre o planejamento estratégico da empresa e as ações empreendidas nessa área. A citação a seguir mostra essa associação:

A empresa entende que a valorização da diversidade não se esgota num conjunto de ações dirigidas às chamadas minorias, aqueles segmentos da população pouco presentes ou em situação de desvantagem na organização. Vai mais além. Trata-se, antes de tudo, do apreço e respeito às pessoas em suas diferenças e semelhanças. Valorizar a diversidade significa reconhecer que ela adiciona valor a todos, aos negócios e à sociedade ao mesmo tempo. Significa perceber que com diversidade se vai mais longe porque ela é competência organizacional quando se tem o desafio de dar conta de um mundo em profundo e rápido processo de transformação (Caderno de evidências, Empresa).

A segunda categoria de análise foi o alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcD com o código de conduta e ética. Os valores relacionados à igualdade entre as pessoas, ressaltando a necessidade de se relacionar à diversidade têm sido contemplados nos códigos de ética de 37% das empresas estudadas. Embora, não conste no planejamento estratégico da empresa, há o alinhamento com a forma como está sendo disseminadas as regras de conduta nas empresas.

Em complemento ao cumprimento das leis relativas a salários, benefícios e aspectos trabalhistas, também é política da Empresa assegurar oportunidades de trabalho iguais e sem discriminações ou assédio quanto a raça, cor, nacionalidade, cidadania, religião, estado civil, gênero, orientação sexual, idade, deficiência ou qualquer outra condição protegida por lei. Todas as práticas de contratação e de condições de trabalho da

empresa cumprem as leis e os regulamentos locais e são orientadas pelas qualificações e competências dos candidatos. O recrutamento e a promoção baseiam-se, puramente, nas qualificações e não em relacionamentos pessoais. Qualquer ação ou prática que possa degradar um funcionário ou que possa refletir de forma prejudicial na reputação da Empresa deve ser levada ao conhecimento do superior hierárquico, do Departamento de Recursos Humanos ou do Departamento Legal (Caderno de Evidências, Empresa Landis + Gyr, Anexo – Código de Conduta e ética nos negócios, s.p.).

Segue abaixo outra citação que evidencia a associação das práticas de RH voltadas ao PcD com o código de ética das empresas.

Ligar para o Speak Up, uma linha 0800 através da qual o funcionário pode enviar suas dúvidas, expressar preocupações ou reportar ações do seu ambiente de trabalho que estão conflitando com os valores da empresa, com o nosso Código de Conduta ou com a Lei (Anexos 17, 18 e 19 – Treinamento Valores). Exemplos de questões:

- *Qualquer forma de discriminação*
- *Assédio sexual*
- *Risco de segurança*
- *Maus tratos a funcionários*
- *Uso de drogas e bebidas alcoólicas*
- *Falsificações de registros e documentos da empresa.*
- *Irregularidades contábeis*
- *Problemas nos controles internos*
- *Práticas de negócio questionáveis*
- *Fraude e Roubo*
- *Condutas criminais*
- *Recebimento de brindes e presentes proibidos*
- *Sabotagem em produtos*

A ligação é grátis, funciona sete dias por semana e 24 horas por dia, e pode ser feita a qualquer hora do dia. O contato pode ser anônimo, embora a política da empresa proteja o funcionário contra retaliações (Caderno de Evidências, Empresa Pepsico, p.27).

A terceira categoria apontada foi o alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcDs com estratégia organizacional. A Tabela 3 abaixo apresenta o alinhamento e o não alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcDs com o planejamento organizacional.

Tabela 3 – Critério para classificar com ou sem alinhamento com o planejamento organizacional

| Alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcDs com estratégia organizacional | Adoção | Porcentagem |
|---|--------|-------------|
| Com alinhamento | 15 | 21,5% |
| Sem alinhamento | 42 | 60% |
| Não apresentaram práticas | 13 | 18,5% |

Um exemplo do conteúdo apresentado no Caderno de Evidências pode ser observado na citação abaixo, na qual apresenta a missão da empresa Cisco do Brasil vinculada à diversidade:

A missão da empresa é construir uma organização de vendas que alavanca a diversidade nas suas atividades e proporciona a melhor experiência possível para os clientes, permitindo a integração da força de trabalho (Caderno de Evidências, Empresa Cisco do Brasil Ltda, p.17).

5. Conclusões

Não obstante a importância do tema e a visão dos acadêmicos de que uma boa gestão da diversidade pode gerar valor ao negócio, a realidade organizacional ainda tem uma grande janela de oportunidades de evolução. Considerando-se que o artigo trabalhou com dados de um grupo de empresas diferenciadas por suas políticas de recursos humanos, observa-se que o quesito diversidade parece ainda não ter o destaque merecido.

Especificamente com relação ao PcD, observa-se que a maioria das práticas não apresenta alinhamento com as estratégias das empresas estudadas, sendo adotadas apenas por força compulsória da legislação vigente que determina cota de inclusão.

As práticas de RH mais citadas nas empresas foram a realização de palestras educativas e treinamentos de sensibilização dos colaboradores objetivando a inclusão do PcDs no ambiente de trabalho. Poucas empresas buscam o trabalho de sensibilização com suas gerências, no sentido de ampliar a visão que os gestores apresentam sobre a deficiência, visto por Carvalho-Freitas e Marques (2010) como fundamental para a inclusão.

Na análise das ações voltadas ao PcD associadas às práticas com a gestão da diversidade, percebeu-se que a disseminação das ideias de diversidade de raça, religião, gênero, de cultura e de deficiências está mais avançada em grandes empresas, principalmente multinacionais em que o contexto da internacionalização é uma realidade.

O alinhamento das práticas de RH voltadas ao PcD com o código de conduta e ética foi constatado em menos de 40% das empresas estudadas. Embora não conste no planejamento estratégico da empresa, há o alinhamento com a forma como está sendo disseminadas as regras de conduta nas empresas. Em apenas 21,5% das empresas, pode-se verificar o alinhamento com as estratégias das empresas

É importante ressaltar a limitação desse estudo, uma vez que a pesquisa não visa medir gestão da diversidade. Nessa trajetória, outras possibilidades de pesquisa são voltadas a investigação da posição das pessoas com deficiência sobre a inclusão nessas empresas, bem como estabelecer um conjunto de práticas de RH eficazes.

6. Referências bibliográficas

BARDIN, L. *Análise do conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BORGES, L. O; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In: ZANELLI, J. C. e outros. (Orgs) *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 331-356.

BRASIL. *Lei Federal n. 8213 /91*. Disponível em: <http://leifederal.wordpress.com/2008/06/19/lei-8213/>. Acesso em 06.07.2011.

- CAMPOS, L.F.L. *Métodos e técnicas de pesquisa em psicologia*. 3 ed. Campinas: Alínea, 2004. 158p.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; TOLEDO, I. D.; NEPOMUCENO, M.F.; SUZANO, J.C.C.; ALMEIDA, L.A.D. Socialização Organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 50, n. 3 jul./set., 2010. P. 264-275.
- CARVALHO-FREITAS, M.N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. *RAC*, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 8, Jun. 2009, p. 121-138.
- COMINI, G. M.; KOMUNA, C.; SANTOS, A.L. Sistema de Gestão de Pessoas por Competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. *Anais da XXXI Enanpad*. Anpad: Rio de Janeiro, 2007.
- CONRAD, P.; PIEPER, R. Human resource management in the Federal Republic of Germany. In: PIEPER, R. *Human resource management: an international comparison*. Berlin/ New York: e Gruyter, 1990.
- COX JR, T., BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56, 1991.
- COX JR., T. Cultural Diversity in Organizations. *Theory, research and practice*. San Francisco: Berret-Koehler, 1994
- COX JR., T. Diversity and grass ceiling initiatives as national economic imperatives. *Research Support*, School of Business Administration, 1994.
- DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto, Portugal: Porto Editora, 1997.
- DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- ERON, A. M. V. Ways to assess diversity success. *Human Resource Magazine*, 40(8), 51, 1995.
- FISCHER, A.L.; ALBUQUERQUE, L. G. (Coord.). Relatório Dephi 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. Edição confirmatória. *Fundação Instituto de Administração. Programa de Estudos em Gestão de Pessoas (PROGEP)*. São Paulo, 2011.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.3, p. 20-29.
- GOFFMAN, E. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4. ed. São Paulo: J. Zahar, 1982.

- GOSS, D., GOSS, F.; ADAM-SMITH, D. Disability and employment: a comparative critique of UK legislation. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 807-821, 2000.
- HANASHIRO, D. M. M., & GODOY, A. S. Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. Estudos em Diversidade: reflexões teóricas e evidências práticas. *III Encontro de Estudos Organizacionais*, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo Demográfico 2000*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/27062003censo.shtm>. Acesso em 06.07.2011.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – Pesquisa 2010*. São Paulo: Ibope Inteligência, 2010.
- LEGGE, K. *Human resource management: rhetorics and realities*. London: Macmillan, 1995.
- SCHUR, L. The difference a job makes: the effects of employment among people with disabilities. *Journal of Economic Issues*, 36(2), 339-348, 2002.
- SPRINGER, B.; SPRINGER, S. Human resource management in the U.S.: celebration of its centenary. In: PIEPER, R. *Human resource management: an international comparison*. Berlin/ New York: De Gruyter, 1990.
- STAEHLE, W.H. Human resource management and corporate strategy. In PIEPER, R. *Human resource management: an international comparison*. Berlin/ New York: e 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*, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005.
- THOMAS Jr., R. R. *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACON, 1991.
- THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. In *The Jossey-Bass reader on educational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Futura, 1998.