

INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS LÍDERES DE UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Lidiane Kirch¹, Liciane Diehl²

RESUMO: Mesmo com a existência da Lei nº 8.213/91, que estabelece cotas para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, ainda assistem-se a dificuldades de integração desses trabalhadores. O presente estudo teve como objetivo identificar a percepção dos líderes de uma empresa do ramo alimentício sobre esse tema. A metodologia da pesquisa seguiu caráter exploratório e qualitativo, sendo utilizadas entrevistas em profundidade e análise de conteúdo como técnicas de coleta e análise de dados. Resultados apontam que a inclusão de pessoas com deficiência é um desafio para os deficientes e para os não deficientes. Logo, as lideranças necessitam de conhecimento técnico, legal e preparo para a contratação dessas pessoas.

Palavras-chave: Inclusão social. Pessoas com deficiência. Lideranças. Diversidade.

INCLUSION OF PERSONS WITH DISABILITIES FROM THE PERCEPTION OF LEADERS OF A FOOD COMPANY

ABSTRACT: Despite Law 8.213/91, which establishes quotas for the inclusion of people with disabilities in the labour market, these people still find difficulties to get a position. This study aimed to analyse the perception of the leaders of a food company on this issue. An exploratory and qualitative methodology was used in this research, and in-depth interviews and content analysis were used and as techniques for collecting and analysing data. The results reveal that the inclusion of people with disabilities is a challenge for disabled and non-disabled. Therefore, leaders need technical and legal knowledge and preparation for hiring these people.

Keywords: Social inclusion. People with disabilities. Leaders. Diversity.

1 Aluna do curso de Administração de Empresas na Univates. lidiane_kirch@hotmail.com

2 Mestra em Psicologia Social (PUC-RS). Professora e Coordenadora do curso de Gestão de RH na Univates. lici@univates.br

1 INTRODUÇÃO

Diante de profundas transformações no âmbito social, político e econômico que se vive hoje, as empresas precisam estar preparadas para a diversidade da força de trabalho e compreender que pessoas são diferentes umas das outras em termos de idade, raça, gênero, etnia, religião e capacidade física, visual, mental e auditiva. As pessoas que apresentam algum tipo de deficiência ainda enfrentam dificuldade para ingressar no mercado de trabalho, como o preconceito de serem consideradas indivíduos incapazes, aleijados, retardados, débil-mentais, surdos-mudos, entre outros. As pessoas com deficiências, conforme artigo 3º do Decreto 914/93, são aquelas que apresentam, em caráter permanente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desenvolvimento de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano (PASTORE, 2000).

Por meio da inclusão das pessoas com deficiência no mercado profissional, todos ganham: as empresas, que melhoram o clima interno da organização, demonstrando ser uma empresa sem preconceitos que procura romper paradigmas e fornecer oportunidades para todos promovendo a igualdade social, além de fortalecer a imagem perante a sociedade, clientes, fornecedores; os deficientes, pois o trabalho ajuda a dar sentido à vida e os torna seres humanos independentes; e o país, uma vez que contribui na redução do desemprego e para a inclusão social.

Humanizar as relações no ambiente de trabalho, melhorar o clima organizacional, buscar o crescimento profissional dos colaboradores é objetivo de todas as empresas, mas para isso é preciso valorizar seu principal patrimônio: as pessoas. Nesse sentido as organizações precisam preparar seus colaboradores sem deficiência para a inclusão das pessoas com deficiência, elaborando políticas que fortaleçam a integração destas pessoas no meio profissional. Logo, os líderes são responsáveis por desenvolver maior sensibilidade às diferenças culturais e aumentar o conhecimento a respeito da diversidade.

O presente trabalho procurou identificar a percepção dos líderes de uma empresa do ramo alimentício sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A metodologia da pesquisa seguiu caráter exploratório e qualitativo, sendo utilizadas entrevistas em profundidade e análise de conteúdo como técnicas de coleta e análise de dados.

2 REFERENCIAL

2.1 Cultura organizacional e liderança

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e entendimentos compartilhados entre as pessoas de uma organização, que se manifesta por meio de elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem específica. Esses elementos transmitem valores e filosofias, tornando as pessoas sociáveis, motivadas e identificadas com a organização à qual pertencem. A formação da cultura de uma organização está ligada às relações interpessoais internas ou externas dos indivíduos, que desenvolvem valores e modo próprio de fazer as coisas (DIAS, 2003).

Robbins (2010) acrescenta que a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros que compõem a organização, ou seja, a maneira como os funcionários percebem as características da cultura da empresa, diferenciando do conceito de satisfação do trabalho, onde a organização representa uma percepção mantida pelos membros da organização, esperando que os indivíduos descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes.

Assim, os líderes e os pesquisadores acadêmicos acreditam que a cultura organizacional pode ser propulsora das atitudes do funcionário, do desempenho e eficiência organizacional. Logo, a cultura de uma organização não é determinada pelo destino, é formulada e modelada pela combinação e integração de todos que trabalham nela. Ou seja, os membros da organização ensinam uns aos outros sobre: valores, crenças, expectativas e comportamentos preferidos da organização (KINICKI; KREITNER, 2006).

Para as pessoas com deficiência, a cultura desempenha um importante papel na própria definição, na interpretação e superação das dificuldades das pessoas que portam algum tipo de limitação. Com isso, as empresas devem estar orientadas para ações de acolhimento da diversidade humana, da aceitação das diferenças individuais e equiparação de oportunidades de inclusão no mercado de trabalho (PASTORE, 2000).

As pessoas possuem os seus objetivos, suas aspirações, seus desejos, suas habilidades individuais e, para administrar as diferenças individuais nas empresas, é preciso de liderança. A liderança é um fenômeno social que ocorre nos grupos sociais, definida como uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida pelo processo de comunicação para a realização de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2002). Este autor complementa que a liderança é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Nesse sentido, para Banov (2008), a liderança é um processo de influência pela qual os indivíduos (líderes), com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas e aos objetivos comuns e compartilhados. Dubrin (2003) acredita que a liderança influencia as pessoas para alcançar os objetivos das organizações. Para isso, os líderes eficazes motivam, inspiram e persuadem os colaboradores às suas intenções de mudanças.

2.2 Gestão de recursos humanos

Gestão de pessoas é uma área sensível à mentalidade que predomina nas organizações, com a função de desenvolver talentos por meio de um conjunto de processos e cuida do capital humano. Suas decisões integradas sobre as relações de emprego influenciam a eficácia dos funcionários e das instituições (CHIAVENATO, 2010b).

A gestão de recursos humanos diz respeito a sistemas formais para a gestão de pessoas no trabalho, que é a parte mais importante da função de recursos humanos (RH) de uma organização. Além disso, os gerentes de RH também possuem outras funções importantes, que incluem a atração de talentos; manutenção da força de trabalho bem treinada, altamente motivada e leal; a gestão da diversidade; o desenvolvimento de sistemas de remuneração eficientes; a administração de demissões (BATEMAN; SNELL, 2007).

Em linhas gerais, as atividades da gestão de recursos humanos concentram-se na fixação de objetivos, envolvem o estabelecimento de como uma organização pode mudar de um cenário existente de recursos humanos para outro desejado, ou seja, como preencher as lacunas existentes. Assim, as organizações precisam de políticas internas, maneiras pelas quais pretendem lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais (CHIAVENATO, 2010b).

A gestão de recursos humanos tem o compromisso de promover a não discriminação e apoiar-se no mérito, bem como a compatibilização da vida pessoal com o trabalho e a promoção de um bom ambiente do trabalho. Um dos grandes desafios da gestão de RH é atrair trabalhadores e conseguir sua permanência no serviço. Para alcançar esses objetivos podem ser adotadas algumas medidas: programas de boas-vindas para os novos empregados; código ético à disposição de todos os empregados; diálogo com os empregados num ambiente de confiança mútua (DIAS, 2012).

Nesse cenário, os recursos humanos se preocupam com o crescimento e o desenvolvimento das pessoas em direção a níveis mais elevados de competência, criatividade e autorrealização, visto que elas são os recursos centrais das organizações. Os recursos humanos ajudam, portanto, os funcionários a se tornarem pessoas melhores, indivíduos mais responsáveis, buscando criar um clima no qual eles poderão contribuir até o limite de suas capacidades melhoradas (NEWSTROM, 2008).

2.3 Diversidade humana

Um dos desafios enfrentados pelas empresas hoje em dia é a adaptação às diferenças entre as pessoas. O termo utilizado para descrever esse desafio é diversidade, descrita como um conjunto de características (idade, raça, gênero, etnia, religião e deficiência) que tornam as pessoas diferentes umas das outras. A gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que uma organização tem à maior variedade possível de habilidades, competências e ideias (ROBBINS, 2010).

A diversidade está relacionada com as diferenças entre as pessoas, caracterizadas não apenas por diferenças individuais, como aptidões físicas e cognitivas ou por diferentes traços de personalidade, mas principalmente por diversas características demográficas e culturais. Diferentes raças, línguas, credos, religiões, classes sociais, idades, sexos, culturas e costumes são altamente diferenciados. Assim, as organizações estão enfrentando um ambiente multiétnico e multipolarizado, que as torna uma fonte de vantagem competitiva, pois uma força de trabalho diversificada é mais criativa e inovadora (CHIAVENATO, 2010a).

Uma organização que valoriza a diversidade cria um ambiente que respeita e apoia os colaboradores, de forma que eles possam contribuir com o seu potencial. Logo, a diversidade exige razoável sensibilidade e esforços por parte dos executivos. Ainda pode-se afirmar que a diversidade proporciona um ambiente mais rico, uma variedade maior de pontos de vista e maior produtividade (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Por outro lado, a diversidade evidencia os valores da partilha, da complementaridade e da solidariedade. Incrementar a diversidade é promover a igualdade de chances para que

todos possam desenvolver seus potenciais. No caso das pessoas com deficiências, é preciso começar garantindo-lhes o direito de acesso aos bens da sociedade, como: educação, saúde, trabalho, remuneração entre outros (GIL, 2002).

As lideranças que não conseguem administrar com êxito a diversidade podem ter a tendência de supor que todas as pessoas são basicamente semelhantes, mas, se não conseguem atentar para diferenças entre pessoas dentro dos grupos inevitavelmente prejudicam seus funcionários, suas empresas e suas próprias carreiras (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009).

O conceito de pessoa com deficiência abrange um conjunto amplo de características. As deficiências podem ser físicas, sensoriais, ou intelectuais, ser de nascença ou ter surgido em outro momento da vida, em função de acidente ou doença (GIL, 2002). No mesmo sentido, Robbins (2010) define como portadora de deficiência uma pessoa que possua qualquer problema físico ou mental que limite substancialmente uma ou mais das principais atividades exercidas pelo ser humano.

A ideia de deficiência não deve ser traduzida como “imperfeição ou defeito”, pois não existe perfeição ou ausência total de defeitos em qualquer ser humano. A deficiência significa a falta ou limitação de certos atributos físicos, mentais ou sensoriais (auditiva e/ou visual) comumente encontrados nas demais pessoas, não podendo ser confundida com incapacidade. A incapacidade para alguma coisa é uma consequência da deficiência, que deve ser vista de forma localizada, e não implica em incapacidade para outras atividades (FÁVERO, 2004).

Para muitas empresas, as pessoas que possuem deficiência representam um mercado de trabalho inexplorado, porém extremamente frutífero. Os empregadores percebem que os funcionários com deficiência são mais confiáveis do que os demais, faltam menos ao trabalho e trocam menos de emprego. Além disso, os líderes que contratam e apoiam as pessoas que têm deficiência estão sinalizando a outros empregados e aos *stakeholders* um forte interesse na criação de uma cultura organizacional inclusiva (BATEMAN; SNELL, 2007).

As pessoas com deficiências enfrentam muito preconceito e discriminação, entretanto, para Sasaki (1997), os problemas que afligem a vida dos deficientes não estão tanto neles, mas principalmente na sociedade, que cria problemas para essas pessoas. Isso lhes causa incapacidade ou desvantagens em virtude de: seus ambientes restritivos, suas atitudes preconceituosas que rejeitam a minoria e todas as formas de diferenças, seus discutíveis padrões de normalidade, seus objetos e outros bens inacessíveis do ponto de vista físico, seus pré-requisitos atingíveis apenas pela maioria supostamente homogênea, sua quase total desinformação sobre deficiências e direitos das pessoas que têm essas deficiências, suas práticas discriminatórias em muitos setores da atividade humana.

2.4 Inclusão social e a lei de cotas nº 8.213/91

A inclusão começou na segunda metade dos anos 80 nos países desenvolvidos. Nos países em desenvolvimento iniciou na década de 90 e está se desenvolvendo fortemente no século 21 envolvendo todos os países. O movimento da inclusão tem como objetivo

a construção de uma sociedade para todos, sob a inspiração de aceitação das diferenças individuais, valorização da diversidade humana, solidariedade humanitária, direito de pertencer, igual importância das minorias, cidadania com qualidade de vida (SASSAKI, 1997).

O movimento pela inclusão de quem possui deficiência é um passo importante rumo a seu direito à igualdade e à eliminação da discriminação. Assim, a inclusão prega que cabe à sociedade e aos ambientes gerais promoverem as adequações necessárias para possibilitar o pleno acesso de quem tem limitações físicas, sensoriais ou mentais (FÁVERO, 2004).

A inclusão social é, portanto, um processo que contribui para a construção de um novo tipo de sociedade por meio de transformações pequenas e grandes, nos ambientes físicos (espaços internos e externos; utensílios; equipamentos e aparelhos; mobiliário e meios de transporte) e na mentalidade de todas as pessoas com ou sem deficiência. Assim, quanto mais sistemas comuns da sociedade adotarem a inclusão, mais cedo construiremos uma verdadeira sociedade para todos (SASSAKI, 1997).

Ainda, para esse autor, uma empresa que pratica a inclusão é aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais nas práticas administrativas, programa adequações no ambiente físico, adapta os instrumentos e procedimentos de trabalho, treina todos os seus empregados sobre a questão da inclusão.

Em 24 de julho de 1991 foi aprovada a Lei nº 8.213, conhecida como “Lei de Cotas”, que estabelece que as empresas com cem ou mais empregados estão obrigadas a preencher de dois a cinco por cento de seus cargos com pessoas com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência capacitadas (PASTORE, 2000). As empresas que deixarem de cumprir a Lei 8.213/91 estão sujeitas à imposição de multa e conforme a Lei 7.853/89, artigo 8º, constitui crime punível de reclusão de 1 (um) a 4 (quatro) anos negar emprego ao deficiente por motivos derivados da deficiência que porta (FÁVERO, 2004).

A lei de cotas não é suficiente para as empresas incluírem em seus quadros pessoas com deficiência, é necessário promover constantemente informações de qualidade aos gestores, orientação aos colaboradores, investimentos em acessibilidade e acompanhamento das pessoas incluídas. Além disso, é importante que cada uma das partes envolvidas perceba sua responsabilidade na obtenção do sucesso e na empreitada de oferecer igualdade de oportunidades em seus processos seletivos e na manutenção de seu capital humano (SCHWARZ; HABER, 2009).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa seguiu caráter exploratório e qualitativo. A função da etapa exploratória deste estudo foi identificar o perfil dos líderes da empresa do ramo alimentício, bem como conhecer suas percepções em relação aos aspectos que envolvem a inclusão de pessoas com deficiência. Desse modo, procuram-se analisar as principais dificuldades e facilidades enfrentadas pelas lideranças para cumprir a Lei nº 8.213/91 sobre a inclusão e identificar como as lideranças estão se preparando para integrar as pessoas com deficiência no seu quadro funcional. A fase exploratória também envolveu a investigação,

por meio da área de RH, dos fatores que envolvem o processo de recrutamento, seleção, acompanhamento e integração desses trabalhadores.

Para obtenção das informações sobre o assunto, optou-se pela entrevista em profundidade, em que o entrevistado expõe livremente sua opinião sobre o tema abordado e é possível descobrir fatores importantes para o estudo. Os sujeitos deste estudo foram os coordenadores, gerentes e supervisores de uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS. Optou-se por manter em sigilo o nome da empresa e dos líderes que participaram das entrevistas, a fim de evitar qualquer constrangimento. A seleção dos entrevistados ocorreu por sorteio, a partir do *site* Gerador de Números Aleatórios, uma vez que o foco do estudo foi identificar a percepção dos líderes sobre a inclusão de pessoas com deficiência, independente de experiência prévia em relação ao assunto.

A empresa pesquisada possui 42 líderes. Para determinação do tamanho e fechamento do número de participantes, foi utilizado o método de saturação. Isto é, quando as informações fornecidas pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentam ao material já obtido, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados que estão sendo coletados, considerando os objetivos do estudo (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). Dessa forma, os sujeitos do estudo constituíram-se de 11 entrevistados, nomeados em E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, a fim de preservar suas identidades, conforme caracterização do perfil dos líderes.

Quanto à análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo segundo Bardin (1977), que enriquece a leitura dos dados coletados, com o objetivo de identificar o que está sendo descrito a respeito do estudo. Os resultados das entrevistas foram categorizados em: elementos sociodemográficos; vantagens *versus* desvantagens para a empresa; vantagens *versus* desvantagens para os colaboradores; cultura organizacional; treinamento e desenvolvimento; disposição para trabalhar com portadores de deficiência; recrutamento e seleção; processo de inclusão. Para Richardson et al. (1999), a categorização é uma operação de classificação dos elementos que facilita a análise das informações, que exige do pesquisador sólidos fundamentos teóricos referentes ao problema em estudo. Pela categorização, a realidade é pensada de forma hierarquizada, buscando encontrar unidade na diversidade e produzir explicações e generalizações (MINAYO, 2007).

4 RESULTADOS

A seguir estão descritas as categorias organizadas a partir do conteúdo das falas dos participantes do estudo.

4.1 Categoria 1: elementos sociodemográficos

Foram entrevistados onze líderes, sendo dois gerentes, dois coordenadores e sete supervisores. Optou-se em investigar o conhecimento das lideranças sobre o assunto, pois entende-se que contribuem para a disseminação da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, uma vez que a liderança influencia as pessoas para conquistar determinado objetivo.

Os entrevistados são, em sua maioria, do sexo masculino, representados, neste estudo, por nove, e apenas dois do sexo feminino. A média de idade dos entrevistados é de 34 anos, assim constata-se que os cargos de lideranças da empresa são ocupados por jovens trabalhadores. Além disso, os líderes apresentam um nível de escolaridade de superior incompleto à pós-graduação completa.

4.2 Categoria 2: vantagens *versus* desvantagens para a empresa

Ao analisarem-se as respostas dos entrevistados quanto às vantagens para a empresa em incluir pessoas com deficiência, percebe-se que a inclusão dessas pessoas promove a imagem da empresa perante a sociedade, contribuindo para a responsabilidade social, como expressam os líderes E2 e E3, respectivamente: *“Melhora a imagem da organização perante a sociedade ao dar oportunidade de emprego para essas pessoas”* (E2). *“Além de contar com o portador de deficiência no quadro de colaboradores da empresa, com a contratação dessas pessoas, a empresa está cumprindo com sua responsabilidade social diante da sociedade”* (E3).

O entrevistado E2 acrescentou que a contratação dos deficientes é uma maneira de diminuir a escassez de mão de obra e a rotatividade presente no Vale do Taquari/RS, pois o setor de doces e confeitos da região é bastante competitivo, com indústrias em Cruzeiro do Sul, Lajeado e Arroio do Meio, além das empresas do setor avícola e da construção civil que empregam muitos trabalhadores: *“Nesse momento de falta de mão de obra as pessoas com deficiência podem ajudar a preencher o quadro de colaboradores”* (E2).

Na opinião dos entrevistados, os portadores de deficiência são pessoas que se comprometem mais com o trabalho e, muitas vezes, são exemplos de superação e persistência para os demais colaboradores. Essa ideia vem ao encontro de que colocam Bateman e Snell (2007), que os empregadores estão percebendo que funcionários com deficiência são mais confiáveis que os demais, faltam menos ao trabalho e trocam menos de emprego. Os relatos dos líderes retratam essa afirmação: *“Os trabalhadores com deficiência possuem maior dedicação, comprometimento com o emprego, tentam cumprir da melhor forma as tarefas para garantir o emprego”* (E4). *“Essas pessoas são exemplos de dedicação e superação para os demais colegas que, às vezes, podem estar um pouco desmotivados com a vida”* (E9).

Quando os líderes foram questionados sobre as desvantagens da inclusão das pessoas com deficiência, identificou-se, de acordo com os entrevistados E2 e E7, que as empresas e colaboradores ainda não estão preparados para conviver com essas pessoas: *“Falta preparação das empresas e colaboradores para trabalhar com essas pessoas, é preciso treinamento e conscientização”* (E2). *“As empresas não estão totalmente preparadas para receber essas pessoas, pois demandam mais tempo e ainda existem problemas de estrutura nas organizações”* (E7). Isso reforça o que aponta Pastore (2000), que a informação das pessoas, a conscientização da sociedade e os esforços das instituições sociais são decisivos para assegurar melhor integração dos portadores de deficiência na vida social e profissional.

Ainda como desvantagem para a empresa, os entrevistados E1 e E9 referem-se às limitações dos trabalhadores com deficiência em realizar as atividades determinadas, consequentemente exigindo maior atenção e disponibilidade das lideranças: *“As pessoas que possuem deficiência não possuem a mesma agilidade para o trabalho como uma pessoa que não”*

tem limitação” (E1. “É complicado o manejo das pessoas com limitações, porque algumas funções os mesmos não podem executar, no caso de parar alguma linha de produtos ou máquinas” (E9).

Dificuldade de lidar com as pessoas com deficiência também foi apontada pelos entrevistados E3 e E5 como uma desvantagem. Verifica-se, no entendimento dos líderes, que isso deve-se à maneira que os deficientes foram criados (superproteção dos pais) e ao comportamento desenvolvido, de acordo com as expressões: “Os portadores de deficiência acham que por possuírem limitações podem escolher a atividade a ser desenvolvida e que, por estarem trabalhando na empresa, possuem garantia/regalias em relação aos demais” (E3). “São pessoas mimadas, inseguras, que muitas vezes não aceitam regras e não cumprem o determinado, não querem fazer o básico causando problemas de relacionamento com os demais colegas” (E5).

Por fim, destaca-se o entendimento do entrevistado E9 que considera que a obrigatoriedade das empresas em cumprir a Lei de Cotas nº 8.213/91 não contribuiu para a inclusão das pessoas com deficiência (PcDs), pois, caso as empresas não cumpram a lei, podem ser multadas: “A empresa tem as cotas para cumprir. Muitas vezes a empresa tem que fazer um movimento interno para conseguir cumprir a lei, pois não se consegue PcDs com facilidade. As empresas estão disputando por essa mão de obra. [...]. Não sei se essa lei, dessa maneira, é a melhor forma para integrar essas pessoas. Deveria ser pensado melhor sobre como fazer isso”(E9).

4.3 Categoria 3: vantagens *versus* desvantagens para os colaboradores

Em relação às vantagens do grupo em trabalhar como os portadores de deficiência, identificaram-se as questões da diversidade, de lidar com outras realidades, de compreender melhor o ser humano. A diversidade cria melhor ambiente de trabalho, e as empresas estimulam a troca de ideias e exposição de opiniões diferentes para promover a criatividade e a inovação, como demonstram as respostas dos líderes: “Conviver com a realidade dessas pessoas e compreender que todos somos iguais, cada um com as suas limitações. Aprendemos a trabalhar com essas diferenças. Todos ganham com a inclusão dessas pessoas” (E2). “Podemos desenvolver melhor a questão do lado humano, pensar no próximo, que todos temos defeitos, que é preciso respeitar o próximo, e a inclusão é uma alternativa de valorização dessas pessoas” (E6).

As falas parecem vir, portanto, ao encontro do que colocam Sobral e Peci (2008), que a administração da diversidade possibilita a todos o desenvolvimento do seu potencial, de modo não apenas a tolerar ou acolher todos os tipos de diferenças, mas apoiar, nutrir e utilizar essas diferenças para todos da organização.

Os líderes contribuiriam alegando que outro benefício para os colaboradores com relação à inclusão de deficientes refere-se à quebra de paradigmas, aprender a abolir a discriminação, ser mais sensíveis às dificuldades dos outros, como contextualizam as narrativas: “A inclusão dessas pessoas é uma forma de diminuir o preconceito, ótima oportunidade de os colaboradores interagirem com esse público” (E5). “Saber da realidade dessas pessoas é uma coisa, mas conviver com elas é conhecer, saber das realidades que essas pessoas enfrentam [...]. Entender melhor a diferença e ter outra opinião, que essas pessoas precisam de integração, apoio. É fato que com o aumento do contato com essas pessoas fazem um juízo de valor diferente” (E9).

Identificou-se, por meio das informações disponibilizadas pelos líderes, que a inclusão das pessoas com deficiência traz motivação e ensinamento para os demais colaboradores, como superar as dificuldades e ser persistente. Chiavenato (2010a) garante que, quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração tanto do lado profissional quanto do pessoal. As verbalizações a seguir dos entrevistados afirmam a ideia do autor: *“É um estímulo para os colaboradores, ou seja, um ensinamento a cada dia, que, apesar da deficiência deles, buscam oportunidade de trabalho”* (E3). *“Como não temos limitações precisamos fazer o trabalho no mínimo igual a eles, ou melhor”* (E4).

Conforme Pastore (2000), a inclusão dos trabalhadores com deficiência é um desafio a ser superado e depende dos portadores serem capazes de aceitar suas peculiaridades e demonstrar aos gestores que eles podem ajudar os outros e a si mesmos. A opinião do autor confirmou-se por meio das respostas de mais da metade dos líderes, que consideram que não existem desvantagens em trabalhar com os portadores de deficiência. Acreditam que os problemas de convivência dependem muito dos deficientes em se aceitar, como relatam: *“Vai muito do deficiente em se aceitar, a aceitação é mais da pessoa deficiente do que das outras. Até as pessoas sem deficiência procuram ajudar essas pessoas a se integrarem à empresa”* (E4). *“Os deficientes tornam a limitação que eles têm em um problema, e se aproveitam dos demais colegas tornando o clima ruim, gerando problemas”* (E5).

Já para os líderes que consideram a existência de desvantagem para os colaboradores, percebe-se que entendem que as pessoas ainda são limitadas em pensamentos, muitas vezes demonstrando que o preconceito ainda existe em relação a esse assunto, de acordo com os relatos dos entrevistados: *“As pessoas são limitadas em pensamentos e ideias achando que os portadores de deficiência possuem algum tratamento diferenciado, com proteção ou que trabalham menos que elas. Um pouco de egoísmo das pessoas que se consideram normais”*(E6). *“Ainda existe pessoas com preconceito, que tratam essas pessoas com indiferença”* (E7).

4.4 Categoria 4: cultura organizacional

Ao serem questionados sobre se a inclusão de pessoas com deficiência afetou a cultura da empresa, identificou-se que mais da metade dos líderes consideram que sim, afeta a cultura, pois é uma mudança de pensamentos, os colaboradores ficam inseguros com o novo, mas com as devidas orientações se adaptavam bem à nova realidade, conforme verifica-se: *“É uma mudança, ou seja, uma adaptação para todos, empresa e empregados”* (E5). *“Além de uma mudança de cultura, é uma mudança de pensamento perante todos, entender que essas pessoas podem fazer as mesmas coisas, mas é preciso ser respeitado às limitações e não cobrar produção igual um do outro”* (E6).

Além disso, percebeu-se que as lideranças que consideram que a inclusão de deficientes não afeta a cultura organizacional possuem esse entendimento porque consideram que todos da organização foram bem preparados sobre o assunto e a organização não possui atitudes discriminatórias perante as pessoas, segundo revelam as falas: *“Foram orientados os supervisores e colaboradores sobre a recepção das pessoas que iriam trabalhar com esse público, eles foram bem aceitos, os supervisores dedicam tempo para os PcDs”* (E3). *“A contratação de deficientes não afeta a cultura, está mais ligada ao preconceito, [...]”* (E9).

Conforme relatos da próxima categoria “treinamento e desenvolvimento”, identificou-se, porém, que apenas as lideranças que já trabalham com as pessoas com deficiência foram orientadas e treinadas sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado profissional. No entanto, uma cultura organizacional é formada por todas as pessoas da organização, sendo importante a conscientização do grupo.

4.5 Categoria 5: treinamento e desenvolvimento

Com base nos resultados das entrevistas sobre a preparação das lideranças para trabalharem com os portadores de deficiência, verificou-se que mais da metade dos entrevistados responderam que não foram treinados. Além disso, identificou-se que os treinamentos fornecidos foram apenas para os supervisores que possuem essas pessoas no seu quadro de colaboradores: *“A empresa não me forneceu treinamento, pois não tenho portadores de deficiência no meu setor. A empresa preparou os supervisores que trabalham com essas pessoas no seu quadro de colaboradores”* (E1). *“Não recebi treinamento, acho que por não ter deficiente no meu quadro. Mas depois foi contratado um portador de deficiência para o meu setor, e eu não sabia nada sobre suas limitações, como proceder com ele”* (E6).

As informações disponibilizadas pelos gestores reforçam a necessidade do processo de conscientização, pois é pela consciência e o conhecimento profundo das questões que envolvem a deficiência é que se abrem os espaços para a inclusão.

Outro ponto a ser ressaltado refere-se aos líderes que receberam treinamento. Identificou-se a ocorrência de um ou, no máximo, dois treinamentos, demonstrando a importância de capacitar as lideranças para que estejam preparadas para esclarecer os questionamentos dos deficientes e das pessoas não deficientes. Segundo apontamentos dos entrevistados, eles gostariam de obter mais orientações, pois muitas vezes não sabem como lidar com determinadas situações: *“Recebi treinamento de uma psicóloga, de como agir com as pessoas com deficiência. Mas acho que é necessário treinamento de reciclagem, pois essas pessoas estão aí e precisam de maior atenção, conseqüentemente precisamos preparação constante”* (E4). *“Precisamos orientações de como lidar com as limitações dos deficientes para não tratar com indiferença. [...]”* (E7).

4.6 Categoria 6: disposição para trabalhar com portadores de deficiência

Nesta categoria, buscou-se identificar a disponibilidade das lideranças em trabalhar com os portadores de deficiência. Por meio das informações disponibilizadas, verificou-se que os líderes relatam que trabalhar com esse público demanda maior tempo de acompanhamento e se sentem responsáveis pelo desenvolvimento deles. Também identificou-se que os gestores demonstram gratificação em proporcionar oportunidade de trabalho para essas pessoas, pois consideram o trabalho uma maneira de os PcDs darem sentido à vida e tornarem-se independentes: *“Me sinto na obrigação de ter um cuidado maior, pois eles precisam de mais tempo do que os outros, um cuidado maior, não quer dizer que tenho preconceito, mas compromisso com essa pessoa”* (E2). *“Para mim é um desafio e dá orgulho ao ver os PcDs trabalhando na empresa”*(E3).

Toda mudança, no entanto, demanda tempo de adaptação, e a adaptação dos deficientes no ambiente organizacional não é diferente. Nos relatos dos líderes identificou-se que a inclusão demanda maior tempo. A percepção dos gestores deve-se principalmente pela falta de informação referente ao novo colaborador, ficando evidente a necessidade de os entrevistados compreenderem as limitações dessas pessoas para então adaptá-las ao trabalho.

Ainda, por meio dos resultados obtidos das entrevistas, percebe-se que as pessoas com deficiência valorizam muito mais a oportunidade de trabalho oferecida a eles do que os demais colaboradores: *“Esse público demonstra maior responsabilidade, concentração, é mais interessada em manter o seu emprego. Quando se pede algo, eles fazem. Têm senso de obediência. Não possuem malandragem. São pessoas interessadas em manter o emprego”* (E2). *“São pessoas comprometidas. Como tiveram dificuldade de conseguir um emprego consideram uma vitória e dão mais valor para o trabalho. Há mais facilidades do que dificuldades”* (E7).

Identificou-se, entretanto, que alguns líderes veem algumas dificuldades ao trabalhar com pessoas com deficiência, como: não poder demitir a pessoa; precisar identificar uma atividade que ela possa desenvolver; necessidade de dispor mais tempo para acompanhamento e treinamentos. Essas dificuldades normalmente são fatores decisivos para algumas lideranças optarem por não incluírem pessoas com deficiência no seu quadro funcional. Essas afirmações são reveladas nas falas: *“Uma dificuldade no trabalho de ter PcDs é não poder demitir, por os mesmos possuírem estabilidade [...]”* (E1). *“[...] algumas vezes não tem função que os mesmos podem executar, e se contratado para alguma função e tiver mudança de programação de produção, onde colocar essas pessoas?”* (E7).

Ressalta-se, contudo, a explanação a seguir, afirmando que, com a preparação das lideranças e dos colaboradores para a inclusão de pessoas com deficiência, e a análise das atividades da organização, não existem dificuldades: *“Quando se tá preparado para lidar com essas pessoas, não tem dificuldade, pois eles querem ter uma vida normal. É preciso entender a realidade deles, atividades que podem executar, então não haverá dificuldades, e preparação da liderança para estar apta para fazer uma gestão adequada dessas pessoas”* (E9).

4.7 Categoria 7: recrutamento e seleção

Buscaram-se identificar as formas de recrutamento e seleção utilizadas pela área de recursos humanos para cumprir a Lei nº 8.213/91, que obriga as empresas a contratar pessoas com deficiência de acordo com o número de empregados, citado no referencial teórico pelos autores pesquisados. Percebe-se, pelo relato da entrevistada E11, que a empresa não contrata pessoas com deficiência porque é uma obrigação, mas porque considera uma questão de responsabilidade social: *“A empresa tem esse cunho de ajudar por benemerência, é sensível à causa”* (E11).

Quando questionados se a empresa contrataria pessoas com deficiência caso não existisse a lei que obriga as empresas a determinar um número de cargos para essas pessoas, identificou-se, contudo, que a lei é um dos principais motivos pelas contratações e os entrevistados não tiveram certeza em responder esse questionamento, conforme apontado nos relatos dos líderes: *“Acho que não, não tenho certeza se a empresa não está contratando apenas porque é obrigada por uma lei. Se for isso, estamos fazendo a coisa errada e perdendo*

tempo, não irá gerar nenhum retorno para a empresa e nem para o portador de deficiência. Espero que não estejam pensando dessa maneira” (E6). “Acho que não, por causa das dificuldades e exige um trabalho de preparação das lideranças, dos setores, a produção não é a mesma que a dos demais” (E10).

Verifica-se, pelas observações, que a gestão de recursos humanos tem um grande desafio, principalmente de mudar a cultura das pessoas demonstrando o potencial das pessoas com deficiência de maneira humana e ética.

Ainda sobre recrutamento e seleção, buscaram-se identificar as técnicas de recrutamento utilizadas para captar as pessoas com deficiência. Nota-se, pelas verbalizações dos líderes, o empenho da empresa em cumprir com a sua responsabilidade social de acordo com seus princípios: *“Não existe fonte específica de recrutamento para pessoas com deficiência. São utilizados fôlderes, e-mail, site, preenchimento de cadastro na portaria, contato com rádio, panfletagem, INSS, APAE, SINE, APADEV” (E10). [...] todas as entidades da cidade onde a empresa está localizada, também o INSS para buscar os reabilitados, divulgação nas mídias locais, cartazes nos murais [...] Sine, trocas com outros colegas da área de RH, visita [...] às cidades do Vale do Taquari (Santa Clara do Sul, Cruzeiro do Sul, Arroio do Meio, Estrela, Lajeado, Bom Retiro do Sul), mobilização desse conselho/entidade vinculadas às prefeituras, para [...] indicar pessoas que eles julgassem que a empresa pudesse contratar (E11).*

Por fim, questionou-se as lideranças sobre as dificuldades enfrentadas no processo de recrutamento e seleção. Pelas respostas a seguir, percebe-se que os principais desafios enfrentados referem-se à superproteção da família, falta de apoio do governo, dificuldades de infraestrutura da empresa, insegurança de trocar o certo (benefício) pelo duvidoso (emprego): *“A principal dificuldade é em relação ao benefício que recebem. Aham que é uma troca desnecessária, pois já possuem uma garantia, por que trabalhar se já recebem? E a família que incentiva a continuar recebendo pelo INSS. O mercado de trabalho não está preparado para esse tipo de mão de obra, não existe estrutura física para receber essas pessoas”(E10). “[...] falta de articulações muitas vezes das instituições e organizações de disponibilizar informações para as empresas terem acesso a essas pessoas. [...] Existe também uma barreira cultural grande, as pessoas não incentivam o deficiente a buscar a autonomia e muitas vezes é incentivada a dependência, no sentido de superproteção. Muitos deficientes são tão superprotegidos pela família que possuem receio do incentivar os PcDs para o trabalho [...]. Algumas pessoas, como já têm um certo apoio do governo federal, recebimento de benefício, existia (agora não perde mais o benefício) uma preocupação em trocar o certo por outra questão que é o trabalho, que tem regras, normas, [...], muitas questões a serem trabalhadas além da deficiência como aspectos culturais, [...], ou seja, é uma quebra de paradigmas [...]” (E11).*

Assim, as respostas convergem para a necessidade de aprimoramento da lei, entidades e rompimento de barreiras com a finalidade de promover a inclusão, a integração e a eliminação do preconceito.

4.8 Categoria 8: processo de inclusão

Ao questionar os entrevistados sobre a percepção de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, percebe-se que a empresa adota o mesmo procedimento

de integração para todos os colaboradores, não adotando uma ação diferenciada. Por meio das verbalizações dos entrevistados, confirma-se que a inclusão é igual para todos, porém com um cuidado maior por parte das lideranças para que não ocorra nenhum tipo de preconceito: *“O processo de inclusão é igual a todos, mas escolhi um colega do setor (padrinho) de mais idade para ajudar o deficiente, que adotou e auxiliou a pessoa com deficiência. Mas os padrinhos precisam de instruções”* (E6). *“A inclusão passa por o processo normal de integração, o que vejo é que uma rotina um pouco diferente do RH com a liderança. Acompanha mais as PcDs por meio de conversas, orientações para os supervisores [...]. A área de segurança e medicina do trabalho analisa as atividades que podem ser executadas. Tem um envolvimento dos setores de RH, segurança do trabalho, liderança para a inclusão dessas pessoas”*(E9).

A respeito do processo de inclusão dos trabalhadores com ou sem deficiência, percebe-se que, no primeiro dia de trabalho, os empregados recebem informações de todas as áreas da organização, conhecem as dependências da empresa e iniciam o trabalho apenas no segundo dia. Nesse dia, além de o líder acompanhar o colaborador e mostrar o setor, colegas, trabalho a ser desempenhado, é escolhido um colaborador do setor para ser o padrinho dessa pessoa. Nota-se que o padrinho tem a tarefa de esclarecer as dúvidas do novo colaborador, acompanhar nas rotinas de trabalho, no registro do cartão ponto, no refeitório, entre outros.

A empresa e suas lideranças buscam, portanto, que o novo colaborador se sinta parte e à vontade no ambiente de trabalho, o que vem ao encontro das afirmações de Gil (2002), sendo indispensável assegurar as condições de interação das pessoas deficientes com os demais colaboradores da empresa, oferecendo possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa.

Conforme descreve o entrevistado E6, verifica-se, no entanto, que nem todos os líderes se sentem preparados para trabalhar com as pessoas que possuem deficiência, o que reforça que não basta incluir, é preciso preparar e envolver todas as pessoas para o processo de inclusão. Entende-se que, sem preparação, é mais indicado não incluir as pessoas com deficiência, pois, em vez de ajudar essas pessoas, estarão prejudicando a integridade: *“Desde a entrada do trabalhador com deficiência na empresa o líder precisa estar informado sobre a pessoa, pois como não tive as informações de um deficiente, estava proibindo ele de fazer uma tarefa que poderia fazer por falta de conhecimento meu”* (E6).

Ao longo das entrevistas, questionou-se o entendimento dos líderes sobre a existência de uma política de inclusão praticada pela organização. Conclui-se que todos os entrevistados acreditam que há uma política de inclusão informal, principalmente pelo número de colaboradores que a organização tem. Contudo, constata-se que os líderes não conhecem o que consta nessa política, sabem que existe a contratação dessas pessoas, uma lei que obriga a empresa a contratar, mas não conhecem o número total de pessoas com deficientes que precisam ser contratadas. Os relatos demonstram isso: *“Acho que a empresa possui política de inclusão informal, onde tem a definição de como tratar essas pessoas e qual número de deficientes que precisa contratar”* (E2). *“A empresa tem política de inclusão e a própria legislação passa o número de deficientes que precisa ter em relação ao número de colaboradores”* (E3). *“A empresa está iniciando, não temos restrições para a inclusão, mas uma política com regras claras e definidas não temos. Possuímos um plano de inclusão sim, mas talvez não temos um política formal escrita,*

na informalidade ela existe. Orientação existe, a inclusão ela acontece, talvez o que precisamos é aperfeiçoar, escrever e divulgar isso. Acredito que com evolução e responsabilidade social, iremos registrar tudo, ou seja, uma evolução do que estamos fazendo” (E11).

Desse modo, percebe-se, pelos resultados obtidos, que a empresa se mostra interessada em implantar uma política formal de inclusão, com o propósito de disponibilizar as informações necessárias para fortalecer a valorização da diversidade, sem excluir qualquer pessoa da oportunidade ao trabalho. Nota-se que os processos de inclusão são um caminho que as empresas precisam desenvolver cada vez mais para promover a igualdade dos direitos dos empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um grande desafio para as organizações, apesar de existir uma lei que obriga as empresa com mais de cem colaboradores a contratar os deficientes. Constatou-se que ainda existe o preconceito e a discriminação dessas pessoas, o que se deve muito a mitos que as pessoas constroem por falta de conhecimento e informação. No entanto, com a diversidade da mão de obra disponível no mercado de trabalho e com a evolução da gestão de pessoas, as empresas precisam preparar seus colaboradores e lideranças para conviver com as diferenças e identificar o potencial humano desses trabalhadores.

Diante de um mercado amplamente competitivo e da crescente busca por profissionais, as empresas procuram se diferenciar uma das outras, conseqüentemente precisam rever seus conceitos e práticas adotadas. A responsabilidade social é uma prática muito valorizada pela sociedade, em que as organizações apresentam sua preocupação com os valores humanos e sociais, e o acolhimento das pessoas com deficiência (gestão da diversidade) é um exemplo dessa diferenciação.

O presente estudo apresentou como objetivo principal identificar a percepção dos líderes de uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Identificou-se que as lideranças preocupam-se com a inserção dessas pessoas no ambiente organizacional, porém esse processo demanda mudança de cultura, preparação das pessoas envolvidas e melhoria da infraestrutura na empresa, como: sinalização, corrimões nas escadas.

Em relação ao perfil dos líderes entrevistados, percebe-se se que trata de pessoas jovens, conscientes das suas responsabilidades de gerenciar os trabalhadores para conviver com a diversidade, rompendo possíveis barreiras que possam acontecer na empregabilidade das pessoas com deficiência no ambiente organizacional. Os depoimentos das lideranças confirmam as ideias dos autores pesquisados, pois, além de incluir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho, é preciso preparar os gestores com informações técnicas, legais e sociais de maneira a incluir essas pessoas de forma acolhedora e sem discriminação, incentivando para que se sintam parte da equipe de trabalho.

Os resultados das entrevistas evidenciam que a inclusão das pessoas com deficiência traz dificuldades e facilidades para os líderes. Com relação às dificuldades expostas pelas lideranças destaca-se a imposição da lei de cotas que estabelece a não demissão dessas pessoas.

Ainda, mencionam-se a superproteção da família e a necessidade de encontrar um posto de trabalho a que as pessoas se adaptem. A criação da lei de cotas foi um passo importante para a inclusão dos deficientes, mas hoje precisa ser revisada, pois encontra-se desatualizada. A lei impõe que as empresas contratem pessoas com deficiência, o que deveria ser uma forma de eliminar a discriminação, mas acaba contribuindo para os problemas supracitados.

No que se refere às facilidades da inclusão de deficientes, nota-se que são pessoas mais comprometidas com o trabalho, o que ressalta a importância da organização em valorizar essas pessoas, de modo que possam se sentir parte da equipe. Reforça-se a importância do papel dos líderes em sensibilizar e conscientizar os membros de suas equipes para o acolhimento das pessoas com deficiência. Além das lideranças, como sugestão de sensibilização dos colaboradores, a empresa poderia disponibilizar palestras e depoimentos de pessoas com deficiência que já estejam empregadas e bem adaptadas e, ainda, pessoas que convivem com deficientes no ambiente de trabalho.

Quanto à preparação dos líderes para a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, a empresa pesquisada mostra que desenvolve suas lideranças para a integração dos deficientes. Mas percebe-se que os treinamentos são oferecidos apenas para as lideranças que irão trabalhar com essas pessoas, o que contrapõe a ideia de Pastore (2000), que é preciso disseminar entre todas as pessoas a inclusão dos deficientes. Ou seja, todos os empregados devem ser conscientizados para trabalhar com os portadores de deficiência, pois as pessoas convivem umas com as outras, independente de trabalharem no mesmo setor ou não, a fim de evitar atitudes preconceituosas. Outra sugestão de orientação para as lideranças e trabalhadores com deficiência: a organização poderia disponibilizar uma ou duas vezes por semana uma assistente social para esclarecer dúvidas sobre a inclusão social.

Outra questão identificada com relação a treinamentos diz respeito à necessidade de a empresa promover capacitação em Língua Brasileira de Sinais (Libras) para seus líderes e colaboradores, caso se sustente interesse em incluir deficientes auditivos. O curso de Libras se traduz como uma importante ferramenta a fim de facilitar a comunicação e a integração desses trabalhadores.

O trabalho é essencial na vida de qualquer pessoa, uma vez que promove habilidades, estimula relacionamentos, incentiva a troca de experiências e, principalmente, torna a pessoa independente e útil na sociedade. As pessoas com deficiência valorizam a oportunidade de trabalhar e a pesquisa comprovou que os líderes são essenciais para a permanência desses profissionais no ambiente organizacional.

A empresa pesquisada analisa as atividades para melhorar a adaptação dos PcDs ao trabalho, porém, conforme estudo, verificou-se que as lideranças gostariam de serem mais envolvidas. Assim sugere-se que a empresa avalie todos os postos de trabalho por meio dos profissionais envolvidos no processo de inclusão, como o líder do setor; o analista de RH, que contribui com processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e treinamentos adequados; médico do trabalho e técnico de segurança do trabalho. Essa equipe unida poderá identificar as atividades que poderão ser desenvolvidas pelas pessoas com deficiência de acordo com o tipo de deficiência.

A respeito do processo de recrutamento e seleção, os resultados obtidos vão ao encontro da literatura pesquisada. A empresa demonstra que adota diversos métodos de recrutamento e seleção para preencher as vagas disponíveis, porém algumas fontes de recrutamento, como Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (Apae), Associação dos Pais e Amigos dos Deficientes Visuais (Apadev) e Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), que deveriam ajudar as empresas na preparação das pessoas com deficiência para o mercado profissional, ainda atuam em caráter de benemerência e assistencialismo, fornecendo medicamento e fraldas para os PcDs. Nesse sentido, percebe-se a falta de incentivo por parte do governo e das instituições em auxiliar as empresa para a integração dos deficientes.

A integração das pessoas com deficiência surge, contudo, da temática diversidade, que busca promover oportunidades de igualdade para todos, independente do sexo, raça, idade, estado civil, gênero ou deficiência. Os líderes da empresa pesquisada acreditam nos benefícios da integração, mas, para isso, é necessária a participação da família, empresa, empregados, governo e do próprio deficiente. Logo, percebe-se que a inclusão dos deficientes deve ser feita como forma de responsabilidade social e socialização desses com os demais colaboradores, e não com a intenção de retornos financeiros para as empresas.

Os objetivos da pesquisa foram atingidos, pois foi possível identificar a percepção dos líderes de uma empresa do ramo alimentício do Vale do Taquari/RS sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Os resultados do trabalho permitiram compreender as facilidades e dificuldades das lideranças em relação à inclusão, reforçando que não basta contratar, é preciso promover a integração, preparar as pessoas e o ambiente organizacional.

Os resultados desta pesquisa possibilitam novos trabalhos sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Como tema para novos estudos sugere-se a análise da opinião das pessoas com deficiência sobre suas dificuldades e facilidades no trabalho. Também, propõem-se pesquisas com o foco na comparação entre as empresas que cumprem a legislação de preenchimento da cota de PcDs e as empresas que não conseguem cumpri-la, a fim de ampliar o conhecimento na área.

Percebe-se, portanto, que existe ampla oportunidade de estudo sobre o tema inclusão de pessoas com deficiência, diversidade humana e gestão de pessoas, vindo a beneficiar a comunidade acadêmica e sociedade em geral.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Altas, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa/Portugal: Edições 70, LDA, 1977.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw - Hill, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.

_____. **Gerenciando pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas/SP: Editora Alínea, 2003.

_____. **Responsabilidade social**: fundamentos e gestão. São Paulo: Atlas, 2012.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FÁVERO, Eugênia Augusta Gonzaga. **Direitos das pessoas com deficiência**: garantia de igualdade na diversidade. Rio de Janeiro: WVA – Ed, 2004.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 24 (1): 17-27, jan. 2008.

GIL, Marta (Org.). **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

KINICKI, Angelo; KREITNER Robert. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: McGraw – Hill, 2008.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão/Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i.Social, 2009.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2009.