

O DESAFIO DA INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA FÍSICA NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Beatriz Ferreira Lima

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
ana.bia1997@hotmail.com

Bruna Carina Lourenço

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
bcarina76@gmail.com

Cibele Callana dos Santos

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
cibele.callana@hotmail.com

Fernanda de Sena Leandro da Silva

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
fernandaleandro0202@gmail.com

Alessandra dos Santos Dutra

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
aledutraa@gmail.com

Song Jun Viana

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
song_viana@hotmail.com

Tatiane Cristine Fiala

Estudante de Gestão de Recursos Humanos na Faculdade da Indústria
taaaty_ane@hotmail.com

Ana Crhistina Vanali

Doutora em Sociologia pela UFPR
anacvanali@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar propostas para o aumento do índice de inclusão de PCD's (Pessoas Portadoras de Deficiência) nas organizações. Tem como objetivos específicos identificar as causas do baixo índice de inclusão, elaborar alternativas de soluções e apresentar planos de ações com propostas para a resolução do problema. A coleta de dados foi feita através de observação participativa, e não participativa, de entrevista informal e de pesquisa documental que possibilitou uma abordagem mais ampla sobre o assunto em questão. Realizou-se entrevista com a gestora da área responsável pelo setor de Recursos Humanos e por meio da análise de documentos e brainstorming, constatou-se que há um baixo índice de inclusão de PCD's na organização, considerando que a mesma não cumpre o número estabelecido na Lei de Cotas. Realizou-se o brainstorming para a definição das causas

inserindo-as ao diagrama de Ishikawa sendo as mesmas priorizadas pela matriz GUT evidenciando planos de ações e parâmetros em benchmarking para a solução das mesmas, posteriormente foi elaborado um cronograma para o controle das etapas do plano de ação. Com tudo, espera-se que com tais propostas obtenham-se resultados, aumentando o índice de inclusão de PCD's na organização.

Palavras-Chave: Desenvolvimento de Pessoas. Pessoas Portadoras de Deficiência. Lei de Cotas. Inclusão.

1 INTRODUÇÃO

Robbins (2005) atribui às organizações a tarefa de proporcionar o desenvolvimento das pessoas na empresa, ele afirma que as organizações devem dar o apoio necessário para que os funcionários desenvolvam continuamente suas capacidades, habilidades e conhecimentos. Assim, para o autor, as organizações têm a responsabilidade de auxiliar no desenvolvimento das carreiras de seus colaboradores.

Diante disso, sabe-se que a inclusão das PCD (Pessoas Portadoras De Deficiência) no mercado de trabalho formal ainda é complexa em pleno século XXI. A marca histórica do preconceito e da discriminação gerou um estereótipo negativo para este segmento populacional que luta constantemente por uma vaga de emprego neste mercado altamente competitivo. O princípio da inclusão se baseia na aceitação das diferenças individuais e na valorização do indivíduo, sabendo aceitar a diversidade, num processo de cooperação e conhecimento (BAHIA, 2006).

Dessa forma, o governo brasileiro instituiu a Lei de Cotas nº 8.213/91(Políticas de Cotas), que tem como diretriz a contratação dessas pessoas nas empresas, bem como nos concursos públicos (BRASIL, 1991).

Destaca-se a relevância desse estudo a fim de entender se as PCD estão tendo a garantia de emprego adequado na empresa pesquisada, visto que é um direito constitucional e que possibilita a inclusão delas na sociedade e no mercado de trabalho.

Partindo desse princípio realizou-se uma pesquisa de campo em uma empresa do setor metalúrgico na região metropolitana de Curitiba e detectou-se que há um baixo índice de Pessoas Portadoras De Deficiência trabalhando ativamente na organização e através de uma análise e brainstorming, identificaram-se inúmeras causas para o problema. Evidencia-se que esse trabalho tem como objetivo diagnosticar as causas mais relevantes do problema, propondo soluções para a mesma.

Em entrevista realizada em março de 2019 com a gerente do setor de Recursos Humanos coletou-se os dados analisados nesse artigo. Segundo a mesma atualmente a empresa conta com um total de 814 colaboradores trabalhando ativamente na organização, incluindo o setor administrativo e produtivo, sendo então, o setor de Recursos Humanos responsável em realizar todas as rescisões, contratações, folha de pagamento, compra de benefícios, recrutamento e seleção e atividades afim da unidade.

Partindo deste princípio, observou-se que não existe uma prática eficiente da Gestão com relação ao número de inclusão de PCD's na organização, trazendo impactos negativos para o desenvolvimento e crescimento da mesma.

De acordo com o Artigo 93 da Lei de Cotas nº 8.213/91, o empregador deve reservar certa porcentagem as PCD proporcional ao número total de colaboradores ativos na organização, a fim de inclui-los no mercado de trabalho. Segundo a mesma lei, as proporções variam como demonstra a tabela 1.

TABELA 1 - PROPORÇÕES PCD'S

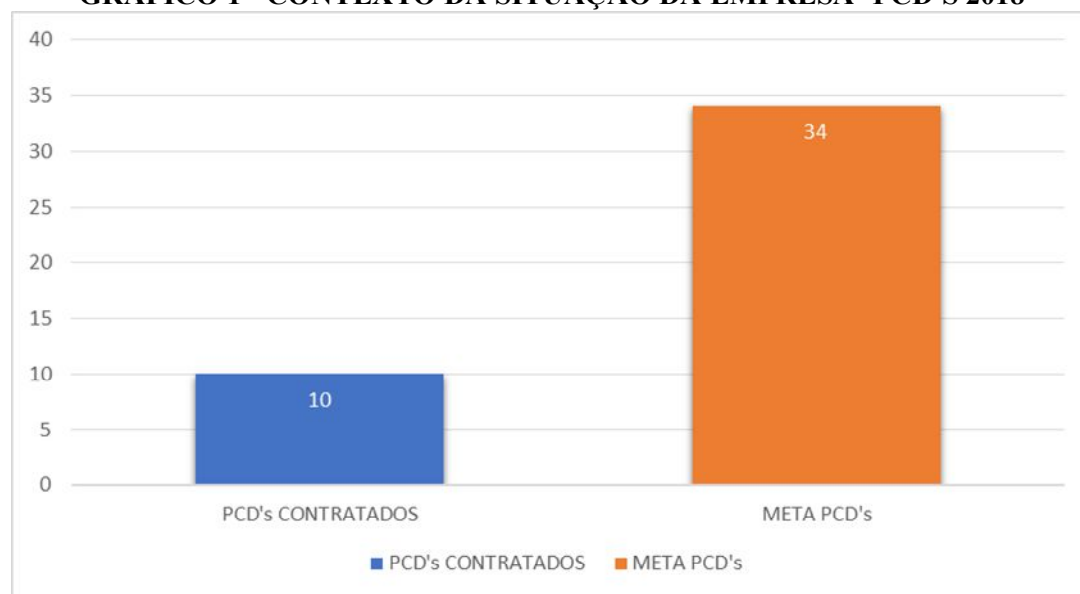
Número de funcionários	Proporção
De 101 a 200 empregados	2%
De 201 a 500 empregados	3%
De 501 a 1.000 empregados	4%
A partir de 1001 empregados	5%

Fonte: BRASIL (1991) - Adaptado pelos autores (2019)

Através de uma entrevista informal, coletaram-se informações com a gerente do setor de Recursos Humanos, sobre a quantidade de colaboradores ativos na organização no período de 2018 até o primeiro trimestre de 2019. Foi relatado durante a entrevista que a quantidade de colaboradores em 2018 foi de 850 e a quantidade de PCD's ativos no mesmo período foi de 10 pessoas nessa categoria. Visto que, de acordo com a lei citada anteriormente, a quantidade mínima ideal seria de 34 colaboradores.

O gráfico 1 mostra os dados informados pela gestora.

GRÁFICO 1 - CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA- PCD'S 2018

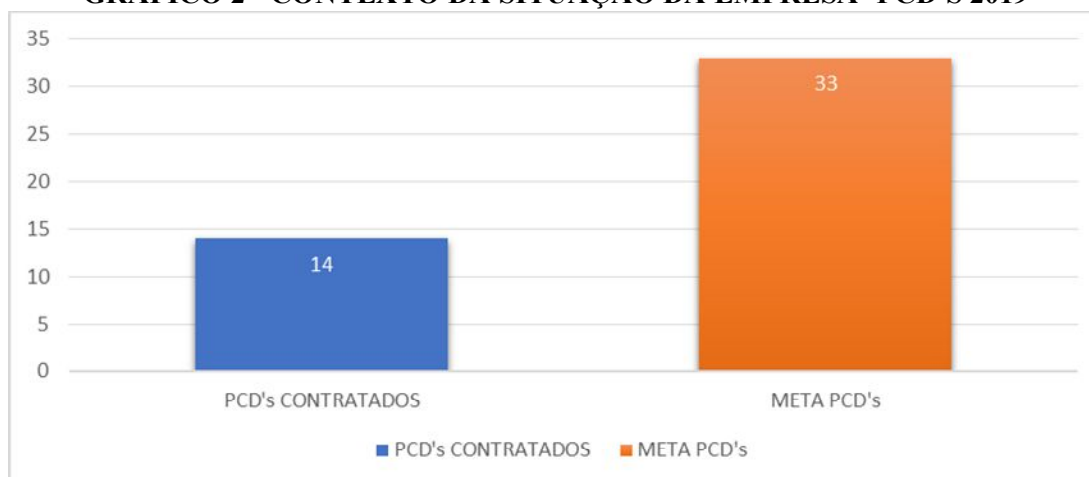


Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa

Atualmente o quadro de funcionários mudou e a empresa ainda não regularizou o número de colaboradores PCD's inclusos na organização, visto que hoje são 814 colaboradores ativos e apenas 14 na categoria PCD's, sendo que de acordo com a lei o ideal seria 33 PCD's.

O gráfico 2 demonstra a quantidade total de colaboradores e o número das PCD's ativos no primeiro trimestre de 2019, conforme mencionada pela gerente do setor.

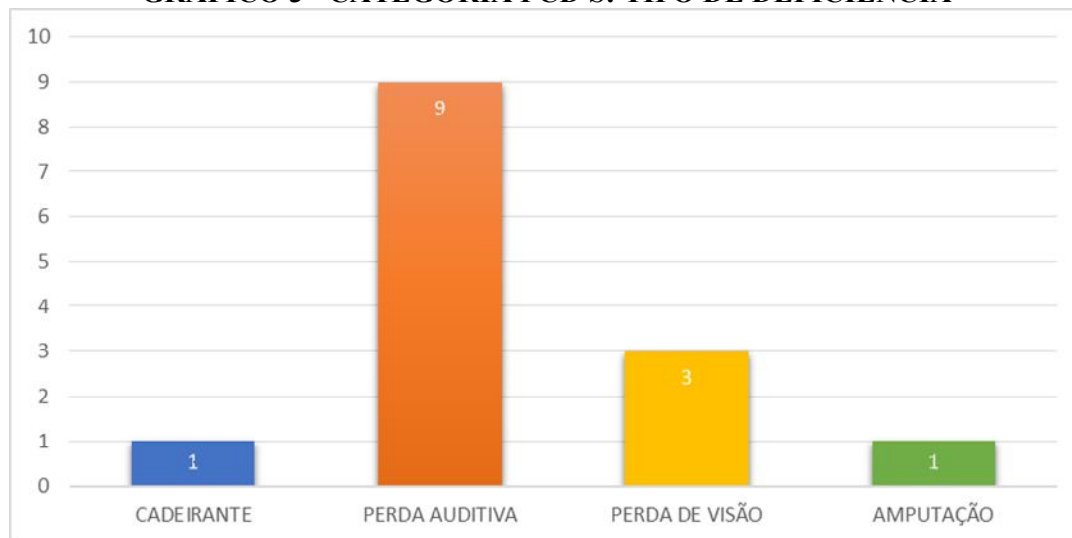
GRÁFICO 2 - CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA- PCD'S 2019



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa

O gráfico 3 mostra a relação dos 14 PCD's atualmente ativos de acordo com sua respectiva categoria relacionada ao tipo de deficiência.

GRÁFICO 3 - CATEGORIA PCD'S: TIPO DE DEFICIÊNCIA

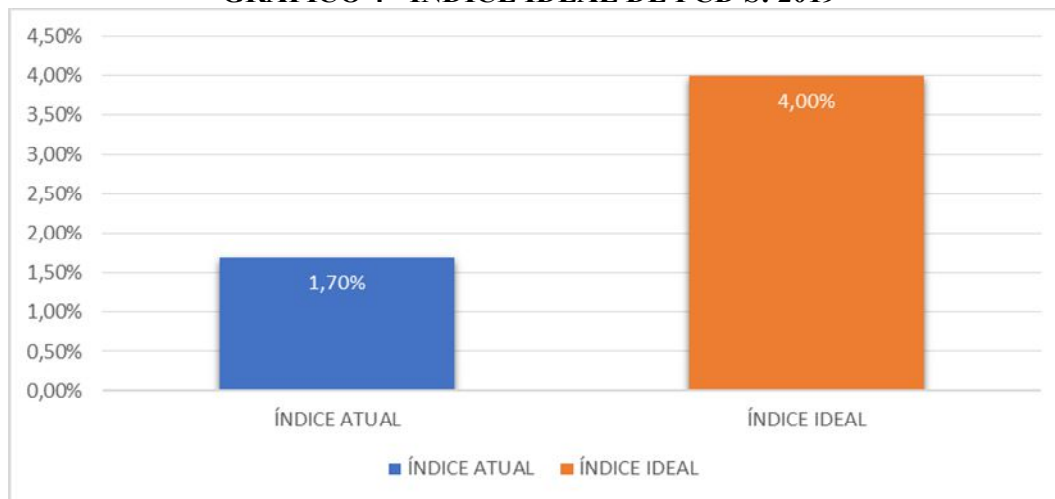


Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa

Observou-se no gráfico 2 que a empresa possui um déficit no número de PCD's inclusos na organização, visto que, de acordo com a Legislação Brasileira, deve-se reservar 4% das vagas para as empresas que contam com 501 à 1.000 colaboradores na organização, totalizando-se então, 33 PCD's ativos.

O gráfico 4 mostra o índice atual e o ideal da empresa.

GRÁFICO 4 - ÍNDICE IDEAL DE PCD'S: 2019



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da empresa

Foi relatado, durante a entrevista que a empresa já teve multas aplicadas em 2019 pelo descumprimento da lei de cotas, e segundo a mesma tem-se como justificativas da não inclusão, a falta de mão de obra qualificada, a dificuldade de avaliar a qualificação das pessoas

portadoras de necessidades especiais para o trabalho, o alto investimento em infraestrutura adequada, além do treinamento que o contratado deve receber para realizar suas atividades na organização.

Observa-se nos gráficos 2 e 4 que atualmente a empresa apresenta um déficit no número de pessoas portadoras de deficiência, mostrando um baixo índice de inclusão dessas pessoas na organização e trazendo consequências negativas para a mesma devido ao não cumprimento da lei. Evidencia-se com estes dados que é de extrema importância o acompanhamento periódico desses números pelo setor de Recursos Humanos, fazendo-se necessário a análise das causas do problema, verificando-se os processos operacionais e estratégicos utilizados pela Gestão atualmente e sugerindo melhorias que possam ser utilizadas e implantadas para o cumprimento da lei e aumento de inclusão de PCD's na organização.

1 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa. A pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010), fornece informações a respeito de um problema específico e se baseia na observação dos fatos e dados coletados para obter respostas para um problema ou uma hipótese à ele. Já para Ciribelli (2003) a pesquisa de campo é baseada na observação dos fatos, como eles realmente ocorrem e também nos dados coletados que podem ser obtidos de formas diferentes.

1.1 Métodos e Técnicas para Identificar as Causas

Para identificar as causas, utilizou-se a observação participativa, sendo que um dos integrantes da equipe trabalha na organização, podendo colaborar com a coleta de dados para a pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a mesma é baseada na participação real do pesquisador e sua inserção no grupo, ou seja, ele deve fazer parte do objeto de estudo e participar das atividades deste.

De acordo com Thiollente (2000) em determinados contextos a pesquisa participante não alcança as expressões que possam de fato enriquecer a ciência social devido ao envolvimento excessivo no ambiente de convívio, mesmo que seja possível alcançar bons resultados para o meio investigado. Além da observação participativa, utilizou-se a não participativa a qual de acordo com Gil (2006) o pesquisador permanece alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado.

Outra metodologia utilizada para a coleta de dados foi a entrevista informal realizada com a gerente de Recursos Humanos. Segundo Pádua (2004) é uma forma de entrevista não mecânica, ocorrendo como uma conversa comum e possibilitando ao entrevistador um conhecimento maior sobre o assunto abordado.

De acordo com Gil (2006), a entrevista informal é um tipo menos estruturada, se distingue de uma conversa simples por ter como objetivo a coleta de dados, visando obter uma visão geral do problema pesquisado.

Para fundamentar teoricamente os temas abordados, realizou-se a pesquisa bibliográfica consultando em sua grande maioria livros, artigos e teses. Segundo Marconi e Lakatos (2010) a técnica tem como objetivo esclarecer as ideias seja diante de um trabalho científico ou acadêmico e pode ser feita em livros, artigos, documentos monográficos, jornais e revistas e também a pesquisa documental que segundo o mesmo autor pode ser escrita ou não e pode ser documentado no ato ou depois que o fato ocorre e os dados estão restritos à documentos. Para Vanti (2002), a definição de uma pesquisa bibliográfica é um conjunto de métodos de pesquisa utilizados para mapear a estrutura do conhecimento em um campo científico através de uma abordagem quantitativa e estatística de diversos dados bibliográficos.

Para complementar a pesquisa, utilizou-se a pesquisa online que segundo Gil (2010) pode ser definida como uma fonte que tem um excesso de informações e acaba sendo conveniente para pesquisas em diversas ocasiões, tendo como vantagens a separação dos resultados de relevância e fácil acesso ao conteúdo que necessita.

Para identificar as causas do problema, utilizaram-se ferramentas importantes, tais como o diagrama de causa e efeito ou mais conhecido como diagrama de Ishikawa. Segundo Barros e Bonafini (2014, p. 46) esta ferramenta se divide em:

- a) materiais: quantidade insuficiente, qualidade ruim, ausência de fornecedor, fora da especialização;
- b) mão de obra: desqualificação, desmotivação, ausência de mão de obra, turnover, absenteísmo alto;
- c) método: procedimentos, normas, regras, leis, instruções de trabalho;
- d) máquina: máquina quebrada, ausência de equipamentos, ausência de proteção, condições, inseguras, falta de manutenção.
- e) medição: ausência de verificação, processo de risco sem monitoramento, ausência de inspeção, ausência de indicadores não confiáveis;
- f) meio ambiente: temperatura, umidade, sujeira, local desprotegido, desorganizado.

Para Cierco (2003) as causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas ou percebidas durante o processo de classificação e a grande vantagem é que pode atuar de modo específico e direcionado das causas possíveis. O diagrama de Ishikawa simplifica processos considerados complexos dividindo em processos mais simples e, portanto, mais controláveis (TURBINO, 2000).

A construção do diagrama de causa e efeito é constituída por um processo educacional, uma vez que ele se tornará um guia para debates possibilitando a exposição de vários argumentos técnicos dos gestores. As causas elencadas são buscadas ativamente de maneira conjunta, e são hierarquizadas e registradas, assim o diagrama transparecerá todos os aspectos problemáticos direcionando os gestores ao encontro de soluções possíveis a serem trabalhadas, com isso criando nível maior de detalhe e aprofundamento é possível construir um plano de ação estruturado, atacando diretamente as causas mais influentes no problema (SCARTEZINI, 2009).

Outra possível forma de identificar as causas do problema investigado é a realização do brainstorming que de acordo com Godoy (2001), é uma ferramenta disciplinada de geração de novas ideias a partir da discussão de um grupo. Vieira Filho (2012) relata que brainstorming significa tempestade de ideias, aonde Brain significa (cérebro) e Storm (tempestade) e tem como objetivo resolver problemas específicos e desenvolver novas ideias com o intuito de estimular a participação das pessoas em um ambiente onde se geram novas ideias, levantando as causas dos problemas. A importância desta ferramenta está no levantamento das diversas causas que compõem o problema neste trabalho. Com a participação de todos os envolvidos, através de novas ideias e suposições das principais causas do problema em questão, pode-se aplicar o diagrama de Ishikawa.

Após o levantamento das causas, para prioriza-las utilizou-se a ferramenta Matriz GUT, que de acordo com Bezerra et al. (2012) constitui-se de uma ferramenta que busca responder questões de forma racional para a separação e priorização de problemas, a fim de solucioná-las. As ações para o mesmo autor devem ser priorizadas no âmbito organizacional de acordo com a Gravidade, Urgência e Tendência (GUT) do ocorrido na empresa. Sendo assim utilizou-se nesta pesquisa tal ferramenta para que se possa identificar quais são as causas prioritárias que possuem maior impacto negativo na organização e que devem ser tratados urgentemente.

A construção desta ferramenta é sugerida por Bezerra et al. (2012) com os seguintes passos: elencar os problemas para análise, pontuar cada elemento de acordo com sua intensidade, multiplicar os valores atribuídos a cada situação e por fim priorizar o ponto com maior valor de resultado. Sendo assim segue no quadro 1 demonstrativo dos campos de análise e classificação da matriz.

QUADRO 1 - MATRIZ GUT E SEUS VALORES

PONTOS	G	U	T	G x U x T
	Gravidade - Consequências se nada for feito.	Urgência - Prazo para tomada de decisão.	Tendência - Proporção do problema no futuro.	
5	Os Prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	$5 \times 5 \times 5 = 125$
4	Muito Graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	$4 \times 4 \times 4 = 64$
3	Graves.	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo.	$3 \times 3 \times 3 = 27$
2	Pouco Graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo.	$2 \times 2 \times 2 = 8$
1	Sem Gravidade.	Não tem pressa.	Não vai piorar ou pode até melhorar.	$1 \times 1 \times 1 = 1$

Fonte: Daychoum (2011) – Adaptado pelos autores (2019)

1.2 Métodos e Técnicas para as Soluções

Para propor soluções ao problema, utilizou-se o método benchmarking que para Robbins (2000) consiste na prática de comparação, através de parâmetros que podem ser mensurados, tendo como objetivo avaliar o desempenho de um processo da empresa com outro processo semelhante de outra organização. Já para Araujo (2010) benchmarking é capaz de proporcionar a uma organização informações que lhe sirvam de referencial em sua trajetória de busca eterna pela qualidade e ainda ressalta que esse método de gestão organizacional serve para poder propor medidas que alterem a situação da qual a empresa se encontra, assim, promovendo a aproximação dos mesmos padrões e processos de busca de soluções que foram identificados e analisados.

As empresas selecionadas como referência para criação de planos de ações foram a Mc Donald's e o Grupo São Martinho que de acordo com São Paulo (2016) as mesmas receberam prêmios como melhores empresas para trabalhadores com deficiência em 2016 e obtiveram sucesso organizacional e fortalecimento da marca por métodos inovadores.

1.3 Métodos e Técnicas para Elaborar o Plano de Ação

Para a elaboração do plano de ação, utilizou-se a ferramenta 5W2H que para Behr et al. (2008, p. 39) pode ser definido como “uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio”, ou seja, ela estipula um cronograma de planejamento, execução ou monitoramento de trabalho.

Segundo Barros e Bonafini (2014) o 5W2H é utilizado para uma boa elaboração de um plano de ação, visando acabar com as causas do problema e não ele em si, pois uma vez que as causas não forem solucionadas e eliminadas, o problema voltará a ocorrer futuramente.

Suas iniciais representam palavras em inglês, What que significa o que será feito para melhor solução do problema, Why por que será feito dessa maneira, How qual a maneira que será utilizada, Who quem será responsável por executar a tarefa, When quando isso ocorrerá, Where o local que será feito o plano de ação e How much quanto isso custará para a empresa. (BARROS E BONAFINI, 2014). O quadro 2 exemplifica a utilização dessa ferramenta.

QUADRO 2 - MODELO 5W2H

O QUE? WHAT?	QUEM? WHO?	QUANDO? WHEN?	ONDE? WHERE?	PORQUE? WHY?	COMO? HOW?	CUSTO? HOW MUCH
-----------------	---------------	------------------	-----------------	-----------------	---------------	-----------------------

Fonte: Cierco (2003) - Adaptado pelos autores (2019)

Outro método utilizado para propor soluções foi à ferramenta cronograma que conforme Johnston (2002) é particularmente importante para a elaboração e implantação de projetos, devido à sua complexidade ao longo da ação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este item destina-se ao conteúdo dos principais temas relacionados com a situação problema, sendo eles: desenvolvimento de pessoas e visão estratégica, conceito de deficiência, tipos de deficiência, multa pelo descumprimento da lei de cotas de PCD'S, lei de cotas e o mercado de trabalho, benefícios da inclusão de PCD'S nas empresas, o importante papel da liderança no processo inclusivo PCD, recrutamento e seleção para PCD'S, treinamento e desenvolvimento para PCD'S e dificuldade de PCD'S ingressarem no mercado de trabalho.

2.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E VISÃO ESTRATÉGICA

Quando se define um planejamento estratégico, é importante que as qualificações, competências e desenvolvimento de pessoas como um todo, façam parte desse arcabouço. Como relata Pacheco et al (2009) os objetivos e metas ligadas ao desenvolvimento de pessoas

que não estão associados às diretrizes estratégicas são prejudiciais às organizações, fazendo-se necessário que a organização utilize os objetivos intrínsecos do desenvolvimento de pessoas como um todo, como também as metas e definições do desenvolvimento de pessoas no contexto estratégico para definir na totalidade as ações a serem tomadas para sua eficaz realização, de forma que possam ser alcançadas, não ficando somente no papel.

De acordo com Costa (2002) as estratégias sem objetivos e metas a elas associadas, não têm como serem verificadas e a partir do momento que a organização toma conta da necessidade e as implanta, com o alinhamento assertivo, o desenvolvimento se faz de maneira clara, trazendo maturidade para sua implantação.

Afirma Dutra (2002) que, com esse alinhamento, as competências já não seriam totalmente derivadas das trajetórias de sucesso de cada pessoa, mas sim, levando em conta os objetivos estratégicos e competências organizacionais. Pacheco et al (2009) completa o raciocínio ao relatar que essa mudança de postura dos dirigentes reflete o amadurecimento corporativo, sendo o sinal de que as diferentes áreas e seus objetivos podem ser visualizados e compreendidos como um sistema integrado.

2.2 CONCEITO DE DEFICIÊNCIA

As expressões utilizadas para definir as pessoas com deficiência foram diversas ao longo do tempo: inválidos, incapazes, excepcionais e pessoas deficientes, culminando no que a Constituição de 1988 consagrou e é utilizado até hoje, como pessoa portadora de deficiência, por toda a legislação ordinária. (FONSECA, 2005). O mesmo autor cita que apesar desse cunho jurídico, hoje é consenso que a maneira mais precisa em termos de inclusão e respeito aos Direitos Humanos é utilizar a expressão PCD (Pessoa com Deficiência), já que nomina uma característica da pessoa, sem estigmatizá-la.

Para Lopes (2009) pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais em interação com diversas barreiras podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas. O mesmo autor ainda cita que a deficiência é um conceito em evolução, resultado da interação entre pessoas com deficiência e as barreiras devidas às atitudes e ao ambiente que impedem a plena e efetiva participação dessas pessoas na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

Para Fagundes et al (2008 apud Friedrich, 2016) uma pessoa com deficiência é antes de tudo, uma pessoa que tem entre seus atributos pessoais alguma falha em alguma área no corpo, sendo visual, motora, auditiva, mental ou em mais de uma área, podendo apresentar perda ou

diminuição da capacidade intelectual, motora, auditiva ou visual com consequente falha na adaptação à demanda da sociedade. Para o mesmo autor quando há dois tipos de deficiência associados, define-se como deficiência múltipla, cuja deficiência não lhe permite desempenhar as atividades globais ou específicas.

2.3 TIPOS DE DEFICIÊNCIA

Entende por pessoa com deficiência, segundo o Artigo 3º do Decreto nº. 3298, de 1999, aquela que apresenta perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gere incapacidade para o desempenho da atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano (BRASIL, 1999).

Define-se como pessoa com deficiência aquele que apresenta necessidades próprias e diferentes. Portanto o conceito é de caráter multidimensional e o envolvimento das pessoas com deficiência na vida comunitária depende da sociedade assumir sua responsabilidade no processo de inclusão, quebrando preconceitos, barreiras culturais e sociais. As causas da deficiência podem variar, sendo geralmente hereditárias, congênitas ou adquiridas (DINIZ, 2012).

Segundo o Artigo 1º do Decreto 3.298/99, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência é destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais para pessoa com deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (BRASIL, 1999).

Através do Decreto nº 5.296, no seu Artigo. 4, são definidos os tipos de deficiência no qual uma PCD pode se enquadrar (BRASIL, 2004). O quadro 3 mostra a relação dos tipos existentes de deficiência e seu eventual conceito.

QUADRO 3 - TIPOS DE DEFICIÊNCIA CONFORME DECRETO 5.296/2004

Tipo de Deficiência	Conceito
I - deficiência física	alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)
II - deficiência auditiva	perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)
III - deficiência visual	cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores; (Redação dada pelo Decreto nº 5.296, de 2004)
IV - deficiência mental	funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: a) Comunicação ; b) Cuidado Pessoal ; c) Habilidades Sociais; d) Utilização dos recursos da comunidade; e) Saúde e Segurança; f) Habilidades acadêmicas; g) Saúde e lazer e ; h) Trabalho.
V - deficiência múltipla	associação de duas ou mais deficiências.

Fonte: BRASIL (2004) - Adaptado pelos autores (2019).

2.4 MULTA PELO DESCUMPRIMENTO DA LEI DE COTAS DE PCD

Conforme a lei nº 8.123/91, Artigo 93 as empresas são obrigadas a contratar pessoas portadoras de deficiência, preenchendo de 2% a 5% das vagas dos seus colaboradores (BRASIL, 1991). A multa é prevista no Artigo 133 da mesma lei da seguinte forma:

A infração a qualquer dispositivo desta Lei, para a qual não haja penalidade expressamente cominada, sujeita o responsável, conforme a gravidade da infração, à multa variável de Cr\$ 100.000,00 (cem mil cruzeiros) a Cr\$ 10.000.000,00 (dez milhões de cruzeiros). (BRASIL, 1991).

Esses valores são reajustados anualmente pelo governo federal. Os valores atuais correspondentes pelo descumprimento da lei de cotas de PCD, variam de R\$ 2.331,32 à R\$ 233.130,50 conforme a Portaria MF Nº 15, de 16 de janeiro de 2018, publicada no Diário Oficial da União de 17 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018). A multa segundo DOL (2018) é aplicada de acordo com o número de PCD não contratados, ou seja, se o correto da empresa era contratar 10 colaboradores PCD para cumprimento da lei, e tiverem apenas 4, a multa corresponderá aos 6 PCD não contratados. Segue exemplo do cálculo:

Supondo-se uma empresa com 1.010 empregados, que deveria ter 51 empregados com deficiência e tem apenas oito nessa condição. Nesse caso, multiplicam-se 43 (o número de empregados com deficiência que deixou de ser contratado) pelo valor previsto para as empresas com mais de 1.000 empregados. Na vigência da Portaria MF Nº 15, de 16 de janeiro de 2018, multiplicar-se-iam 43 por um valor entre R\$ 2.331,32 à R\$ R\$ 233.130.50 (DOL, 2018).

DOL (2018) relata que se a empresa responsável pelo descumprimento, recebe uma notificação e terá um tempo determinado para estruturar uma justificativa, se a mesma não for aceita, deverá arcar com a multa.

2.5 LEI DE COTAS E MERCADO DE TRABALHO

Conforme já mencionado no item 2.3, do Decreto nº 3.298/1999, são consideradas pessoas portadoras de deficiência aquelas que apresentam qualquer tipo de perda ou anormalidade que traga limitação nas funções físicas, sensoriais ou intelectuais, as quais em interação com diversas barreiras podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas (BRASIL, 1999).

O emprego das pessoas com deficiência no Brasil está amparado pela Lei 8.213/91, mais conhecida como Lei de Cotas. A tabela 1 demonstrada no item 1.4 mostra a proporção exigida pela Legislação.

O artigo 2º do Decreto nº 6.949/09 estabelece que:

Discriminação por motivo de deficiência significa qualquer diferenciação, exclusão ou restrição baseada em deficiência, com propósito ou efeito de impedir ou impossibilitar o reconhecimento, o desfrute ou o exercício, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais nas esferas política, econômica, social, cultural, civil ou qualquer outra. Abrange todas as formas de discriminação inclusive a reusa de adaptação razoável (BRASIL, 2009).

É importante destacar que, o desconhecimento sobre deficiência, pelos empresários acaba gerando medidas excludentes das pessoas com deficiência. Algumas vezes, o que interessa para o empresário é a capacidade produtiva do candidato ao emprego (CARVALHO, 2012).

Ainda no entendimento de Carvalho (2012) é inquestionável que a produtividade da empresa, depende do bom ambiente de trabalho, da eliminação de barreiras arquitetônicas, da adaptação do local de trabalho, da consciência aberta, por parte dos demais empregadores, todos esses itens são fundamentais para demonstrar o poder laboral das pessoas com deficiência. Por outro lado, o autor ainda cita que tem os avanços tecnológicos processados nas empresas, o que dificulta ainda mais empregar pessoas com deficiência, em função do grau de qualificação, fato este, que é evidenciado nas estatísticas oficiais e nos casos concretos, mas não restringe as empresas a cumprirem a legislação vigente.

2.6 BENEFÍCIOS DA INCLUSÃO DE PCD NAS EMPRESAS

Pastore (2000) acredita que as estratégias de maior sucesso na inclusão das pessoas com deficiência nas organizações tenham como fundamento a inibição de práticas discriminatórias e que criem condições para que se veja a presença dos profissionais com deficiência com desejo e apreço, em detrimento daquelas que posicionam em seu cerne a simples busca pelo manto legal.

Sob o prisma mercadológico, a empresa pode obter capital reputacional, seja objetivamente pela imagem que o consumidor passa a ter da empresa, como eticamente constituída (GIL, 2002).

Para Gil (2002) há diversos ganhos no mercado de trabalho, a empresa inclusiva reforça o espírito de equipe de seus funcionários, fortalecendo a sinergia em torno dos objetivos comuns e expressando seus valores coletivamente. A autora ainda cita que com um bom clima organizacional, também é possível obter ganhos de produtividade, se as pessoas com deficiência estiverem devidamente inseridas nas funções onde possam obter um bom desempenho:

[...] é necessário assegurar as condições de interação das pessoas com deficiência com os demais funcionários da empresa e com todos os parceiros e clientes com os quais lhes caiba manter relacionamento. Não se trata, portanto, somente de contratar pessoas com deficiência, mas também de oferecer as possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos (GIL, 2002, p. 10).

2.7 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO PROCESSO INCLUSIVO PCD

Para Hunter (2006) liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem satisfeitos visando atingir objetivos comuns, transmitindo confiança por meio da força do caráter. De acordo com o mesmo autor para se liderar colaboradores PCD's, a liderança exige paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso. Pois, um líder ativo fará toda diferença no momento de inclusão de um PCD.

De acordo com Schwarz e Haber (2006) o líder de um colaborador PCD deve compreender que o colaborador tem os mesmos direitos e deveres dos demais colaboradores. Negligenciar ou amansar tais obrigações poderá dificultar o relacionamento com os demais colaboradores prejudicando a inclusão destes no ambiente de trabalho.

Segundo Mussak (2010) os líderes de PCD desempenham um importantíssimo papel onde o mesmo deverá estimular o liderado PCD em aprender, ampliando sua capacidade

respeitando suas limitações. Ainda para o mesmo autor o líder deve possuir habilidade para integrar o aprendizado, fazendo com que seus liderados possam enfrentar os problemas que surgirem, de maneira produtiva, desenvolvendo novos conhecimentos.

Gil (2002) aponta também a importância de avaliar o desempenho do profissional com deficiência como qualquer outro profissional, utilizando critérios previamente estabelecidos e acordados entre empregador e empregado, considerando as habilidades e capacidades do profissional em relação as suas limitações para o estabelecimento de metas. Ainda para a mesma autora os critérios também devem ser entendidos pelos colegas de trabalho, para que todos possam compartilhar uma experiência que agregue valor, enriqueça as relações humanas no ambiente de trabalho e desenvolva o potencial dos colaboradores da empresa.

No entanto, conforme salientado por Schwarz e Haber (2006), a contratação desse perfil de profissional ainda é tímida, devido à falta de conhecimento ou experiência, dos gestores e do departamento de RH da empresa, quanto a maneira correta de fazê-lo e as adequações necessárias a serem feitas durante o processo de inclusão.

Aponta-se a necessidade de as empresas desenvolverem um programa de recrutamento, seleção, contratação e desenvolvimento da PCD. Sendo que a eficácia da inclusão desses profissionais na empresa depende do compromisso firme da direção com esse processo, de forma que o combate explícito as manifestações preconceituosas, o acompanhamento, a adaptação, e o respeito para com os novos funcionários, quando vindas do nível estratégico e tático da empresa, expressam a determinação em que a empresa como um todo se envolve na responsabilidade social de inclusão (GIL, 2002).

2.8 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA PCDS

Segundo Pastore (2000), as empresas não estão acostumadas a contratar pessoas com deficiência. Por esse motivo, estão tendo que desenvolver políticas internas para que os gerentes, diretores, chefes e funcionários possam entender a importância dessas contratações, encontrar trabalhos que possam ser executados com maior facilidade pelos portadores, preparar o ambiente de trabalho para a recepção dos contratados e treinar as pessoas que fazem o recrutamento para que, assim, possam adotar regras práticas e adequadas para o recrutamento e a seleção de deficientes.

Para Rabelo (2008), as empresas devem passar por uma preparação para inclusão de força de trabalho de pessoas deficientes, sendo necessário um planejamento interno,

envolvendo diferentes áreas, profissionais de RH e saúde, gerências, funcionários que vão ter contato direto com o deficiente e até mesmo por onde o mesmo irá circular.

Pastore (2000) complementa que na fase de recrutamento em si, a preparação do candidato é essencial, aonde ele não pode ser iludido, nem ter a impressão de que está sendo testado por mera obrigação legal da empresa e muito menos que será admitido por espírito caritativo.

Rabelo (2008) acrescenta que é recomendado obter assessoria especializada e explica que no mercado já existem várias agências especializadas, até mesmo aquelas ligadas a associações e organizações não governamentais de apoio aos deficientes.

Na compreensão de Sassaki (2010) no processo de recrutamento, deve-se informar as entidades de reabilitação e associação de pessoas com deficiência assim que houver vagas, dizendo as agências de emprego que a empresa está aceitando pessoas com deficiência qualificadas.

Para Banov (2012, p. 36), existem dois passos importantes para a seleção de pessoas com deficiência:

- a) passo 1: conhecer bem o cargo e a função que o mesmo exige, para que, assim, possa identificar se a deficiência que o candidato possui está de acordo com o cargo solicitado;
- b) passo 2: verificar se a empresa possui instalações adequadas para receber as pessoas com deficiência, para manter a segurança das mesmas.

A mesma autora ainda afirma que a empresa deve ter cuidado na hora de selecionar as pessoas com deficiência, pois se contratarem somente pessoas com deficiência física, pode ser considerada discriminação perante as outras deficiências.

Para que a seleção traga resultados satisfatórios, será necessário que o setor de seleção de pessoal trabalhe em conjunto com o de treinamento no sentido de orientar os funcionários da empresa quanto ao conhecimento da deficiência do futuro colega de trabalho e aceitação dele como pessoa. Os selecionadores também devem averiguar se há necessidade de treinar a pessoa com deficiência, pois muitas escolas que deveriam prepará-las para o mercado de trabalho não o fazem (BANOV, 2012).

Para Rabelo (2008), depois de selecionados os candidatos, a área de saúde deve ser informada sobre o tipo de deficiência que os mesmos apresentam e as exigências para o desempenho da função e o exame deve ser de preferência iniciado com uma entrevista com o médico, para que o mesmo possa avaliar os exames necessários para verificar a aptidão dos candidatos.

2.9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA PCD

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistêmico com o intuito de estimular e promover habilidades, regras e atitudes resultando em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Já para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho.

Para Abreu e Marques (2007), a organização deve proporcionar recursos para engajar as PCD's a desenvolver o treinamento de forma adequada. O desempenho do profissional das PCD's deve ser avaliado dentro de um parâmetro acordado entre empregado e empregador, os desejos devem estar claros e se houver alguma necessidade de adaptação que ela seja concedida.

Ainda para Abreu e Marques (2007), as pessoas portadoras de necessidades especiais têm direitos e deveres exatamente iguais aos demais funcionários dentro de uma organização, portanto, devem participar desde sua admissão, de treinamento como os demais colaboradores. Os mesmos autores complementam que o treinamento e o desenvolvimento das habilidades das PCD's vão muito além da inclusão no ambiente de trabalho, pois estes programas exigem com que as PCD's tenham as suas competências desenvolvidas de acordo com o desejado e esperadas pela organização.

2.10 DIFICULDADE DE PCD'S PARA INGRESSAR NO MERCADO

O princípio da inclusão se baseia na aceitação das diferenças individuais e na valorização do indivíduo, sabendo aceitar a diversidade, num processo de cooperação e conhecimento (BAHIA, 2006). Para o mesmo autor, a própria sociedade cria problemas e barreiras para as pessoas com deficiência, causando-lhes incapacidades ou desvantagens no desempenho de papéis sociais, essas barreiras consistem em: políticas discriminatórias e atitudes preconceituosas que rejeitam as minorias e as suas diferenças, desconhecimento das necessidades especiais e direitos das pessoas com deficiência, entre outras, e é no mercado de trabalho que essas barreiras se tornam ainda mais contundentes.

Segundo Kamimura (2010), o mundo capitalista em que vivemos requer um trabalhador cada vez mais qualificado, ocasionando o aprofundamento das desigualdades sociais e a ampliação do desemprego, o que gera disputas acirradas para garantia de vagas no mercado de

trabalho. Este cenário segundo o mesmo autor é contemporâneo do mundo trabalho e dificulta ainda mais a inserção da pessoa com deficiência no mesmo.

De acordo com Schwarz e Haber (2006), pode-se destacar a área de recursos humanos como um setor com maior responsabilidade sobre esse efeito. Segundo os mesmos autores, a contratação desses profissionais ainda é escassa, devido à falta de conhecimento e experiência dos gestores e do departamento de RH da empresa, com relação às maneiras corretas de fazer as adequações necessárias durante o processo de inclusão desse perfil no mercado.

2.11 ACESSIBILIDADE PCD'S

Segundo Nunes e Nunes Sobrinho (2007), a acessibilidade se fundamentou como umas das mais legítimas reivindicações das pessoas portadoras de deficiências, entretanto, ela não deve ser analisada apenas como uma minimização das barreiras arquitetônicas, mas como forma de possibilitar igualdade de oportunidades e superação de preconceitos e estigmas. Para estes mesmos autores, esse discurso de acessibilidade vem associado à ideia de responsabilidade social, visando constituir vantagens, para as organizações, sobre a contratação de pessoas com deficiência, visto que o discurso da responsabilidade social como autopromoção vem fundamentando práticas organizacionais e criando uma concepção de inclusão como benefício dado pela empresa e não como um direito garantido por lei.

De com Furtado (2007), a integração de pessoas com deficiência se refere à oferta de condições para que essas pessoas possam desenvolver seu trabalho sem dificuldade, a promoção da integração começa pela implementação de acessibilidades nos edifícios, nos espaços envolventes e nos próprios equipamentos de trabalho. Ainda para o mesmo autor, muitas vezes, o desempenho das PCD's não só no mercado de trabalho, como na vida cotidiana, também é comprometido pelas barreiras arquitetônicas, que representam dificuldades de acesso e requerem adaptação nos ambientes, e eliminando essas barreiras tornando os ambientes acessíveis significa iniciar um processo de integração das pessoas, dando-lhes condições para se tornarem independentes, autoconfiantes, além de reduzir a desigualdade nas condições de vivenciar os espaços.

Para Manzini (2005), a acessibilidade física consiste na remoção de barreiras de um determinado espaço para que todos tenham acesso a ele, muitas vezes as condições de acessibilidade física nas organizações são precárias, principalmente, quanto à presença de barreiras arquitetônicas, visto que muitas construções são antigas, construídas quando o

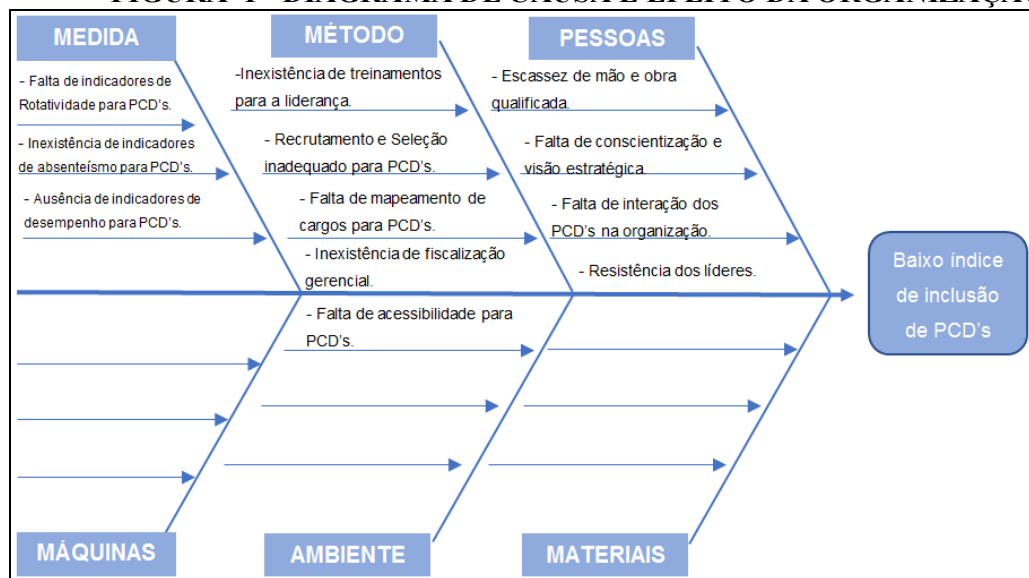
paradigma da inclusão ainda não existia, além disso, não se considerava a presença dos colaboradores com deficiência, nos ambientes organizacionais como na atualidade vem sendo visto.

3 PROPOSTA PARA O AUMENTO DE INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Esta etapa do trabalho tem como objetivo descrever as etapas do processo da identificação das causas do problema do baixo índice de Inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiência, as alternativas de solução, e as propostas para a minimização do problema.

Em visita na empresa e com entrevista informal, pesquisa participativa e não participativa identificou-se que há um baixo índice de Inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiência e a partir deste, realizou-se a elaboração do brainstorming para identificar as principais causas que estão contribuindo para a ocorrência do problema. Considerando os diversos questionamentos realizados durante a visita e informações coletadas posteriormente, identificaram-se as causas que estão ocasionando o problema, sendo elas apresentadas na figura 1.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO DA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Os autores (2019)

O motivo pelo qual não haver causas nos itens máquinas e materiais, é que de acordo com a gerente do setor de Recursos Humanos, os PCD's são contratados em sua grande maioria com perda auditiva, acreditando-se que estes possuem maior facilidade e adaptabilidade para manuseio das máquinas e materiais. Por esse motivo são contratados PCD's somente para a produção, não abrangendo-os para as demais áreas e limitando-os no desenvolvimento e capacitação, evidenciando-se que o problema não está nas máquinas e sim na forma de conscientização e gerenciamento da gestão.

Após identificar quais são as causas do problema do baixo índice de inclusão de PCD's, utilizou-se a matriz GUT que como citada no item 1.5.1, primeiramente deve-se multiplicar os números pontuados em cada item, afim de identificar quais causas tem maior pontuação, classificando-as e identificando quais são prioritárias para posteriormente elaborar-se planos de ações para as mesmas. A tabela 2 demonstra as causas e o seu grau de classificação.

TABELA 2 - MATRIZ GUT DAS CAUSAS DA ORGANIZAÇÃO

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Classificação
Escassez de mão de obra qualificada	5	5	5	125	1º
Recrutamento e Seleção inadequado para PCD'S	5	5	5	125	1º
Inexistência de treinamentos para a liderança	5	5	5	125	1º
Resistência dos líderes	5	3	5	75	2º
Escassez de mapeamento de cargos para PCD'S	4	4	4	64	3º
Falta de conscientização e visão estratégica	5	4	3	60	4º
Inexistência de fiscalização gerencial	4	3	3	36	5º
Falta de interação dos PCD'S na organização	4	3	3	36	5º
Falta de acessibilidade para PCD's	4	3	3	36	5º
Ausência de indicadores de desempenho para PCD's	3	3	4	36	5º
Inexistência de indicadores de absenteísmo para PCD's	3	3	4	36	5º
Falta de indicadores de Rotatividade para PCD's	3	3	4	36	5º

Fonte: Os autores (2019)

Tendo em vista que o problema encontrado é o baixo índice de inclusão de pessoas com deficiência na organização, priorizaram-se as causas que afetam diretamente o efeito. Utilizou-se a margem de corte de 125 pontos para classifica-las como maior prioridade para a criação de planos de ações, evidenciando-se que dentre as doze causas encontradas, as mais relevantes seriam as que se mostram maior valor de gravidade, urgência e tendência.

A tabela 2 demonstra que as causas que merecem maior atenção são: a Escassez de mão de obra qualificada, Recrutamento e seleção inadequado para PCD's e a Inexistência de treinamentos para a liderança. Sendo assim, evidencia-se um plano de ação para as mesmas para a diminuição do impacto do problema de baixo índice de inclusão de pessoas com deficiência.

3.1.1 Inexistência de Treinamentos para a Liderança

Foi relatado pela gestora a inexistência de treinamentos ofertados para a liderança, aonde se desenvolveriam habilidades, incentivos inclusivos e melhora na comunicação no cotidiano empresarial para o convívio com os colaboradores PCD's e um bom clima organizacional.

A gestora ainda relatou que o preconceito ocorre na maioria das vezes de forma inconsciente, e normalmente está ligada a falta de conhecimento acerca da questão do convívio

com os PCD's. Identificou-se que há inexistência de uma reflexão crítica da liderança, sobre deficiências, possibilidades e os benefícios que uma equipe diversa pode proporcionar para a organização.

3.1.2 Escassez de Mão de Obra Qualificada

Foi relatado pela gestora que a falta de qualificação de mão de obra é um grande impasse para a inclusão de pessoas com deficiência na organização. A mesma justifica-se alegando não ser tarefa fácil encontrar a qualificação necessária nas pessoas portadoras de necessidades especiais para o trabalho.

Além desses pontos, a gestora ainda citou a falta de instrução sendo um fator primordial pelo baixo índice, pois, para que a empresa possa contratar, é exigido certo nível de escolaridade de acordo com a atividade a ser desempenhada. Mesmo com políticas de inclusão adotadas pelo governo, a baixa escolaridade das pessoas com deficiência ainda é muito grande, devido a fatores como a falta de escolas adaptadas para alunos com necessidades especiais. Tais fatores impactam negativamente na qualificação e no preparo para a inserção deles no mercado de trabalho e torna-se dificultoso para a organização a contratação de candidato dessa categoria, sem qualificação.

3.1.3 Recrutamento e Seleção Inadequados para PCD's

Ao longo da entrevista realizada com a gestora do setor de Recursos Humanos, questionou-se como é realizado o processo de recrutamento e seleção das PCD's e identificou-se que a organização não utiliza processos diferenciados para este grupo de candidatos.

Foi relatado que no momento da entrevista não são aplicadas dinâmicas e métodos de identificação dos requisitos comportamentais e habilidades para as vagas em aberto, sendo este processo de extrema importância para a verificação se o candidato se adequará à vaga. Tais ações consequentemente afetam a produtividade dos mesmos, aumenta a rotatividade e contribui para o baixo índice de inclusão das PCD's na organização.

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÕES PARA O PROBLEMA

Após a análise de todas as causas, realizou-se o brainstorming aonde cada integrante da pesquisa apresentou as alternativas de soluções e a partir de então escolheu-se as mais viáveis e

assim foram elaboradas as alternativas das soluções para a minimização do problema, conforme mostra o quadro 4.

QUADRO 4 - PROPOSTAS DE SOLUÇÃO PARA INCLUSÃO DOS PCD'S

CAUSAS	PROPOSTAS DE SOLUÇÃO
Inexistência de treinamentos para a liderança	Oferecer treinamentos de libras para os líderes
Recrutamento e seleção inadequados para PCD's	Contratar empresas terceirizadas para recrutar e selecionar os PCD'S
Escassez de mão de obra qualificada	Investir em empresas que qualifiquem PCD's para o mercado de trabalho

Fonte: Os autores (2019).

Após o brainstorming com a equipe, utilizou-se o benchmarking com empresas que realizaram ações para a inclusão de PCD's na organização e partir deste, elaboraram-se planos de ações condizentes ao tema.

Para a elaboração do plano de ação de escassez de mão de obra, utilizou-se como referência a empresa São Martinho, que segundo São Paulo (2016) a empresa mesma ganhou o prêmio de melhores empresas para trabalhadores com deficiência pelo fato de estruturar um curso de capacitação profissional para Pessoas com Deficiência em parceria do Ministério do Trabalho e Emprego e o SENAI (Serviço Nacional De Aprendizagem Industrial). O grande destaque do ano de 2016 foi a ampliação da contratação por meio da capacitação e a formação dos profissionais em parceria com instituições. Segundo o Diretor da São Martinho “Este projeto é a chave para atrair e formar talentos. O projeto de inclusão não é visto somente como cumprimento de cotas, faz parte dos valores da empresa” (SÃO PAULO, 2016).

Para a elaboração do plano de ação para a inexistência de treinamentos á liderança, utilizou-se como referência a organização Mc Donalts que segundo São Paulo (2016) a mesma foi uma das empresas premiadas por atitudes de trabalho de pessoas com deficiência sendo uma de suas atitudes contempladas os treinamentos promovidos para 250 gerentes de unidades de negócio, além de 250 assistentes administrativos de restaurante para treinamento e reciclagem no tema de inclusão. Segundo o mesmo autor, Nóbrega, diretor de Recursos Humanos do negócio relata que “o maior benefício é a influência muito positiva no meio do trabalho que as pessoas com deficiência têm porque enfrentam obstáculos a todo instante e mostram eficiência” (SÃO PAULO, 2016).

3.3 PROPOSTA DE SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA

Partindo das classificações obtidas através da matriz GUT demonstrada na tabela 2, elaborou-se o 5W2H onde se propõe um plano de ação para cada causa prioritária à partir das alternativas de solução apresentadas no quadro 3, com o objetivo de minimizar o problema de baixo índice de inclusão de PCD's na organização.

3.3.1 Plano de Ação para a Escassez de Mão de Obra

Evidenciando que a organização necessita de mão de obra qualificada de PCD's e justifica o não cumprimento da lei pela desqualificação dessas pessoas no mercado, é primordial que a mesma invista em instituições que qualifiquem e preparem essas pessoas para um maior índice de contratação.

Sendo assim, é importante encontrar instituições que tenham uma forte atuação na viabilização do cumprimento da Lei de Cotas, trabalhando pelo desenvolvimento da empregabilidade das pessoas com deficiência, onde prepare a empresas para que as mesmas se tornem mais apta para a inclusão destes profissionais e mobilizem a sociedade para a valorização da diversidade.

Pesquisaram-se instituições que qualifiquem e preparem as PCD's para o mercado de trabalho e então encontrou-se a UNILEHU (Universidade Livre para a Eficiência Humana) que é uma organização do terceiro setor que tem por missão principal tornar possíveis iniciativas sociais que façam a inclusão acontecer.

O quadro 5 mostra os valores de investimento para uma empresa filiar-se a UNILEHU.

QUADRO 5 - ORÇAMENTO PARA FILIAR-SE À UNILEHU

INSTITUIÇÃO	ENDEREÇO	PRAZO DE CONTRATO	VALOR MENSAL
UNILEHU (Universidade Livre para a Eficiência Humana)	R. Tamoios, 1500 - Vila Izabel, Curitiba	12 Meses	R\$ 3.058,00

Fonte: Os autores (2019).

Na região de Curitiba, a UNILEHU é a única instituição que oferece os serviços de treinamento e encaminhamento de pessoas PCD's para o mercado de trabalho. Segundo o contato com a Instituição, a mesma tem o Programa Mais Eficiência que desenvolve projetos customizados e personalizados com diversas soluções de suporte técnico aos processos de contratação, gestão e retenção das pessoas com deficiência nos ambientes empresariais.

O quadro 6 mostra o plano de ação para a escassez de mão de obra.

QUADRO 6 - PLANO DE AÇÃO ESCASSEZ DE MÃO DE OBRA

O QUE SERÁ FEITO?	QUEM IRÁ FAZER?	QUANDO SERÁ FEITO?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUE SERÁ FEITO?	COMO SERÁ FEITO?	QUANTO IRÁ CUSTAR?
Investir em uma Instituição que qualifique e encaminhe PCD's para o Mercado de Trabalho	Renata Vieira - Analista de Recursos Humanos	Dia 01/08/2019	Setor de RH na Faurecia Automotive do Brasil	Para treinar, desenvolver e encaminhar os PCD's para o mercado de trabalho, aumentando o número de inclusão dentro da organização	Investindo um valor mensal à instituição, onde a mesma desenvolverá todas as atividades vinculadas à treinamentos e acompanhamento com contrato de 12 meses	R\$3.058,00 mensal

Fonte: Os autores (2019).

Para a parceria com a instituição, a organização deve investir mensalmente um valor de R\$3.058,00 em um prazo mínimo de 12 meses. Com esse valor a UNILEHU oferece Treinamentos e Desenvolvimento aos PCD's, Treinamentos de conscientização de inclusão à liderança empresarial, acompanhamento periódico do desenvolvimento do jovem durante a experiência e Recrutamento e Seleção personalizados conforme a necessidade da organização.

Evidencia-se que com esse plano de ação, a empresa mostra ter o compromisso de estabelecer parcerias estratégicas e preocupação não só em cumprir a lei, mas também em reconhecer e valorizar o poder das diferenças e a riqueza da diversidade.

3.3.2 Plano de Ação para Recrutamento e Seleção Inadequado para PCD's

Tendo em vista que o recrutamento e seleção inadequado para PCD's seja uma das causas que podem interferir no baixo índice de inclusão dessas pessoas na organização, realizou-se algumas cotações em empresas que atuam no mercado como fornecedoras desses serviços especializados. O quadro 7 mostra o resultado da pesquisa.

QUADRO 7 -ORÇAMENTO DE EMPRESAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

COTAÇÃO DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PCD's			
EMPRESA	TEMPO DE CONTRATO	SERVIÇO OFERECIDO	VALOR DO SERVIÇO
KEPPER RECURSOS HUMANOS	Em acordo	Recrutamento e Seleção de PCD's personalizada para cada empresa	50% do salário do colaborador PCD
PAGE PERSONNEL	Em acordo	Trabalham com Deficientes que tenham qualificação para o mercado com faculdades e cursos e com pouca deficiência	40% do salário do colaborador PCD
UNILEHU	12 Meses	Recrutamento e Seleção de PCD's, acompanhamento periódico dos mesmos e suporte à organização durante todo o contrato	R\$3.058,00 mensais

Fonte: Os autores (2019).

Segundo a gerente do setor, o valor inicial de um colaborador na área de produção é de R\$1.508,00 e levando-se em conta que a meta para a empresa é de 18 contratações de PCD's , o valor investido de recrutamento e seleção pela empresa KEEPER seria R\$13.572,00. Já na empresa Page Personnel com o mesmo salário base, o valor mínimo investido seria R\$10.857,60, relevando-se que a mesma não recruta PCD's para áreas operacionais e evidenciando-se não ser apropriado à empresa, por se tratar de uma metalúrgica e necessitar de colaboradores PCD's para todas as áreas organizacionais.

Já na instituição UNILEHU o valor de investimento seria maior, sendo R\$36.696,00, porém oferecendo todo o suporte necessário à organização como o recrutamento e seleção personalizado conforme a necessidade da mesma, cursos de especialização administrativas e operacionais aos PCD's, dando-os oportunidades para ingressar no mercado de trabalho, palestras de conscientização sobre a inclusão aos líderes, acompanhamento no desenvolvimento do PCD e provovendo constantemente a inclusão empresarial, mudando o pensamento resistente dos líderes e mostrando aos mesmos não apenas o cumprimento da lei de cotas e sim a promoção da diversidade e melhora do clima organizacional.

O quadro 8 mostra o plano de ação para recrutamento e seleção inadequados.

QUADRO 8 -PLANO DE AÇÃO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INADEQUADO

O QUE SERÁ FEITO?	QUEM IRÁ FAZER?	QUANDO SERÁ FEITO?	ONDE SERÁ FEITO?	POR QUE SERÁ FEITO?	COMO SERÁ FEITO?	QUANTO IRÁ CUSTAR?
Investir em uma Instituição que Recrute e selecione PCD's de forma personalizada para a Faurecia	Renata Vieira - Analista de Recursos Humanos	Dia 15/09/2019	Setor de RH na Faurecia Automotivo do Brasil	Para Recrutar e selecionar colaboradores PCD's de maneira adequada, para que os mesmos façam parte da Faurecia, aumentando o número de inclusão dentro da organização	Investindo um valor mensal à instituição, onde a mesma desenvolverá todas as atividades vinculadas à Recrutamento e Seleção e todo o acompanhamento com um contrato de 12 meses	R\$3.058,00 mensal

Fonte: Os autores (2019).

3.3.3 Plano de Ação para a Inexistência de Treinamentos para a Liderança

Evidenciando-se que a maior proporção de PCD's na organização é com deficiência auditiva como demonstrada no gráfico 3 no item 1.4, é fundamental que a mesma implante treinamentos de libras aos colaboradores que conviverem diariamente com essas pessoas. Como os líderes tem o papel fundamental de acompanha-los diariamente, medindo seu desempenho e produtividade, mostra-se necessário que os mesmos se capacitem para uma melhor comunicação e melhora do clima organizacional.

Sendo assim para se obter o sucesso organizacional é primordial que a empresa treine seus líderes com curso de libras para uma melhor adaptação, comunicação e inclusão dos PCD's na organização.

Pesquisaram-se empresas que oferecem cursos empresariais de libras empresariais na região e a partir de cotações, coletaram-se valores das mesmas, como demonstra o quadro 9.

QUADRO 9 - ORÇAMENTO TREINAMENTO DE LIBRAS PARA LÍDERES

CURSO	DURAÇÃO	PERÍODO	LOCAL	QUANT. LÍDERES	VALOR HORA AULA	VALOR TOTAL INVESTIDO
LINBRANDUS	40 horas	4 vezes na semana/2 horas diurnas	FAURECIA AUTOMOTIVE DO BRASIL	27	R\$ 187,50	R\$ 7.500,00
INOVAÇÃO IN COMPANY	40 horas	4 vezes na semana/2 horas diurnas	FAURECIA AUTOMOTIVE DO BRASIL	27	R\$ 216,00	R\$ 8.640,00
UNILEHU	40 horas	4 vezes na semana/2 horas diurnas	FAURECIA AUTOMOTIVE DO BRASIL	27	R\$ 150,00	R\$ 6.000,00

Fonte: Os autores (2019).

Evidenciando-se que a organização possui 1 diretor, 11 gerentes e 15 supervisores, totalizando-se 27 líderes, a cotação mais viável e econômica seria a instituição UNILEHU que aplica os cursos in company, ou seja, se deslocam até a organização com um valor total de R\$ 6.000,00, incluindo todas as despesas de deslocamento e mão de obra.

O quadro 10 mostra o plano de ação para a inexistência de treinamentos à liderança.

QUADRO 10 - PLANO DE AÇÃO INEXISTÊNCIA DE TREINAMENTOS À LIDERANÇA

O QUE SERÁ FEITO?	QUEM IRÁ FAZER?	QUANDO SERÁ	ONDE SERÁ	POR QUE SERÁ FEITO?	COMO SERÁ FEITO?	QUANTO IRÁ CUSTAR?
		FEITO?	FEITO?			
Aplicar Treinamento de libras para os 27 líderes da organização	Renata Vieira - Analista de Recursos Humanos	Dia 01/10/2019	Na empresa Faurecia do Brasil	Para capacitar os líderes que trabalham diretamente com os PCD's e provover a inclusão dentro da organização.	2 vezes na semana/ 2 horas diurnas.	R\$ 6.000,00

Fonte: Os autores (2019).

O intuito é que os cursos ocorram duas vezes na semana subdividindo os líderes em duas turmas, uma com 13 e outra com 14 pessoas, para uma melhor organização e alternância durante o horário de expediente.

O plano de ação tem como objetivo capacitar os líderes e promover a inclusão por meio do curso de libras, aonde, terão melhor comunicação e assertividade para avaliações, acompanhamento dos mesmos e consequentemente melhora do clima organizacional e aumento de PCD's na organização.

Evidencia-se que a instituição UNILEHU atende todas as necessidades da organização, pois oferece todos os serviços necessários com um custo fixo anual, aonde a mesma ajudaria a empresa a cumprir a Lei de Cotas, bem como promoveria diversidade e melhoria contínua dentro da organização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho trouxe à compreensão sobre as definições do termo deficiência e também discorreu sobre os pressupostos legais que embasam a inclusão da pessoa com deficiência (PCD) no mercado de trabalho. Nota-se que os objetivos Gerais e específicos foram atingidos, levando-se em conta que a organização utilizada como item de pesquisa, compreendeu o trabalho como uma forma de melhoria que a mesma deveria ter e a partir deste, pode-se elaborar planos de ações para combater as causas do problema. Outra satisfação é poder ter encontrado uma única Instituição que abrangesse vários itens de inclusão de PCD's, podendo

resolver todas as causas prioritárias do problema, que é a UNILEUH, dando suporte necessário à empresa para o cumprimento da lei de cotas.

Na coleta de dados para o processo de pesquisa foram encontradas algumas dificuldades, como restrição da empresa em fornecer informações sigilosas para o desenvolvimento da pesquisa e também valores de cotações em empresas especializadas para resolução das causas e a elaboração dos planos de ações, que restringiram informações por se tratar de um trabalho acadêmico.

Para o entendimento do objetivo geral e com foco no tratamento das causas do baixo índice de inclusão de PCD's na organização, utilizaram-se na metodologia a pesquisa de campo, entrevista informal e observação participativa e a não participativa. Ao surgimento de algumas dúvidas, estas eram sanadas pela participação do pesquisador que trabalha na empresa do objeto de estudo e também com ajuda de ferramentas on-line que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa.

A metodologia foi satisfatória, pois se conseguiu obter todas as informações necessárias para que a equipe de pesquisa conclui-se os objetivos e correlacionasse as teorias de sala de aula com a prática dos processos da organização.

Para a realização de estudos futuros, sugere-se o estudo de caso de empresas de outras indústrias e portes diferentes, visando validar o modelo aqui proposto e ter a dimensão dos desafios e oportunidades de pôr em movimento um efetivo processo de inclusão, para promover as melhores práticas e até mesmo para contribuir para a discussão de políticas públicas concernentes ao tema.

REFERÊNCIAS

ABREU, Juliana Andrade de; MARQUES Valeria. **Gestão de pessoas com deficiência: um olhar da psicologia**. Cotia: Curso de Psicologia - Universidade Estácio de Sá/ UNESA, 2007. Disponível em: <<http://www.inf.aedb.br/seget/artigos07/1308.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2019.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BAHIA, Melissa S. **Responsabilidade Social e Diversidade nas Organizações: Contratando Pessoas com Deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS Elsimar; BONAFINI Fernanda, organizadoras. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

BEHR, Ariel et al. **Gestão da biblioteca escolar: Metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**. Ciência da Informação. Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2019.

BEZERRA, Taynara Tenorio et al. **Aplicação das ferramentas da qualidade para diagnóstico de melhorias numa empresa de comercio de materiais elétricos**. In: XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social: As Contribuições da Engenharia de Produção. Enegep, Outubro de 2012. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_158_921_21171.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2019.

BRASIL. LEI nº 8213/91 - Art. 93. – **Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm> Acesso em: 26 fev. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.296/04. **Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm> Acesso em 11 mar. 2019.

BRASIL. Decreto nº 3298/99 – **Regulamenta a lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a política nacional para a integração da pessoa portadora de deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D0914impresao.> Acesso em: 26 fev. 2019.

BRASIL. Decreto nº 6.949/09 – **Promulga a convenção internacional sobre os direitos das pessoas com deficiência e seu protocolo facultativo, assinados em nova york, em 30 de março de 2007**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm>. Acesso em: 26 fev. 2019.

BRASIL. Portaria MF Nº 15 de 16/01/18 – **Dispõe sobre o reajuste dos benefícios pagos pelo Instituto Nacional do Seguro Social/INSS e dos demais valores constantes do regulamento da previdência social/RPS**. Disponível em: < http://www.tst.jus.br/informativos-lp/-/asset_publisher/0ZPq/document/id/24507225>. Acesso em: 26 fev. 2019.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC. Controle da qualidade total**. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim de; KRUGLIANSKAS, Gil. **Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira**. Revista de Administração, São Paulo, v.48, n.3, p.560-573, jul./ago./set. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n3/13.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2019.

CARVALHO, M. de L. **A Empresa Contemporânea: sua função social em face das pessoas com deficiência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2012.

CIERCO, Agliberto Alves et al. **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CIRIBELLI, M. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7 Letras, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DINIZ, Margareth. **Inclusão de pessoas com deficiência e/ou necessidades específicas: avanços e desafios**. Belo Horizonte: Autentica Editora, 2012.

DOL (Deficiente Online). “**Multa para empresas que não contratam deficientes na cota**” (22/10/2018). Disponível em: <http://www.deficienteonline.com.br/multa-para-empresas-que-nao-contratam-deficientes-na-cota_news_294.html> Acesso em: 14 mar. 2019

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FONSECA, Ricardo Marques. O trabalho da pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos: o direito do trabalho, uma ação afirmativa. Curitiba, 2005. 295 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Paraná, Brasil, 2005. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/79060324.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

FRIEDRICH, Ricardo Werner. **Pessoa com deficiência no mercado de trabalho: dificuldade na inclusão**. In: XIII Seminário Internacional Demandas sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2016. Disponível em: <[file:///C:/Users/anabi/Downloads/15872-13115-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/anabi/Downloads/15872-13115-1-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2019.

FURTADO, M. R. S. **As armadilhas da educação inclusiva: um estudo de caso em uma escola da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte**. 2007, 122f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Marta. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**/ coordenação Marta Gil. São Paulo: Instituto Ethos, 2002. Disponível em: <www.ethos.org.br/Uniethos/.../manual_pessoas_deficientes.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2019.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. 6º. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOHNSTON, Robert. **Administração da produção** - Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

KAMIMURA, Ana Lucia Martins. **Pessoas com deficiência e mercado de trabalho**. In: Seminário de Saúde do Trabalhador de Franca, Setembro 2010. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC0000000112010000100024&lng=es&nrm=van>. Acesso em: 16 abr. 2019.

LOPES, Lais de Figueiredo. **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, seu Protocolo Facultativo e a Acessibilidade**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP. Disponível em: <<http://www.dominipublico.gov.br/download/teste/arqs/cp107002.pdf>>. Acesso em: 19 abril. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas S. A. 2010.

MANZINI, E. J. **Inclusão e acessibilidade**. In: Revista da Sobama. v.10, n. 1. p. 31-36. 2005. Suplemento. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/ib/efisica/sobama/vol10no1suplemento.pdf>> Acesso em: 05 jun. 2019.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MUSSAK, E. **Gestão Humanista de Pessoas. O Fator Humano como Diferencial Competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NUNES, Leila Regina; NUNES Sobrinho. **Educação Especial** In: III Seminário Nacional de Pesquisa em Educação Especial: Diálogo e Pluralidade, Anais, São Paulo, 27 a 29 de agosto 2007. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/44147734-Roberta-bezerra-brite-analise-das-concepcoes-de-gestores-sobre-deficiencia-em-pessoas-que-ocupam-postos-de-trabalho-em-uma-rede-de-supermercados.html>> Acesso em 05 jun. 2019.

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini De. **Metodologia de Pesquisa, Abordagem Teórico-Prática**. 10°. ed. Campinas: PAPIRUS, 2004.

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

RABELO, Paulo. **A pessoa com deficiência e o trabalho**. 1°. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SÃO PAULO. **Prêmio melhores empresas para trabalhadores com deficiência**. SP: Secretaria do Estado dos Direitos do Prêmio com deficiência, 2016. Disponível em: <<http://pmetcd.sedpcd.sp.gov.br/pdf/livro2016.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. 7 ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia: 2009. Disponível em: <<http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE%20B%20-%20An%C3%A1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso 18.maio.2019.

SCHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. **Gestão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho**. São Paulo: Febraban - Federação Brasileira de Bancos, 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2000.

TURBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de planejamento e controle da produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

VANTI A. P. Nadia. **Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento**. Campinas: 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12918.pdf>> Acesso em: 05 jun. 2019.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total: uma abordagem prática**. 4 ed. São Paulo: Alínea, 2012.

YOUNG, Trevor L. **Manual de Gerenciamento de Projetos: um guia completo de políticas e procedimentos práticos para o desenvolvimento de habilidades em gerenciamento de projetos**. São Paulo: Clío Editora, 2008.

ABSTRACT

The present work aims to present proposals for increasing the inclusion rate of people with disabilities in organizations. Its specific objectives are to identify the causes of the low inclusion rate, develop alternative solutions and present action plans with proposals for solving the problem. Data collection was done through participatory rather than participatory observation, informal interviewing and documentary research that enabled a broader approach to the subject in question. An interview was conducted with the area manager responsible for the Human Resources sector and through document analysis and brainstorming, it was found that there is a low rate of inclusion of PCD's in the organization, considering that it does not meet the number established in Quota Law. Brainstorming was performed to define the causes by inserting them into the Ishikawa diagram. The same ones were prioritized by the GUT matrix, highlighting action plans and benchmarking parameters for their solution. of action. However, it is expected that with such proposals results will be obtained, increasing the inclusion rate of PCD's in the organization.

Keywords: People Development. People with Disabilities. Quota Law. Inclusion