

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO**

**EDSON BRUNELLI RODRIGUES**

**GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
Um estudo em empresas industriais da região do Grande ABC**

**São Caetano do Sul**

**2014**

**EDSON BRUNELLI RODRIGUES**

**GESTÃO DO DESEMPENHO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
Um estudo em empresas industriais da região do Grande ABC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Professor Doutor Eduardo de Camargo Oliva

**São Caetano do Sul**

**2014**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Brunelli, E.R.

Gestão do desempenho de pessoas com deficiência: um estudo em empresas industriais da Região do Grande ABC / Edson Brunelli Rodrigues – 2014.

122f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva.

Dissertação (mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

1. Indústrias. 2. Desempenho Humano. 3. Pessoas com Deficiência. 4. Gestão do Desempenho Humano.

I. Brunelli, E.R. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS. III. Título.

## **UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

Reitor:

Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi

Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa:

Prof<sup>a</sup>. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-Graduação em Administração:

Prof. Dr. Marco Antônio Pinheiro da Silveira

Dissertação defendida e aprovada em 24/10/2014 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva (Orientador)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Universidade Metodista de São Paulo)

Prof. Dr. Milton Carlos Farina (Universidade Municipal de São Caetano do Sul)

## AGRADECIMENTOS

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós” Antonie de Sant´Exupery – O Pequeno Príncipe.

Aos amigos que estiveram nas aulas do mestrado, partilhando suas experiências, vitórias e derrotas de vida e com isso me ajudando a seguir adiante no caminho do saber e da descoberta, meus agradecimentos.

Ao professor doutor Leandro Campi Prearo pelo apoio no direcionamento da pesquisa realizada, sobretudo quanto à definição da amostra da população, meu obrigado. A professora doutora Ana Cristina de Faria pela atenção dispensada em sala de aula e pela excelente didática no ensino de questões metodológicas de pesquisa, meu obrigado.

Ao professor doutor Eduardo de Camargo Oliva que tive o prazer de ter como meu orientador, por todo interesse que demonstrou pelo meu tema de pesquisa, pelas vezes em que teve de me segurar no ímpeto de seguir sem a profundidade necessária, meu muito obrigado.

Para Simone minha esposa a quem Deus colocou na minha vida não como passagem, mas como sinal de eternidade, por acreditar em meu potencial, em minha capacidade de realização, meu amor para sempre.

Aos meus filhos Arthur e Ingrid por quem tenho um amor incondicional, meu amor de pai.

Maior que tudo e todos dirijo meu agradecimento a Deus, nosso Senhor, pelo Amor derramado, por todo carinho demonstrado em cada detalhe da minha vida, em cada olhar de minha pesquisa sobre as pessoas com deficiência, as quais pelas dificuldades impostas pela vida são prediletas aos Olhos desse Deus, em cada entrelaçar da caneta sobre o papel a certeza de que o Senhor estava ali presente, me direcionando, amparando e acima de tudo me dando a confiança de que era capaz. Seu Amor de Pai não passou despercebido em nenhum momento desse percurso do Mestrado! Obrigado meu Deus!

## RESUMO

As organizações têm enfrentado desafios cada vez maiores em decorrência da alta competitividade provocada pelo atual ambiente de negócios globalizado. A gestão do desempenho organizacional, apoiado pelo trabalho das pessoas, torna-se fundamental para que os resultados possam alavancar negócios e garantir sobrevivência empresarial. Dentro desse grupo de pessoas, destacam-se as pessoas com deficiência, as quais têm firmado sua presença no mundo do trabalho, de maneira cada vez mais intensa, em decorrência da conscientização empresarial sobre seu potencial de desempenho no trabalho ou por mera determinação legal imposta através da Lei de Cotas. O objetivo desse estudo foi o de identificar e analisar as práticas de gestão do desempenho adotadas pelas empresas industriais, que estão localizadas na região do Grande ABC, no que tange a pessoas com deficiência e, de forma específica, sobre as adaptações nessas práticas, de gestão do desempenho, considerando a diversidade dessa população. A região do Grande ABC reúne sete municípios do estado de São Paulo e foi escolhida por seu intenso processo de desenvolvimento econômico, sobretudo no segmento industrial. A pesquisa trata-se de um *survey* onde foi utilizado um método descritivo, para se investigar com precisão o tema, em uma amostra aleatória de empresas que possuem mais de cem empregados e por isso, obrigada por lei, a terem pessoas com deficiência em seu quadro de empregados efetivos. A pesquisa teve caráter perceptivo, uma vez que a coleta de dados foi por nível de concordância dos agentes das empresas, em resposta a um questionário e não por observação direta. Existe a hipótese de que as empresas atribuem relevância ao trabalho das pessoas com deficiência, valorizando aspectos de sua capacidade profissional e, portanto, tornando o ambiente e a gestão de desempenho adaptados para que cada um possa entregar o “seu melhor”.

**Palavras-chave:** desempenho, deficientes, gestão de desempenho, portadores de deficiência.

## ABSTRACT

The organizations have faced increasing challenges due to the high competitiveness caused by the current global business environment. The management of organizational performance, supported by the work of people, it becomes essential to allow the results to leverage business and ensure business survival. Within this group of people, there are the people with disabilities, which have firmed its presence in the world of work, ever more intensely, as a result of corporate awareness of its potential for job performance or mere legal requirement imposed through the Quota Law. The aim of this study was to identify and analyze the performance management practices, adopted by industrial companies, which are located in the Greater ABC region, with respect to persons with disabilities and, specifically, about the adaptations these practices, performance management, considering the diversity of this population. The Greater ABC region together seven municipalities of the state of São Paulo and was chosen for its intense process of economic development, especially in the industrial segment. The research comes up a survey where a descriptive method was used to investigate the precise issue in a random sample of companies that have more than one hundred employees and therefore required by law to have people with disabilities its staff of permanent employees. The research was perceptive character, since the data collection was a level of agreement of the agents of the company, in response to a questionnaire and not by direct observation. There is a chance that companies attach importance to the work of people with disabilities, highlighting aspects of their professional capacity and therefore making the environment and performance management adapted to each can deliver "their best".

**Keywords:** performance, disabled, performance management, people with disability.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Mapa da Região do Grande ABC.....	24
<b>Figura 2</b> – Etapas para o resultado organizacional.....	27
<b>Figura 3</b> – Fatores que afetam o Sistema de Desempenho Humano.....	31
<b>Figura 4</b> – Fórmula para cálculo da amostra para populações finitas.....	51

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Pesquisa em periódicos e congressos nacionais.....	21
<b>Quadro 2</b> – Variáveis de desempenho com perguntas.....	29
<b>Quadro 3</b> – Conceitos de deficiência.....	41
<b>Quadro 4</b> – Assertivas <i>versus</i> fatores do referencial teórico de Rummler e Brache.....	55

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Baixa preparação do ambiente para pessoas com deficiência.....	71
<b>Gráfico 2</b> – Empresas por localidade e baixa acessibilidade para cadeirantes.....	72
<b>Gráfico 3</b> – Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes físicos – pouca mobilidade.....	73
<b>Gráfico 4</b> – Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes visuais – cegos.....	73
<b>Gráfico 5</b> – Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes visuais – baixa visão.....	74
<b>Gráfico 6</b> – Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes auditivos – surdos.....	75
<b>Gráfico 7</b> – Empresas por localidade e integração da pessoa com deficiência.....	75
<b>Gráfico 8</b> – Empresas por localidade e condições de adaptação do ambiente.....	76
<b>Gráfico 9</b> – Empresas por localidade e menores parâmetros de desempenho.....	80
<b>Gráfico 10</b> – Municípios com menor tolerância a desempenhos inadequados.....	88
<b>Gráfico 11</b> – Municípios com menores hábitos de orientar desempenho.....	90

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Cota de pessoas com deficiência nas empresas privadas.....	43
<b>Tabela 2</b> – Número de empregados nas indústrias da região do Grande ABC.....	50
<b>Tabela 3</b> – Alfa de Cronbach.....	61
<b>Tabela 4</b> – Empresas por localização das instalações.....	62
<b>Tabela 5</b> – Número de empregados <i>versus</i> Número de empresas.....	62
<b>Tabela 6</b> – Número de empregados <i>versus</i> Empresas por Localização.....	63
<b>Tabela 7</b> – Número de pessoas com deficiência <i>versus</i> Empresas.....	63
<b>Tabela 8</b> – Acesso a deficientes físicos – cadeirantes.....	66
<b>Tabela 9</b> – Acesso a deficientes físicos – pouca mobilidade.....	67
<b>Tabela 10</b> – Acesso a deficientes visuais – cegos.....	68
<b>Tabela 11</b> – Acesso a deficientes visuais – baixa visão.....	69
<b>Tabela 12</b> – Acesso a deficientes auditivos – surdos.....	69
<b>Tabela 13</b> – Preparação do ambiente para pessoas com deficiência.....	70
<b>Tabela 14</b> – Sobre resultados que devem produzir.....	78
<b>Tabela 15</b> – Sobre conhecimento do que fazem bem e do que poderiam fazer melhor.....	79
<b>Tabela 16</b> – Sobre parâmetros de desempenho.....	80
<b>Tabela 17</b> – Sobre desempenho baseado em resultados das áreas.....	81
<b>Tabela 18</b> – Sobre sequência do trabalho.....	82
<b>Tabela 19</b> – Sobre autonomia no desempenho.....	83
<b>Tabela 20</b> – Sobre recursos disponibilizados pela empresa.....	84
<b>Tabela 21</b> – Sobre escassez de recursos.....	84
<b>Tabela 22</b> – Sobre reconhecimento do trabalho.....	85
<b>Tabela 23</b> – Sobre desempenho superior e recompensa financeira.....	86
<b>Tabela 24</b> – Sobre demissão em desempenhos inadequados.....	87
<b>Tabela 25</b> – Sobre relação entre <i>feedback</i> e melhoria do desempenho.....	89
<b>Tabela 26</b> – Sobre o habito de orientar o desempenho.....	90
<b>Tabela 27</b> – Sobre avaliação de desempenho e <i>feedback</i> .....	91
<b>Tabela 28</b> – Sobre o desempenho <i>versus</i> competências do cargo.....	92
<b>Tabela 29</b> – Sobre o desempenho individual e resultados organizacionais.....	92

<b>Tabela 30</b> – Sobre os conhecimentos e habilidades <i>versus</i> desempenho de funções.....	93
--	----

## **LISTA DE APÊNDICES**

<b>APÊNDICE A</b> – Indústrias da região do Grande ABC de acordo com pesquisa CAGED (2012).....	109
<b>APÊNDICE B</b> – Empresas selecionadas de forma aleatória para a pesquisa.....	118
<b>APÊNDICE C</b> – Email para as empresas participantes da pesquisa.....	122

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CF – Constituição da República Federativa do Brasil

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PCDs – Pessoas com Deficiência

PPD – Pessoas Portadoras de Deficiência

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 Gestão do Desempenho Organizacional .....	25
2.1.1 O Desempenho Organizacional.....	25
2.1.1.1 O Modelo de Rummler e Brache.....	27
2.1.2 Gestão do Desempenho Humano .....	30
2.2 Pessoas com Deficiência.....	34
2.3 O Mercado de Trabalho para Pessoas com Deficiência.....	42
<b>3. PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>48</b>
3.1 Tipo e Método de Pesquisa.....	48
3.2 Universo e Amostra da Pesquisa.....	50
3.2.1 Redimensionamento da Amostra da Pesquisa.....	52
3.3 O Questionário .....	53
3.4 Análise de Confiabilidade.....	60
3.5 Aplicação da Pesquisa.....	61
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....</b>	<b>65</b>
4.1 Interpretação de Dados – Parte 1 – Adaptação do Ambiente de Trabalho .....	65
4.2 Interpretação de Dados – Parte 2 – Gestão do Desempenho .....	77
4.2.1 Fator Teórico: Especificação do Desempenho.....	78
4.2.2 Fator Teórico: Interferência na Tarefa .....	82
4.2.3 Fator Teórico: Consequências .....	85
4.2.4 Fator Teórico: <i>Feedback</i> .....	89
4.2.5 Fator Teórico: Conhecimento / Habilidade.....	91
4.2.6 Fator Teórico: Capacidade Individual.....	93
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>95</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>101</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>109</b>



## 1. INTRODUÇÃO

As transformações no mundo, decorrentes do processo de globalização, demandam mudanças rápidas por parte das organizações, a fim de tornarem-se competitivas e garantirem seu espaço nesse mercado de negócios. Por consequência, os empregados precisam apresentar cada dia mais níveis crescentes de desempenho, a fim de garantirem às empresas essa participação efetiva no mercado global.

Nesse aspecto Costa (2013) ressalta que foi a partir dos anos de 1980 que se observou essa abertura do mercado brasileiro para produtos de origem estrangeira, o qual, dentre outras coisas, trouxe um novo desafio às empresas brasileiras com relação à melhoria da qualidade de seus produtos, além de um controle dos custos da produção para que os preços finais dos mesmos continuassem competitivos.

Por outro aspecto, os produtos em si, como afirmam Silva e Gil (2013), passam a ter um ciclo de vida mais curto, o que gera nas organizações uma necessidade de atenção maior nos aspectos de inovação, qualidade, preço e prazos de entrega, para que as mesmas sejam competitivas frente a esse cenário global.

Tal cenário global, marcado pela alta competitividade entre seus agentes, decorrente do processo de abertura do mercado para produtos estrangeiros, representa um ambiente de negócios onde é difícil encontrar uma empresa que não esteja rodeada por concorrentes nacionais como também internacionais, em uma disputa constante por altos desempenhos.

Trata-se de uma questão de sobrevivência, e empresas com baixo desempenho tendem, tal como afirmam Hisrich *et. al.*, (2009), a experimentar o fracasso com a existência de uma diminuição na receita (faturamento), ou mesmo um acréscimo nas despesas de grandes proporções, tornando a empresa insolvente e delimitando a possibilidade de atrair financiamentos de dívidas.

Decorre desse contexto a necessidade das empresas realizarem uma avaliação constante do seu desempenho nos negócios, o qual na prática, representa medir periodicamente o desempenho do trabalho das pessoas que fazem parte dessas empresas, que segundo Oliveira *et.al.*, (2007) significa monitorar se a estratégia adotada pela empresa está sendo trilhada adequadamente e se as ações das pessoas, que trabalham na organização, estão alinhadas a tal estratégia, tornando assim evidente a relação direta entre desempenho organizacional e trabalho das pessoas.

Brandão e Guimarães (2001) comentam sobre a ênfase nas pessoas e no seu desempenho profissional, como recurso determinante de desempenho organizacional, são assuntos que devem ser cada vez mais discutidos, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Por essa razão, as empresas têm criado indicadores de medida do desempenho e mecanismos de gestão do desempenho das pessoas, procurando assim certificarem-se de que continuam competitivas, nessa economia globalizada, bem como detectar possíveis distorções entre as estratégias e os resultados que estão sendo obtidos, com objetivo de desenvolver ações para solucionar tais ocorrências e manter o desempenho organizacional necessário.

Outro desafio também incorporado às empresas, nessa abertura da economia, é a gestão das minorias, que formam a diversidade humana, no sentido de terem de incluir e gerenciar pessoas com características e atribuições diversas daquelas ditas como “normais” até então.

Hanashiro e Carvalho (2005, p.4) definem diversidade sob uma perspectiva ampla:

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

Sasaki (2006) já alertava que a convivência dentro da diversidade humana pressupõe que todos têm condições de realizar um trabalho pleno, de desempenhar adequadamente e, assim, obter os resultados que a empresa precisa, independente de diferenças de gênero, religião, nacionalidade, origem dentro do território nacional, idade, raça ou pessoa com deficiência.

Isso se relaciona também com o que se conhece por cultura organizacional, que segundo Siqueira e Vieira (2012, p.170) refere-se ao “conjunto de valores organizacionais, expressão daquilo que é compartilhado ou não pelos participantes da organização”.

Por outro aspecto, comentam Hanashiro e Carvalho (2005, p.11) que “o interesse pelo tema diversidade cultural não se deve apenas a uma questão ideológica e igualitária, mas a uma vantagem estratégica para as organizações”.

Sabe-se que as pessoas com deficiência estão inseridas no contexto da diversidade humana e, portanto alvo de atenção das empresas, sendo que tais empresas podem ter dificuldades quanto à gestão do desempenho dessas pessoas, por ser também um novo desafio, além de tantos outros trazidos pela globalização.

Corroborando com isso, Carvalho-Freitas e Marques (2010, p. 23) afirmam que “os estudos sobre a gestão da diversidade, com foco específico nas pessoas com deficiência, são recentes, referindo-se ao início dos anos 2000”.

O último levantamento feito pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010) aponta que o Brasil tem cerca de 45 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, o que corresponde a quase 24% da população brasileira. O mesmo levantamento revela que, desse total de pessoas com deficiência, cerca de 20 milhões estavam trabalhando, sendo que 40% com “carteira assinada”, o que significa trabalhando para empresas e gerando resultados com seus desempenhos.

O Decreto 3298 em seu artigo 4º. (Brasil (a)) prescreve que as deficiências são classificadas em grupos, dentre eles: deficiência auditiva, que significa a redução bilateral da audição ou ausência da capacidade de ouvir (surdez); deficiência visual, que é a redução significativa da visão ou perda da capacidade de ver (monocular ou cegueira total); deficiência física, que trata da redução na capacidade de movimentação do indivíduo (mobilidade reduzida) e a deficiência intelectual, relacionada ao funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos.

Considera-se também deficiência múltipla quando ocorrem duas ou mais deficiências na mesma pessoa e, em adição, segundo a legislação brasileira (Brasil (a)), são incluídas no grupo de pessoas com deficiência as pessoas que completaram processo de reabilitação profissional do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), também denominadas reabilitadas pelo INSS.

O Brasil tem historicamente tratado a questão da empregabilidade de pessoas com deficiência, não diretamente por medidas educativas, que poderiam desencadear na conscientização do segmento patronal, mas por meio de determinações legais específicas, as quais têm trazido desafios constantes para as empresas, em especial as com mais de cem empregados, que devem ter um percentual de pessoas com deficiência contratadas em seu quadro de efetivos.

Com isso, encontramos por um aspecto, um cenário globalizado caracterizado pela alta competitividade entre seus agentes, os quais precisam por meio das pessoas conquistarem altos desempenhos para a sua própria sobrevivência e, sob outro aspecto, as pessoas com

deficiência que fazem parte de seu quadro de empregados, as quais precisam, assim como os demais empregados, produzir e gerar resultados, porém demandando ambientes adequados e adaptados para que o alto desempenho ocorra.

Trata-se de uma discriminação, não por razões de pré-conceitos e sim por uma conscientização de que devemos tratar os diferentes de forma diferente.

A própria ONU (2008, p.20) em sua convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência, ressalta que “adaptações razoáveis de acordo com as necessidades individuais sejam providenciadas”, demonstrando a necessidade de incluir as pessoas com deficiência no ambiente de trabalho com as devidas adaptações e ajustes.

Ponto importante para o que se considera por bom desempenho das pessoas com deficiência é o que define Sasaki (2006, p. 27): “é imprescindível dominarmos bem os conceitos inclusivistas para que possamos ser participantes ativos na construção de uma sociedade que seja realmente para todas as pessoas”.

O mesmo autor explica o conceito “inclusivista”, o qual advém da palavra inclusão que, para esse contexto, significa a “modificação da sociedade como pré-requisito para qualquer pessoa buscar seu desenvolvimento e exercer a cidadania” (SASSAKI, 2006, p.41-42).

Diante do exposto, surge o problema a ser pesquisado: Quais práticas de gestão do desempenho são adotadas nas empresas industriais da região do Grande ABC para pessoas com deficiência?

A justificativa para a pesquisa reside também no fato de que, entre os artigos publicados em periódicos e congressos nacionais, entre os anos de 2002 e 2012, encontra-se espaço para investigar com mais profundidade o tema de inserção (inclusão) e suas facilidades e dificuldades – nas práticas de gestão do desempenho para pessoas com deficiência, uma vez que as pesquisas têm abordado o tema, porém com certas limitações em termos de quantidade de pesquisas realizadas no espaço de tempo considerado.

Tal pesquisa sobre publicações foi realizada nos meses de setembro a novembro de 2013, utilizando-se o portal de periódicos CAPES, além de Anais de Congressos (EnANPAD e Semead) entre 2002 e 2012, chegando a um resultado de 69 artigos publicados, com as palavras-chave: deficiência, portadores de deficiência, necessidades especiais, pessoas com deficiência e lei de cotas, encontrando-se as publicações listadas no quadro a seguir por temas:

**Quadro 1 – Pesquisa em periódicos e congressos nacionais**

Tema	Autor (Ano)
<b>Gestão da diversidade</b> Foco nas minorias (gênero, etnia, raça e pcd) - gestão da diversidade como vantagem competitiva para as organizações.	Almeida, Coimbra e Carvalho-Freitas (2007)
	Alves e Galeão-Silva (2004)
	Araujo (2005)
	Carvalho-Freitas (2007a)
	Carvalho-Freitas (2007b)
	Carvalho-Freitas e Almeida (2007)
	Carvalho-Freitas e Marques (2006a)
	Carvalho-Freitas e Marques (2006b)
	Carvalho-Freitas e Marques (2007b)
	Gomes (2007)
	Hanashiro e Carvalho (2005)
	Hanashiro e Godoy (2004)
	Heinski (2004)
	Pereira e Hanashiro (2007)
	Teodósio (2004)
	Vergara e Ingaray (2007)
	Brumer, Pavel e Mocelin (2004)
Serrano e Brunstein (2008)	
<b>Dificuldades para inserção</b> Foco nas adaptações das práticas e ambiente de trabalho	Almeida, Carvalho-Freitas e Marques (2007)
	Almeida, Coimbra e Carvalho-Freitas (2007)
	Alves e Galery (2006)
	Araujo (2007)
	Araujo e Schmidt (2006)
	Barros e Gontijo (2005)
	Cardoso e Araujo (2006)
	Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004)
	Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2005)
	Carvalho-Freitas et al (2005)
	Silva e Luna (2004)
	Baptista (2012)
	Gomes (2012)
	Silva et al (2012)
	Scalzer (2002)
Oliveira et. al., (2007)	
Calado et. al., (2010)	
Irigaray e Viana (2012)	
<b>Concepção de deficiência e das possibilidades de</b>	Araujo (2007)
	Araujo e Schmidt (2006)

<b>trabalho das PPDs</b> Foco nas formas de ver a deficiência - PPD e sua adaptação á sociedade e não o contrário.	Carvalho-Freitas (2007a)
	Carvalho-Freitas (2007b)
	Carvalho-Freitas e Marques (2006a)
	Carvalho-Freitas e Marques (2010)
	Carvalho-Freitas e Marques (2007b)
	Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2005)
	Carvalho-Freitas, Rocha et. al., (2005)
	Moreira (2006)
	Polia, Souza e Souza (2006)
	Silva e Luna (2004)
	Tanaka e Manzini (2005)
	Carvalho-Freitas, Moreira et. al., (2011)
	Coimbra e Goulart (2009)
<b>Formação</b> Foco na formação profissional - exclusão de caráter marginal para assistida.	Alcantara (2006)
	Araujo (2005)
	Costa (2006)
	Diniz Neto e Carvalho (2004)
	Estabel e Moro (2006)
	Klein (2006)
	Maçaneiro (2002)
Silva (2006)	
<b>Acessibilidade</b> Foco no mercado de trabalho (preparo social e profissional) (condições estruturais nas empresas).	Bezerra (2007)
	Estabel e Moro (2006)
	Fernandino (2006)
	Patrocínio e Reis (2006)
<b>Inclusão</b> Foco nas práticas de responsabilidade social.	Batista (2003)
	Carvalho-Freitas et. al., (2010)
	Teodosio (2004)
	Walber e Silva (2006)
	Quintão (2005)
Carvalho-Freitas (2012)	
<b>Integração</b>	Plaisance (2006)
	Walber e Silva (2006)
	Bahia e Santos (2009)
	Silva et. al., (2010)
	Carvalho-Freitas e Marques (2010)
	Bahia e Schommer (2009)
<b>Legislação</b>	Alcantara (2006)
	Baracho (2006)
	Dias (2003)
	Fernandino (2006)
	Heinski (2004)
	Polia, Souza e Souza (2006)
<b>Conceituação de deficiência</b>	Cardoso e Araujo (2006)
	Farias e Buchalia (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em pesquisa nacional ao Portal Periódico CAPES e Anais de Congressos (EnANPAD e Semead) sobre publicações entre 2002 e 2012.

Da mesma forma, foi realizada pesquisa no portal de periódicos CAPES em busca de publicações internacionais, para o mesmo período de 2002 a 2012, com as palavras-chave: *disability, people with disabilities, disability management, disability person e disability appraisal* e as publicações encontradas versam sobre temas ligados à medicina, medicina preventiva, reabilitação, psicologia, qualidade de vida e escolas médicas, sendo que não foram encontrados registros de publicações com foco em gestão de desempenho de pessoas com deficiência nas organizações.

Pesquisa também foi realizada em dois periódicos internacionais sendo o primeiro o *Human Resource Management Journal* para publicações entre abril/2011 a abril/2014 com as palavras-chave: *disability, people with disability e people with disability at work*, sendo que não foram encontrados artigos que versavam sobre o tema, com exceção de um artigo publicado na edição de julho/2012 (volume 22 *issue* 30), o qual tratou do uso do sistema de cotas para diversidade demográfica de força de trabalho nos Emirados Árabes, além de outros ligados à área de saúde e psicologia, sem relação com o tema da pesquisa. Outro periódico internacional pesquisado foi o *Human Relations Journal* para o mesmo período e as mesmas palavras-chave e nenhum artigo foi encontrado com relação direta ao tema da pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa é identificar a existência e analisar as práticas de gestão do desempenho adotadas pelas empresas industriais localizadas na região do Grande ABC para pessoas com deficiência.

A região do Grande ABC, por vezes identificada por ABC Paulista, reúne sete municípios do estado de São Paulo, parte da Região Metropolitana de São Paulo, porém com identidade própria. A sigla vem de três das sete cidades que compõem a região, sendo Santo André (A), São Bernardo do Campo (B) e São Caetano do Sul (C) e a cidade de Diadema (D) por vezes é também incluída na sigla da região, que pode ser identificada por região do Grande ABCD. É possível também encontrar a sigla ABCDMRR, incorporando a sigla dos outros municípios da região que são Mauá (M), Ribeirão Pires (R) e Rio Grande da Serra (R).

A região do Grande ABC foi escolhida por ser historicamente o primeiro centro da indústria no país, em especial da indústria automobilística brasileira, e por isso identificada como região de forte desenvolvimento industrial. Por outro aspecto, em consequência à presença de tais indústrias na região, houve na região o surgimento dos primeiros movimentos sindicais, em defesa dos direitos dos trabalhadores, o que levou a região a ser considerada como “berço” dos movimentos sindicais no país. Em decorrência, considerando os

movimentos sindicais como importantes, pelo caráter de defesa dos direitos dos trabalhadores brasileiros, pressupõe-se que as indústrias da região, influenciadas pelos movimentos sindicais, tenham maior atenção aos aspectos de inclusão de pessoas com deficiência, por meio de ambientes de trabalho adaptados e práticas de gestão do desempenho adequadas às necessidades e particularidades desse grupo.

**Figura 1- Mapa da Região do Grande ABC**



Fonte: Adaptado pelo autor, com base em [www.baixarmapas.com.br/sao-paulo-rmsp](http://www.baixarmapas.com.br/sao-paulo-rmsp).

A pesquisa visa checar uma primeira crença de que as empresas atribuem relevância ao trabalho das pessoas com deficiência, valorizando aspectos de sua capacidade profissional e, portanto tornando o ambiente adaptado para que cada uma possa “entregar seu melhor”.

A segunda crença é de que a gestão do desempenho das pessoas com deficiência é realizada de forma diferenciada, considerando suas limitações, em respeito à diversidade, tratando-se, portanto de uma discriminação desprendida de questões de inferioridade e sim pela conscientização de que há necessidade de tratar os diferentes de forma diferente.

A Linha de Pesquisa – Gestão Organizacional engloba o tema dessa pesquisa, uma vez que trata de temas ligados ao ambiente das organizações, do qual a gestão do desempenho de pessoas com deficiência faz parte.



## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor entendimento do tema, busca-se refletir sobre conceitos e pesquisas realizadas, os quais objetivam fornecer o alicerce para a pesquisa de campo sobre avaliação do desempenho de pessoas com deficiência em empresas industriais da região do Grande ABC e posterior análise dos resultados obtidos.

Com isso, essa plataforma teórica apoiou-se em:

- a) Gestão do Desempenho Organizacional;
  - a. Gestão do Desempenho Humano;
- b) Pessoas com Deficiência;
- c) O Mercado de Trabalho para Pessoas com Deficiência.

### **2.1 Gestão do Desempenho Organizacional**

O desempenho organizacional é fator crítico para o sucesso e continuidade das empresas nesse ambiente de alta competitividade em que se situam, sendo na prática, observado pelos resultados obtidos frente aos objetivos pré-estabelecidos pelas organizações.

Quanto maior a competência da organização, tanto maior será seu desempenho e, como já ressaltavam Prahalad e Hamel (1990) a competência da organização é um atributo que a torna eficaz e permite a consecução de seus objetivos estratégicos.

Sabe-se que tal desempenho é mensurado não apenas pelo trabalho efetivo das pessoas e a obtenção de resultados por parte das mesmas, e sim pelo desempenho dos processos organizacionais e da organização como um todo. Pode-se dizer que o desempenho organizacional passa a ser considerado como um sistema holístico, onde as partes se relacionam, gerando resultados no todo.

#### **2.1.1 O Desempenho Organizacional**

Rummler e Brache (1992) já explicavam que o desempenho organizacional está associado a um processo de transformação onde recursos (insumos) são transformados, pelo

processo de trabalho das pessoas (desempenho) que geram resultados (saídas) para a organização, a qual terá ou não maior competitividade em função desses resultados.

Sabe-se que a escolha dos recursos a serem utilizados pela organização deriva de fatores prévios que podem ser compreendidos como objetivos empresariais, os quais, segundo Certo e Peter (2003), são metas para as quais as organizações direcionam seus esforços. Sem objetivos ou metas definidas previamente, torna-se difícil a definição de recursos necessários, comprometendo diretamente o desempenho das pessoas no trabalho, os resultados obtidos e, sobretudo, a gestão do desempenho das mesmas, uma vez que não se tem claro onde se deseja “chegar” e o que se quer alcançar como resultado (saída).

De igual importância, as organizações devem definir suas diretrizes estratégicas, que são “caminhos” que as mesmas desejam trilhar, a fim de alcançarem os objetivos e metas previamente definidos. De acordo com Mintzberg (1994), estratégia é um plano, ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até lá.

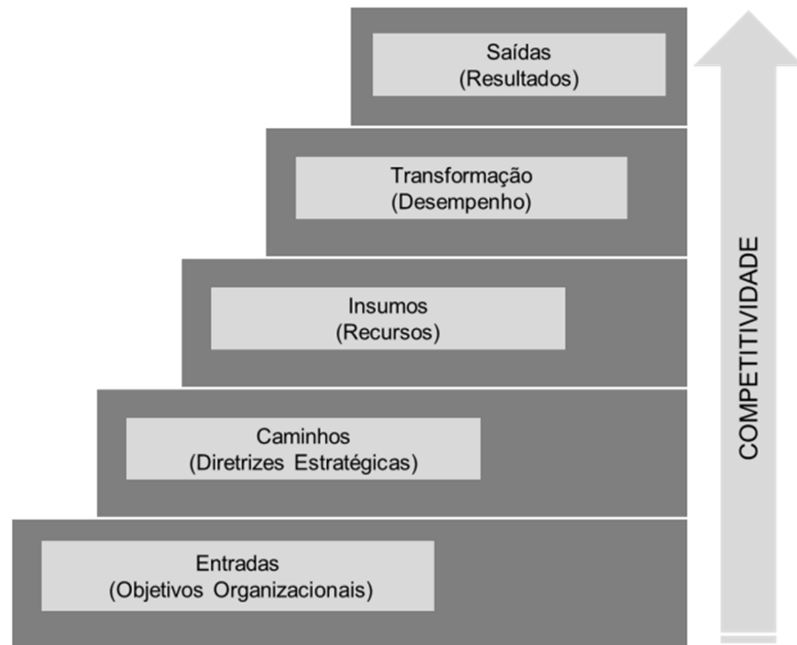
Pode-se fazer uma associação de objetivos e metas com aquilo que se quer alcançar, aquilo que se quer obter como resultado (saída) e diretrizes estratégicas como os meios pelos quais a empresa alcançará tais objetivos.

As diretrizes estratégicas acabam por proporcionar alinhamento e foco e, como explicam Kaplan e Norton (2000), podemos entender como o foco pode trazer o desempenho notável para a organização por meio de um exemplo de uma luz difusa em uma sala iluminada por várias lâmpadas incandescentes e fluorescentes e comparar essa luz com o feixe de luz de um ponteiro a laser, sendo utilizado por uma pessoa na mesma sala. Apesar do ponteiro a laser ter recursos limitados (funciona normalmente com baterias de baixa voltagem), o mesmo produz uma luz ofuscante ao concentrar todo esforço em um único feixe, o qual direciona toda atenção e foco para seu alvo.

Os mesmos autores Kaplan e Norton (2000, p.18) já afirmavam que “a estratégia bem elaborada e compreendida é capaz de produzir avanços extraordinários no desempenho, por meio da convergência e da consistência de recursos limitados da organização”.

Também como preconizado por Rummler e Brache (1992), a empresa precisa percorrer um caminho ascendente para ter resultados consistentes e obter maior competitividade.

**Figura 2 – Etapas para o resultado organizacional**



Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Rummler e Brache (1992, p. 87).

De acordo com Rummler e Brache (1992), os resultados organizacionais também denominados de saídas, são decorrentes de processos de transformação (desempenho) executados pelo indivíduo, considerando os insumos (recursos) apresentados, as diretrizes e os objetivos organizacionais.

### **2.1.1.1 O Modelo de Rummler e Brache**

Considerando uma organização como um sistema onde as partes se relacionam, o desempenho baixo de uma das partes compromete o desempenho do todo, Rummler e Brache (1992) propõem níveis para o desempenho organizacional, sendo eles - Nível da Organização, Nível de Processos e Nível de Trabalho/Executor.

No primeiro nível, denominado de Nível da Organização, Rummler e Brache (1992) apresentam a Organização como um sistema e o desempenho impactado diretamente por suas estratégias. Ferraz (2007, p. 16) ressalta que o nível da organização foca a estrutura em que as pessoas trabalham, incluindo as estratégias, os objetivos e o emprego de recursos.

Com isso, nota-se que as organizações produzem seus resultados por meio de uma infinidade de processos de trabalho que se inter-relacionam como processo de criação de novos produtos, processo de *merchandising*, processo de produção, processo de comercialização, processo de distribuição, processo de faturamento, dentre outros, os quais são denominados pelos autores como Nível de Processos.

O Nível de Trabalho Executor refere-se às pessoas que fazem seus trabalhos variados e seguindo a apresentação do modelo, Rummler e Brache (1992, p.22) comentam que “se aumentar o poder de nosso Raio X, podemos ver esse nível representado pelas células do corpo”.

Assim como a compreensão da anatomia humana é fundamental para que um médico possa diagnosticar e tratar doenças do corpo, a compreensão dos três níveis de desempenho é fundamental para que um gerente possa diagnosticar e tratar males de uma organização. (RUMMLER e BRACHE, 1992, p.19).

Com isso, considera-se que o desempenho da organização pode ser impactado pelos três níveis, no todo ou cada um em particular. Quando, por exemplo, um cliente receber um produto ou mercadoria com defeito, a causa pode estar em apenas um dos três níveis do desempenho, em dois deles ou em todos os níveis. O executor pode ter produzido a mercadoria de maneira incorreta, ou simplesmente não ter notado que a mercadoria com defeito estava sendo enviada ao cliente. Os processos que influenciam o desempenho, tais como a qualidade do produto, incluindo o projeto de fabricação do mesmo, a qualidade da matéria-prima, a produção propriamente dita e a distribuição do produto, podem estar errados.

Em complemento, o nível da organização – representado, nesse caso, pelos gestores que determinam o papel dos produtos dentro das estratégias da organização e fornecem os orçamentos para equipes e equipamentos, estabelecendo objetivos e medidas, podem também ter causado o problema.

Com isso, decorre que os três níveis de desempenho são interdependentes e devem relacionar-se entre si e também com os objetivos, projetos e gerenciamento da organização, criando o que os autores denominam de visão holística do desempenho (RUMMLER e BRACHE, 1992).

Com base nesses relacionamentos, Rummler e Brache (1992) propõem “perguntas” para um diagnóstico apurado, cujos resultados são capazes de fornecer orientações e pistas seguras para projetos de melhoria do desempenho organizacional.

**Quadro 2 – Variáveis de desempenho com perguntas**

	<b>Objetivos</b>	<b>Projetos</b>	<b>Gerenciamento</b>
Organizacional	A estratégia da organização foi bem articulada e comunicada? Essa estratégia faz sentido, no cenário atual, em termos de oportunidade de mercado? Os níveis esperados de resultados e de desempenho foram bem definidos e comunicados?	Todas as funções necessárias estão no lugar? A estrutura formal da organização dá apoio à estratégia? Onde a estrutura formal constitui empecilho para a execução da estratégia? Existe alguma função desnecessária ou que poderia ser terceirizada?	Todos os objetivos funcionais relevantes foram estabelecidos? Todo o desempenho relevante é mensurado? Os recursos foram devidamente alocados? As interfaces entre os departamentos estão bem administradas?
Processos	Os objetivos para os processos-chave estão associados às demandas dos clientes?	Os processos utilizados são realmente os melhores para se chegar aos objetivos pretendidos?	As metas para os sub-processos foram estabelecidas? Existem recursos suficientes alocados para cada processo central do negócio? As interfaces entre os passos dos processos estão adequadamente administradas?
Trabalho (Executor)	Os resultados e os padrões do trabalho estão associados aos processos e às demandas dos clientes?	Os requisitos dos processos estão especificamente refletidos nas funções adequadas? Os passos do trabalho encontram-se numa sequência lógica? Foram desenvolvidas políticas e procedimentos de apoio? O ambiente de trabalho é saudável, em termos ergonômicos?	Os executores sabem o que se espera deles, em termos de resultados e padrões para seu trabalho?  Os executores têm recursos, equipamentos, instruções, prioridades e fluxos de trabalho adequados?  Os executores são recompensados por desempenhos excelentes?  Os executores têm as competências necessárias para ajudar na consecução dos objetivos organizacionais?

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Rummer e Brache (1992, p.35).

Uma vez conceituado o desempenho organizacional como um todo, adotando o modelo proposto por Rummler e Brache (1992), e as variáveis de desempenho, as quais poderão transformar-se em perguntas para nossa pesquisa quantitativa, cabe salientar que o “olhar” do pesquisador repousa sob o quadrante Trabalho (Executor) *versus* Gerenciamento, uma vez que o mesmo refere-se ao desempenho realizado pelo executor/trabalhador, que nessa pesquisa refere-se às pessoas com deficiência e, por isso, alvo de estudo sobre a gestão do desempenho.

### 2.1.2 Gestão do Desempenho Humano

O desempenho das pessoas no trabalho e, sobretudo a eficiência das mesmas na realização de tarefas e na apresentação de resultados têm sido fator de sucesso organizacional nesse mundo globalizado em que a competitividade está em ritmo crescente.

Aliás, as organizações têm demonstrado interesse e, sobretudo atenção, em contar com pessoas que estejam preparadas para o desempenho eficiente de determinada função há tempos, uma vez que Taylor (1990) já alertava que, a busca pelo desempenho já se mostrava intensa na época e onde a procura por homens melhores e mais capazes, desde diretores de grandes companhias até simples serventes já era observada.

Taylor (1990, p. 22) ressalta que o que as organizações procuram são homens eficientes, já formados, sistematicamente treinados e capazes de produzirem resultados.

Baseadas no princípio taylorista de isolar a tarefa e efetivar a seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam capacitar seus empregados com habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas a produtividade e desempenho no trabalho (FERRAZ, 2007).

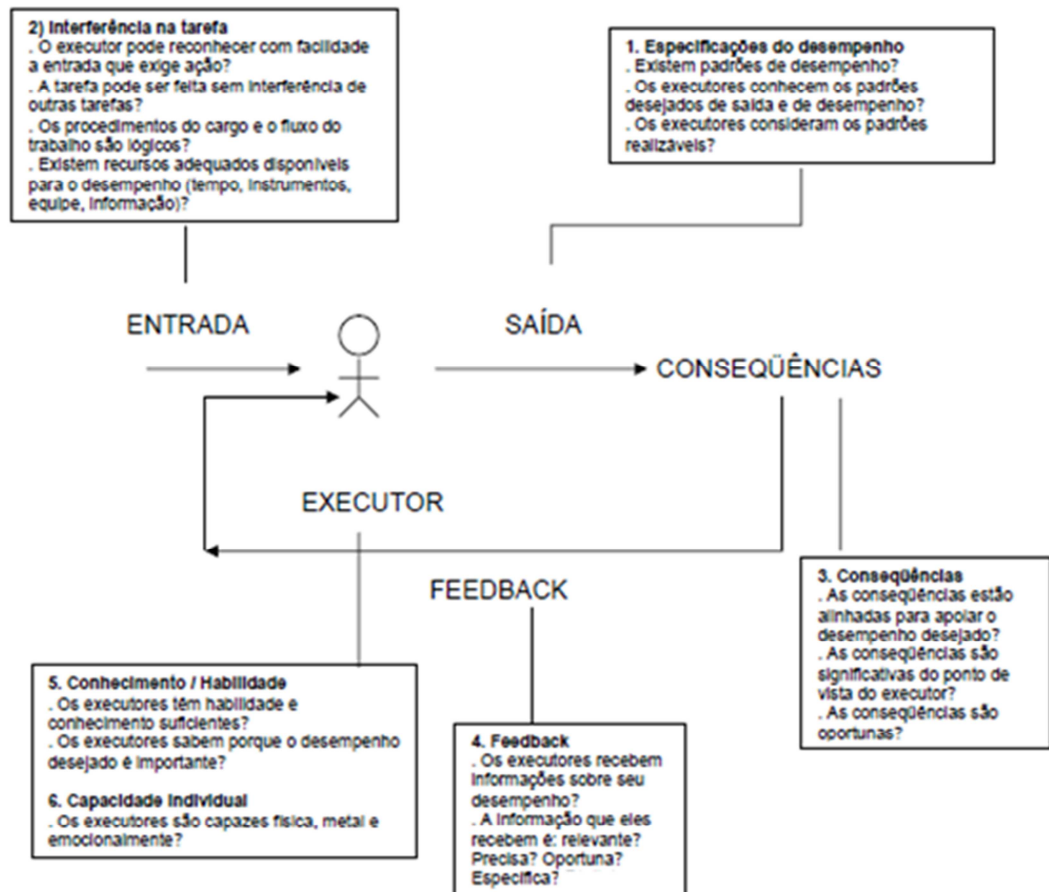
Posteriormente, em decorrência de pressões da própria classe trabalhadora e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Nota-se assim, que o desempenho atrelado a “homens eficientes” associa-se com os resultados que os mesmos alcançam com seu trabalho, tendo assim uma relação direta, ou seja, quanto melhor o desempenho melhores serão os resultados alcançados e maiores as chances de sucesso organizacional e vantagem competitiva.

No modelo de Rummler e Brache (1992), encontramos destaque aos fatores que podem afetar a gestão do desempenho humano, dentre eles as especificações do desempenho – quando se questiona se o executor sabe o que se espera dele em termos de resultados, interferência na tarefa – sobre recursos e equipamentos adequados, consequências – ditas recompensas por desempenhos excelentes, *feedback*, conhecimentos e habilidades – denominadas competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.

Tais fatores comunicam aos executores aquilo que se espera deles, e como se espera que eles façam, impactando assim o sistema de gestão do desempenho humano.

**Figura 3 – Fatores que afetam o Sistema de Desempenho Humano**



Fonte: Rummler e Brache (1992, p.87).

Onde:

- Especificações do desempenho – os padrões desejados de saídas e de desempenhos são compreendidos pelos executores?
- Interferência da tarefa é parcialmente abordada pelo projeto de trabalho e os gestores que desejam minimizar essa interferência fornecem recursos – tempo e instrumentos, adequados para a realização do trabalho.
- Conseqüências devem apoiar a realização eficiente dos objetivos do trabalho – as conseqüências são oportunas?

- d) *Feedback* – o executor recebe informações sobre seu desempenho? Sem o *feedback* o bom desempenho pode sair dos eixos e o mau desempenho pode permanecer sem melhorias.
- e) Conhecimento e Habilidade são exigidos em qualquer trabalho, e na ausência, o desempenho do trabalho fica comprometido e o aprimoramento pode ser necessário.
- f) Capacidade individual envolve as capacidades internas do executor. Não importa o quanto o ambiente dá apoio ou quanto seu treinamento seja efetivo, eles não serão capazes de fazer seus trabalhos se não tiverem a capacidade física, mental ou emocional para atingir os objetivos,

Bergamini e Beraldo (2010) salientam que a eficiência no desempenho é uma consequência do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa executa uma determinada atividade em seu trabalho. Uma pessoa eficiente é, portanto, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem feitas e ter um bom desempenho, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade.

Ruas (1995) ressalta que uma vez que a execução do trabalho implica no envolvimento direto do trabalhador, pressupondo que o mesmo tome iniciativas do tipo controle de qualidade, identificação de defeitos e participação em grupos de melhorias, dentre outras formas, a gestão do desempenho desses trabalhadores tem impacto direto nos resultados alcançados pelos mesmos.

Sabe-se que a gestão do desempenho no trabalho está inserida no contexto de gestão de pessoas e envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho, tendo como objetivo principal, sob uma perspectiva funcionalista, o aprimoramento do desempenho das pessoas (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Contudo, o desempenho das pessoas no trabalho costuma ser observado por seus comportamentos, suas atitudes, que refletem seus conhecimentos (saber) e habilidades (saber fazer) diante de certos objetivos ou metas estabelecidas.

Para a academia, o conceito de competências costuma estar associado a esses atributos, conforme afirmam Durand (2000) e Dutra (2014) é derivada de atributos pessoais, em geral, classificados como conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sabe-se que, embora a competência constitua um conceito complexo e multifacetado (RUAS, 2005), é tradicionalmente definida como a ação ou atuação do indivíduo em determinado contexto profissional (GILBERT, 1978; GONCZI, 1999).



Sparrow e Bognanno (1994), por sua vez, quando buscam conceituar competências, procuram fazer referência a um conjunto de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanente. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Outros autores procuram conceituar competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, associam competências à conquista de resultados, quando afirmam que competência é a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Ropé e Tanguy (1997) desvinculam da teoria e unem o conceito de competência a um comportamento prático, uma vez que afirmam que um dos aspectos fundamentais da competência é que a mesma não pode ser compreendida de forma isolada da ação.

Durand (1998), por sua vez, construiu um conceito de competência baseado em três dimensões, que são: conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição (conhecimento) e as atitudes relacionadas ao trabalho, portanto, para o autor, a competência refere-se a um conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para atingir determinado objetivo.

Segundo Fleury e Fleury (2004, p.30). a competência do indivíduo é o “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Conforme relatam Brandão e Guimarães (2001), o aparecimento de modelos de gestão do desempenho humano associados à gestão de competências fez com que o mundo acadêmico e profissional construísse diferentes conceitos acerca do que entendem por competências.

Essa pesquisa não tem a pretensão de discutir as várias abordagens conceituais existentes sobre competências, mas apenas utilizar-se de um conceito, oriundo de um referencial teórico, que servirá de base para o que se entende por gestão do desempenho humano.

Sendo assim, diante da gama de conceitos apresentados anteriormente, e na tentativa de se considerar a contribuição de todos, entende-se por competências as combinações

sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que geram valor a pessoas e organizações (CARBONE et. al., 2005).

As competências são também percebidas pelos outros quando as pessoas agem ante as situações profissionais com as quais se deparam (Zarifian, 1999) e servem como elo entre as atitudes individuais e a estratégia organizacional.

O próprio modelo de Rummler e Brache (1992), que serve de referencial teórico acerca do desempenho humano, apresentando os fatores que afetam o mesmo, não deixa de mencionar e destacar os conhecimentos e habilidades do executor, portanto, alvo também de atenção dessa pesquisa.

## **2.2 Pessoas com Deficiência**

A maneira como o indivíduo se comporta diante de uma realidade parece estar associada aquilo que o mesmo acredita ou entende por verdade acerca da mesma. Os conceitos que tem a respeito dessa realidade tendem a moldar suas ações e definir suas atitudes. Quando esses indivíduos se reúnem em grupos sociais, as verdades individuais parecem criar verdades coletivas ou conceitos sociais e que direcionam, não mais ações individuais e sim ações sociais ou, em outras palavras, os conceitos que um grupo tem são fundamentais para entendimento de suas práticas sociais (SASSAKI, 1997).

Os conceitos sociais acerca da deficiência têm mudado ao longo dos tempos e, sobretudo no Brasil, a partir da década de 90, influenciado por políticas governamentais que passaram a impor a inclusão dessas pessoas no ambiente de trabalho.

Historicamente nota-se que o conceito de deficiência surge relacionado às questões de saúde da pessoa com deficiência, associando a doenças existentes e principalmente a maneiras e formas de tratamento, visando à reabilitação da pessoa para uma possibilidade, e não garantia, de vida em sociedade.

A própria Organização Mundial da Saúde (OMS, 2013) associa a deficiência a questões de saúde e biologia da pessoa, quando apresenta um primeiro conceito acerca de deficiência como sendo a ausência ou a disfunção de uma estrutura psíquica, fisiológica ou anatômica que se refere à biologia da pessoa.

O que surpreende é a Convenção 159 da OIT (2013) quando afirma que, a pessoa com deficiência é aquela cuja possibilidade de conseguir, permanecer e progredir no emprego é

substancialmente limitada em decorrência de uma reconhecida desvantagem física ou mental. Surpreendente pelo fato da Organização estar ligada às questões de trabalho e não diretamente de saúde e medicina, e, portanto, pressupõe-se uma conceituação diferente do aspecto médico, o que demonstra não ter ocorrido.

A Política Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (Lei 7853/1989), regulamentada pelo Decreto 3298/1999, reforça essa relação quando traz o conceito de pessoa com deficiência como aquela que apresenta, em caráter permanente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividades dentro do padrão considerado normal para o ser humano.

Dentre outros quesitos, tal Decreto tipifica a deficiência permanente, a incapacidade e define grupos de deficiência que podem estar presentes nos indivíduos, conforme descrito a seguir:

Para efeito do Decreto nº. 3.298/99 artigo 3º considera-se:

II - deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos;

III - incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.

E no artigo 4º, o mesmo dispositivo legal considera pessoa com deficiência a que se enquadra nos seguintes grupos:

I - deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as

deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;

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

III - deficiência visual - cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;

Existem também os grupos de deficiência mental, cujo funcionamento intelectual está significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer ou trabalho. Em adição, encontra-se o grupo de deficiência múltipla – presença de duas ou mais deficiências no mesmo indivíduo (BRASIL, 1999).

Observa-se, contudo, que a partir desse conceito, tais pessoas, por estarem doentes deveriam ser excluídas da vida em sociedade e, pelo fato de serem dependentes do cuidado de outras pessoas, são incapazes de trabalhar, isentos dos deveres normais, levando vidas inúteis, sem valor, como está evidenciado na palavra ainda comum “inválido” (STIL, 1990, p.30).

São pessoas que não devem fazer parte dos grupos ou classes consideradas “normais”, devem ser colocadas à margem da sociedade e expurgadas do convívio social.

Tal conceito de exclusão social de pessoas com deficiência associado aos conceitos de saúde e biologia das mesmas tem encontrado apoio na história desde seus primórdios. Goffman (1975, p.11) relata sobre o estigma da pessoa com deficiência desde a antiguidade, quando comenta que:

Os gregos, que tinham bastante conhecimento de recursos visuais, criaram o termo estigma para se referirem a sinais corporais com os quais se procurava evidenciar alguma coisa de extraordinário ou mau sobre o status moral de quem os apresentava. Os sinais eram feitos com cortes ou fogo no corpo e avisavam que o portador era um escravo, um criminoso ou traidor – uma pessoa marcada, ritualmente poluída que devia ser evitada, especialmente em lugares públicos. Mais tarde, na Era Cristã, dois níveis de metáfora foram acrescentados ao termo: o primeiro deles referia-se a sinais corporais da graça divina, que tomavam a forma de flores em erupção sobre a pele; o

segundo, uma alusão médica a essa alusão religiosa, referia-se a sinais corporais de distúrbio físico. Atualmente, o termo é amplamente usado de maneira um tanto semelhante ao sentido literal original, porém é mais aplicado à própria desgraça do que à sua evidência corporal.

De forma análoga, Alves (1992, p.18-25), esclarece acerca dos primeiros relatos sobre a exclusão e discriminação de pessoas com deficiência na era primitiva. Por uma questão de sobrevivência, os deficientes físicos eram exterminados pelo grupo tribal quando nasciam ou ao longo de suas vidas, ou então poupados por serem consideradas pessoas exóticas. Seus pais e outras pessoas da família eram mortos, cozidos e comidos; ou então enterrados vivos.

Segundo Silva (1986, p. 40) algumas atitudes de exclusão em relação a essas pessoas, na atualidade de nosso país, podem ser explicadas por outras advindas de tribos primitivas. “Como exemplo temos os Tupinambás, cujos doentes e deficientes feridos de guerra eram deixados em cabanas, e o grupo tribal os sustentava (...)”.

Na concepção de Freyre (1980) com a substituição, no Brasil, do trabalho do índio pelo negro observou-se também que se um escravo negro sofresse qualquer tipo de acidente de trabalho, que o tornasse deficiente ou doente, seja ele uma mutilação ou algo que pudesse torná-lo improdutivo, ele seria excluído dos outros, pois não teria valor nenhum na vida colonial. Com isso, em virtude dessa conotação meramente mecânica em sua forma de produção, o negro representou o início de uma relação de segregação de pessoas com deficiência, consideradas inferiorizadas na sociedade brasileira.

Dessa maneira, inicia-se um processo de desvalorização das minorias e o conceito de que pessoas com deficiência devem ser tratadas, reabilitadas e curadas previamente para, a partir de então, pensar-se em vida em sociedade.

Observa-se também, como comenta Sasaki (1997), que por detrás desse conceito de deficiência, ligada às questões puramente médicas e de cura, encontra-se uma justificativa ou causa da deficiência que, por parte de alguns, está inerente a um “fenômeno metafísico” e que ocorre devido a uma determinação divina, podendo ser um castigo que a pessoa recebe em função de ações erradas cometidas ou pela própria pessoa ou por seus pais; ou também uma determinação divina para que a pessoa se torne melhor – humilhação como “resgate” ou mesmo evolução da alma; ou como uma maneira para que os outros possam desenvolver e praticar a caridade pela ajuda ao próximo.

Dessa interpretação decorrem três ações sociais principais, que segundo Sasaki (1997) são representadas pela: intolerância, que associa a deficiência ao castigo divino e à

revelação do pecado; a defesa da existência de instituições que cuidem dessas pessoas e o incentivo à difusão de donativos e às ações de caridades para com essas pessoas.

Em função dessa possível justificativa da deficiência como ordenamento divino, decorre o surgimento e acolhida dessas pessoas por conventos ou igrejas como instituições de abrigo, principalmente deficientes mentais, deficientes por uma ordem divina e, portanto, merecedoras de cuidados por parte da igreja, porém com pouca consideração para com elas e suas necessidades de vida social.

Tais culturas adotaram a prática de interná-las em grandes instituições de caridade, junto com doentes e idosos. Essas instituições eram, em geral, muito grandes e serviam basicamente para dar abrigo, alimento, medicamento e algumas atividades para ocupar o tempo ocioso (SASSAKI, 1997, p.1).

Fato interessante é que tais instituições criadas como mecanismos sociais de exclusão das pessoas com deficiência começaram a especializar-se e a atender pessoas por tipo de deficiência, com o objetivo de adaptar a pessoa com deficiência para a vida em sociedade.

Com isso surge um novo conceito acerca de pessoas com deficiência como aquelas que, apesar de doentes e necessitadas de tratamento e reabilitação, poderiam ser integradas à sociedade através de um trabalho de readaptação dentro dessas instituições para a vida dita “normal”.

As pessoas com deficiência tinham nessas instituições, de alguma forma, ambientes (o mais parecido possíveis) como aqueles vivenciados pela população em geral. Fica evidente que se trata de criar um mundo – moradia, escola, trabalho, lazer etc. – separado, embora muito parecido com aquele em que vive qualquer outra pessoa (SASSAKI, 1997, p.31).

Segundo Carvalho-Freitas (2010, p.243) “o que se depreende é a mudança de *status* das pessoas com deficiência de vítimas de um poder sobrenatural para o *status* de desviantes ou doentes”.

Nota-se uma continuidade no conceito de “fora da normalidade”, porém com possibilidades de “retificação” para uma adequação e integração em sociedade.

Decorrem desse conceito de integração as práticas educacionais e a formação de profissionais especializados para tratar as pessoas com deficiência e torná-las integradas ao mundo do trabalho e com capacidade de desempenho e resultados para as empresas.

Contudo, nota-se que ainda o conceito da biologia da pessoa está por detrás desse novo conceito de integração da pessoa com deficiência, uma vez que a mesma precisa adaptar suas limitações às necessidades da sociedade. A sociedade continua com seus processos pré-

formatados e modelos concebidos de organização, dos quais participa quem consegue adaptação e são excluídos os que não conseguem se moldar.

A pessoa com deficiência tem que integrar-se à sociedade por méritos próprios, ou seja, conseguir adaptar-se aos espaços físicos das empresas, às ferramentas de trabalho disponíveis, às formas de comunicação usuais na vida empresarial, aos espaços sociais para o transporte e mobilidade urbana, assim como conseguir utilizar os programas e serviços disponíveis para a comunidade em geral, acesso a educação e qualificação profissional, sem nenhuma modificação por parte da sociedade.

A escola continua comum, a empresa comum, a cidade comum para a maioria e o mundo do trabalho construído para acolher as pessoas “normais” e as pessoas com deficiência tendo que buscar adaptação para conseguirem seu espaço no mundo do trabalho.

Segundo Amaral (1994), as pessoas com deficiência são admitidas e contratadas em órgãos públicos e empresas particulares, desde que tenham qualificação profissional e consigam utilizar os espaços físicos e os equipamentos das empresas sem nenhuma modificação, criando o que se denomina de “trabalho plenamente integrado”, porém encontram-se também pessoas com deficiência que, após seleção, são colocadas em órgãos públicos ou empresas particulares que concordam em fazer pequenas adaptações nos postos de trabalho, por motivos práticos, e não necessariamente pelas causas da integração social, gerando assim um “trabalho integrado – com alguma alteração no ambiente”, por fim, pessoas com deficiência que trabalham em empresas que as colocam em setores exclusivos, portanto segregativos, com ou sem modificações, de preferência afastadas do contato com o público, criando um “trabalho semi-integrado – mesmo local, mas em diferente força de trabalho”.

Nesse contexto de integração, surgem também empresas oferecendo trabalhos a serem executados por pessoas com deficiência, no interior das instituições filantrópicas, entre elas as oficinas protegidas de trabalho e também no próprio domicílio (AMARAL, 1993, p.4).

Trata-se de oferta de trabalho e não de um emprego para essas pessoas, o que pode também estar associado não somente ao conceito de integração e suas dificuldades, como também à ideia de paternalismo no sentido de proteção àqueles que não conseguem integração ao mundo “normal”. Esta prática ainda persiste em várias partes do mundo, inclusive no Brasil (SASSAKI, 1997, p.59).

Outro enfoque, consequência de estudos posteriores, argumenta que a deficiência extrapola o aspecto médico, o que a coloca nos conceitos da exclusão e posterior integração da pessoa com deficiência, e deve ser discutida e conceituada também na perspectiva de uma construção social, assim como a raça, o sexo e a orientação sexual (GORDON *et. al.*, 2001).

Essa abordagem da sociologia para a conceituação de deficiência tira o foco da deficiência em si e extrapola para uma perspectiva de adequação social, ou seja, deficiência pela desvantagem ou restrição da atividade causada pela organização social contemporânea, que exclui as pessoas com deficiência de suas principais atividades sociais (BARNES *et. al.*, 2002).

Dessa forma, o conceito de deficiência começa a migrar do campo médico para o campo da sociologia, uma vez que não está mais ligado exclusivamente a sua origem e à percepção de suas causas médicas e sim às falhas da sociedade em suprir e acomodar as necessidades das pessoas com deficiência. Começa a migrar dos conceitos iniciais de exclusão, dos conceitos posteriores de integração para conceitos atuais de inclusão dessas pessoas na sociedade.

Nesse sentido, mais que identificar a deficiência como uma limitação individual, o modelo social identifica a sociedade como problema e as mudanças culturais e políticas como as fontes geradoras de solução (CARVALHO-FREITAS e MARQUES, 2010).

Assim, o conceito de inclusão tem foco no valor da diversidade humana, contempla as diferenças existentes em cada pessoa, gera mudanças essenciais nas práticas e processos administrativos, realiza adequações no seu espaço físico gerando acessibilidade para todos, adapta ferramentas e instrumentos de trabalho, capacita os recursos humanos, faz adequações para gestão do desempenho de pessoas com deficiência e, sobretudo desenvolve conhecimento e habilidades para atitudes de inclusão social.

Sabe-se que fatores internos de uma empresa podem facilitar a inclusão de pessoas com deficiência, que são:

Adequação de locais de trabalho (acesso físico), adequação de aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos, adequação de procedimentos (fluxo) de trabalho, adoção de horários flexíveis de trabalho, adoção de programas de emprego apoiado onde existe a presença de um treinador para a pessoa com deficiência no local de trabalho, revisão das políticas de contratação de pessoal, revisão das descrições de cargos e análises ocupacionais, revisão dos programas de integração de novos empregados, revisão dos programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, revisão da filosofia da empresa, capacitação dos selecionadores de pessoal, criação de empregos a partir de cargos já ocupados, sensibilização das chefias, cumprimento das recomendações internacionais e da legislação nacional pertinente ao trabalho, adoção de esquemas de prevenção de acidentes e moléstias ocupacionais, informatização da empresa, participação da empresa em conselhos municipais e estaduais de direitos das pessoas com deficiência, além da aquisição de produtos de tecnologia assistiva que facilitem o



desempenho profissional dos empregados com deficiência severa. (SASSAKI, 2006, p. 63-64).

Essa conceituação de deficiência onde o foco não está mais na limitação da pessoa, por aspectos de sua saúde, doença e, portanto, exclusão social, ou mesmo a necessidade de reabilitação e tratamento, para sua integração social, mas sim nas adaptações e da sociedade para diminuir as barreiras sociais que limitam suas atividades profissionais, acabam por desconsiderar o aspecto biológico da deficiência que existe por si só e independe das adaptações ambientais.

A seguir, um quadro que traz um conjunto dos conceitos sobre deficiência, as ações sociais decorrentes desses conceitos, bem como as possibilidades de inserção das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

**Quadro 3 – Conceitos de deficiência**

<b>Conceito</b>	<b>Ação social decorrente</b>	<b>Possibilidades de inserção de pessoas com deficiência</b>
Exclusão	Deficiência associada à doença e necessidade de tratamento médico. Ações de exclusão dessas pessoas e segregação em instituições de caridade ou internação em hospitais e clínicas adequadas.	Sem possibilidade de inserção
Integração	Deficiência associada à doença, porém com capacidade de tratamento e reabilitação para adequação de vida em sociedade.	Possibilidade de inserção desde que consigam se adaptar às condições e práticas organizacionais.
Inclusão	Não se desconsidera o aspecto da biologia da pessoa com deficiência, mas apta à vida em sociedade.	Possibilidade de inclusão das pessoas com deficiência a partir das modificações dos espaços sociais, nas condições e práticas organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Sasaki (2006, p.41-50) e Carvalho-Freitas (2007, p.60).

A OMS (2013) faz uma revisão sobre o conceito de deficiência, que apresentou no passado quando afirma que a deficiência é complexa, dinâmica, multidimensional e questionada.

Nas últimas décadas, segundo Sasaki (2006), o movimento de pessoas com deficiência, associado a inúmeros pesquisadores das ciências sociais e da saúde têm identificado o papel das barreiras físicas e sociais para a deficiência. A transição de uma perspectiva individual e médica para uma perspectiva estrutural e social foi descrita como a

mudança de um “modelo médico” para um “modelo social” no qual as pessoas são vistas como deficientes pela sociedade e não devido a seus corpos.

A OMS – Organização Mundial da Saúde (2012) ressalta que o modelo médico e o modelo social costumam ser apresentados como separados, porém a deficiência não deve ser vista como algo puramente médico ou algo puramente social. Deficiência como interação dinâmica entre problemas de saúde e fatores contextuais, tanto pessoais quanto ambientais, gerando assim um conceito biológico-psíquico-social.

Com isso, melhor seria conceituar deficiência como um conjunto de fatores, dos quais se considera a visão médica, ligada à saúde e a formação da biologia da pessoa, mas sobretudo a questão social no sentido de adaptações que a sociedade promove para que a pessoa com deficiência possa incluir-se e efetivamente produzir resultados através do trabalho.

Dessa forma, a gestão do desempenho que as pessoas com deficiência apresentam no trabalho pode estar também associada aos conceitos que as empresas têm acerca da deficiência e conseqüente recursos adaptados e acessíveis para a obtenção de desempenho esperado.

A seguir os modelos governamentais que estão sendo adotados para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, sobretudo o aspecto legal que determina cotas de pessoas com deficiência nos quadros de empregados em empresas com determinado número de empregados.

### **2.3 O Mercado de Trabalho para Pessoas com Deficiência**

O governo brasileiro tem procurado tratar aspectos ligados a minorias e questões da diversidade humana através de um sistema de cotas, seja para empresas públicas ou mesmo para empresas privadas. Tal sistema pressupõe a admissão compulsória de pessoas desse grupo minoritário pelas empresas.

Foi assim quando se estipulou cotas em sistemas educacionais, determinando que instituições públicas de ensino reservassem vagas em seus cursos que deveriam ser preenchidas exclusivamente por pessoas de grupos minoritários e tem sido também dessa forma em relação à admissão de pessoas com deficiência.

Dessa forma, encontra-se uma primeira publicação acerca de cotas para deficientes nas empresas no ano de 1991, contudo, como ressalta Neri (2003), o governo tem publicado

legislações diversas e sucessivas para conseguir espaço para essas pessoas no ambiente organizacional, bem como buscam também a efetiva inclusão e adequação do ambiente, garantindo assim o direito constitucional ao trabalho.

A Constituição Federal (CF), em seu artigo 37, inciso VIII, declara que:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão.

Em 1991, a Lei nº. 8.213, sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, no Art. 93, instituiu o sistema de cotas em que a empresa privada, com cem ou mais empregados efetivos, está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com trabalhadores reabilitados ou pessoas com deficiência (PCDs), na seguinte proporção:

**Tabela 1 – Cota de pessoas com deficiência nas empresas privadas**

Número de empregados efetivos	Percentual de PCDs
De 101 a 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1000	4%
Acima de 1000	5%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na Lei 8.213/1991.

Contudo, tal lei só teve eficácia quando o presidente da República publicou o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 (NERI, 2003). A lei de cotas, como é conhecida, impõe um novo desafio às empresas privadas que é o de admitir, em seu quadro de empregados efetivos, pessoas com deficiência.

Mais que isso, as empresas precisam efetivamente realizar a gestão do desempenho dessas pessoas uma vez que elas precisam, com o trabalho, garantir os resultados que a organização necessita para continuar “viva” nesse ambiente globalizado e altamente competitivo.

No entanto, segundo Brumer, Pavel e Mocelin (2004), observa-se que a legislação só é colocada em prática pelas empresas quando as mesmas se veem ameaçadas por uma

possibilidade de fiscalização do trabalho e consequente autuação por agentes governamentais pelo descumprimento da legislação pertinente.

Porém, como alerta Sasaki (2006), toda admissão de pessoa com deficiência deve ser antecedida por adaptações diversas na empresa, das quais destacamos: revisão da metodologia da empresa quanto ao processo de recrutamento e seleção, sobre o próprio conceito que a empresa detém sobre o que é inclusão, adequações para o treinamento e capacitação dessas pessoas, ajustes em mecanismos de remuneração, avaliação de desempenho que valorize as diferenças, assim como conhecimento das leis que amparam as pessoas com deficiência.

Contudo, em muitos casos, como o objetivo de admissão dessas pessoas é simples cumprimento da cota, a pessoa com deficiência tem de assumir plena responsabilidade por sua própria integração e adequação ao ambiente de trabalho já existente.

Para Silva (1993), analisando a luta para que as pessoas com deficiência sejam inseridas no mercado competitivo de trabalho, nota-se que na realidade trabalhista existe a escassez de trabalho para essas pessoas, pelo fato de não se enquadrarem nos padrões estabelecidos de desempenho esperado, uma vez que as mesmas precisariam de adaptações nos níveis de produtividade exigidos e o que, muitas vezes, não ocorre. Isso reafirma o conceito de integração e não inclusão que a maioria das empresas tem acerca das pessoas com deficiência.

A legislação existente não se preocupou com regras do mercado e fez prevalecer a falsa concepção, segundo a qual ao se colocar dispositivos de lei, as pessoas com deficiência seriam automaticamente inseridas no trabalho produtivo (HEINSKI e BIGNETTI, 2002).

Nesse aspecto, a lei garante a inserção desse grupo no mercado formal de trabalho, porém, ao mesmo tempo, discrimina de forma implícita esses sujeitos, pois independentemente do candidato ser ou não qualificado profissionalmente, ele poderá ser admitido na empresa, seja pela benevolência ou pela imposição da lei.

Sabe-se que em termos de controle do cumprimento da legislação:

Cabe ao Ministério Público a fiscalização do cumprimento de todas as determinações em lei. Apesar de já constar, em leis, o pagamento de multas para o não cumprimento de algumas determinações, estas não têm seu valor estipulado. Caso a empresa não se ajuste à política de cotas, são instaurados, pelo Ministério Público do Trabalho, inquéritos civis, propondo o cumprimento desta política, através de Termos de Ajustamento de Conduta. Caso este termo não seja firmado e/ou a política de cotas não seja cumprida, um juiz, através de uma Ação Civil Pública, proposta pelo Ministério Público do Trabalho, estipula o valor dessa multa. (OLIVEIRA et. al., 2007, p.7).

Hoje o Brasil a exemplo de outros países, está dividido entre aqueles que defendem o sistema de cotas e os que o rejeitam. Segundo Sasaki (1997), o sistema de cotas adotado hoje se trata de um modelo antigo onde a visão da sociedade sobre as pessoas com deficiência e a visão destas sobre si mesmas e sobre a sociedade eram carregadas de “paternalismo, assistencialismo, motivação caritativa, comiseração, autovitimização, noção de capacidade laborativa reduzida e noção de cidadania de segunda categoria”.

Ribas (2007) alerta que as empresas não devem ser consideradas como organizações filantrópicas e com isso as possíveis posturas de assistencialismo e paternalismo por vezes existentes perdem sentido. As empresas devem produzir e comercializar bens e serviços para impulsionar o mercado e provocar a circulação e o consumo de riqueza, por isso se a crença é de que as pessoas com deficiência não têm capacidade de produzir riqueza através do próprio trabalho, não há justificativas para trazê-las para dentro das empresas.

O mesmo autor ressalta que empregabilidade não é somente oferecer emprego para pessoas com deficiência porque existe uma lei que obriga, mas deve, sobretudo, considerar inclusão e permanência efetiva desses profissionais no mundo do trabalho, com possibilidades de desenvolvimento e crescimento profissional.

Sasaki (2003) comenta que o relatório do Movimento de Direitos das Pessoas com Deficiência e de Vida Independente, fruto da Conferência de Cúpula "Perspectivas Globais sobre Vida Independente para o Próximo Milênio", realizada de 21 a 25 de setembro de 1999, em Washington, DC, formada pela participação de 50 países, dos quais o Brasil fez parte, tem os seguintes registros acerca do sistema de cotas:

Os sistemas de cotas têm sido há muito tempo um elemento das políticas de emprego em certos países da Europa, Ásia, em menor grau, da África, variando desde aquele que requer uma pequena porcentagem de funcionários de governo (por exemplo, 2%) até sistemas sofisticados que cobrem forças de trabalho públicas e particulares e exigem vários níveis de multa em caso de descumprimento. Embora eles variem bastante quanto ao cumprimento, monitoramento e cobertura, nenhum sistema de cotas é considerado bem sucedido em atingir seu objetivo original: aumentar os níveis de contratação de pessoas com deficiência. Foi observado com ironia que, em alguns países, o fluxo de dinheiro do sistema de cotas poderia ser rastreado a partir das multas pelo descumprimento, pagas por empresas particulares, dinheiro esse que então percorre o sistema e termina chegando às portas das oficinas protegidas de trabalho segregado e mal remunerado. Ficou claro, após os debates, que nenhum país estava pretendendo adotar o sistema de cotas e que, ao mesmo tempo, alguns países que já adotavam este sistema estão agora elaborando uma legislação (antidiscriminatória) baseada em direitos para enfrentar a questão do emprego e das medidas de acessibilidade. (SASSAKI, 2003, p.20).

Com uma análise do exposto anteriormente, se constata, que não é pela falta de legislação que as pessoas com deficiência não têm encontrado condições de inserção no mercado de trabalho. A preocupação em reservar o percentual de vagas para esses indivíduos por meio da Lei de Cotas é sem dúvida um grande passo para a inclusão, mas levanta alguns pontos que precisam ser colocados em pauta e repensados.

Segundo Pastore (2000), as empresas brasileiras têm enfrentado desafios na implantação e desenvolvimento de políticas internas para inclusão, basicamente em quatro áreas, que são: superar os receios que tem e que por isso impedem uma maior participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, saber definir o trabalho certo para a pessoa certa, ou seja, identificar atividades nas quais as pessoas com deficiência possam exercer seu trabalho e apresentar o desempenho desejado (essa área nos remete aos conceitos já descritos sobre inclusão de pessoas com deficiência), preparar o ambiente de trabalho, o que significa providenciar adequações físicas, educacionais e sociais e, por fim, capacitar-se para recrutar e reter as pessoas com deficiência, sobretudo adequações nas expectativas de resultados e desempenho associados ao trabalho dessas pessoas.

Se o ajustamento a uma nova situação é um desafio para a pessoa com deficiência, ele é ainda maior para a empresa que a contratou, e que deverá proporcionar um ambiente inclusivo para poder absorver e utilizar os talentos dessa pessoa.

Segundo (Sasaki, 2006) criar um ambiente inclusivo significa preparar esse ambiente de trabalho, identificando previamente as necessidades de reestruturação, bem como criação de métodos adequados de trabalho e tecnologias assistivas, a fim de que tais pessoas possam desempenhar suas atividades de forma efetiva e gerar os resultados que a organização precisa.

O mesmo autor comenta que para receber pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, pressupõe adaptações para o acesso (acessibilidade) em diversos níveis, a saber: arquitetura do ambiente, que significa eliminação de entraves e barreiras físicas; de comunicação, no que se refere à comunicação interpessoal, de métodos de trabalho, de instrumentos e ferramentas de trabalho, bem como bloqueios de ordem atitudinal (preconceitos, estigmas, discriminação) (SASSAKI, 2006).

Entretanto, segundo Sasaki (1997), para uma empresa ser considerada inclusiva é preciso mais que um discurso teórico, uma demonstração prática de adaptações de seu ambiente físico, de seus procedimentos de trabalho, seus instrumentos e ferramentas físicas e tecnológicas, as quais de fato consideram as diferenças, mas, sobretudo capacitar todos os

recursos humanos envolvidos (pessoas com deficiência ou não) para que a inclusão de fato aconteça.

Essa preocupação com ambientes acessíveis, acolhedores, benéficos para todos os trabalhadores, não deve ser entendida como um favor prestado pelos empregadores, pois ela espelha a convicção das empresas do benefício que têm quando os ambientes humanos e físicos são adequados aos empregados, ao seu perfil diversificado, às suas necessidades, aos seus múltiplos talentos.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa pretendeu, com suas descobertas, enriquecer diretamente a ciência e o conhecimento científico, além de agregar valor a uma realidade organizacional diante de uma circunstância clara e precisa de inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

Essa pesquisa tem como objetivo geral identificar a existência e analisar as práticas de gestão do desempenho adotadas pelas empresas industriais localizadas na região do Grande ABC para pessoas com deficiência.

Há uma primeira crença de que as empresas atribuem relevância ao trabalho das pessoas com deficiência, valorizando aspectos de sua capacidade profissional e, portanto tornando o ambiente adaptado para que cada uma possa “entregar seu melhor”. A segunda crença é de que o desempenho das pessoas com deficiência é avaliado de forma diferenciada, considerando suas limitações, em respeito à diversidade.

Para tal, será apresentado o percurso metodológico a ser seguido, considerando: tipo e método de pesquisa, definição do universo de pesquisa, instrumento de pesquisa, pré-teste e análise de dados.

#### 3.1 Tipo e Método de Pesquisa

A pesquisa é do tipo *survey* a qual, segundo Baker (2001), permite descobrir fatos, determinar atitudes e opiniões, e ajudar a entender comportamentos, utilizando-se de uma avaliação, análise e descrição de uma população baseada em uma amostra.

Ainda como ressaltam Churchill e Peter (2000), o levantamento *survey* é o formato mais usual das pesquisas de trabalho, sendo realizado para descobrir crenças das pessoas que estão sendo estudadas. Da mesma forma, Freitas *et. al.*, (2000), afirmam que a pesquisa *survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas.

Uma pesquisa, como relata Andrade (2010, p. 109), refere-se a um “conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos.”. Da mesma



forma, Gil (1999, p.43) afirma que “o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Gil (1999) também salienta que a pesquisa social, naturalmente, tem um objetivo específico e pode ser apresentada em três níveis, a saber: exploratórias, descritivas e explicativas, cada qual com objetivos e abordagens específicas.

O nível de pesquisa a ser utilizado será o descritivo o qual, segundo Gil (1999, p.45):

As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população [...] Dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental etc. [...] São incluídas nesse grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Relata ainda o autor que as pesquisas descritivas são as que normalmente realizam os pesquisadores sociais, uma vez que os mesmos estão mais voltados para sua atuação prática, na maioria das vezes solicitadas por organizações em geral.

Na pesquisa descritiva, nota-se que não há interferência do pesquisador, que apenas realiza o estudo, efetua a análise, registra e interpreta os fatos do mundo físico sem um juízo de valor. A finalidade desse tipo de pesquisa é observar, registrar o que foi encontrado, sem, contudo, entrar no mérito dos conceitos.

Andrade (2010, p.122) complementa a explicação de Gil (1999), quando descreve que na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira nele.”.

Segundo Gil (1999) o método de pesquisa tem por finalidade apresentar ao investigador os meios técnicos que são adequados para a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais e, dentre eles, para essa pesquisa será adotado, como preconiza Gil (1999, p. 35) o método estatístico que torna possível determinar, em termos numéricos, a probabilidade de acerto de determinada conclusão, bem como a margem e erro de um valor obtido.

### 3.2 Universo e Amostra da Pesquisa

De acordo com Gil (1999, p. 91), o “universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características.” e afirma também que se deve ter um cuidado maior no que tange às diferenças entre universo ou população e amostragem, pois a amostra é o subconjunto da população ou universo, ou seja, a amostra é o número de pessoas e o universo é o total de habitantes, que se baseia em leis estatísticas.

Desta forma, a população desta pesquisa é formada por todas as empresas industriais localizadas na região do Grande ABC que têm pelo menos 100 (cem) pessoas registradas em seu quadro de empregados. O critério para definição da população, como abordado anteriormente, está na Lei nº. 8.213, sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, no Artigo 93, que instituiu o sistema de cotas em que a empresa privada, com cem ou mais empregados efetivos, está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com trabalhadores reabilitados ou pessoas com deficiência (PCDs).

Para a definição do tamanho da população da pesquisa, foi realizado um levantamento no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), acessando o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), ano-base 2012, das empresas industriais localizadas na região do Grande ABC, com mais de 100 (cem) empregados, chegando-se a uma quantidade de 396 indústrias (Apêndice A), que formam assim o universo de pesquisa ou população.

**Tabela 2 – Número de empregados nas indústrias da região do Grande ABC**

Município-São Paulo - Indústria - Número de Empregados											
	De 1 a 4	De 5 a 9	De 10 a 19	De 20 a 49	De 50 a 99	De 100 a 249	De 250 a 499	De 500 a 999	1000 ou Mais	Total	
Sp-Diadema	77	357	263	329	290	128	79	31	12	1	1567
Sp-Maua	69	272	132	146	111	56	36	13	8	1	844
Sp-Ribeirão Pires	12	62	47	45	37	17	13	4	0	1	238
Sp-Rio Grande da Serra	0	9	3	3	2	2	0	0	2	0	21
Sp-Santo André	83	569	307	259	158	53	19	14	4	4	1470
Sp-São Bernardo do Campo	79	512	255	255	241	124	56	37	12	16	1587
Sp-São Caetano do Sul	43	237	136	135	87	38	20	4	4	5	709

Fonte: Elaborado pelo autor, com base informações MTE - CAGED (2012).

Conforme Levin (1985, p.19):

[...] posto que o pesquisador trabalha com tempo, energia e recursos econômicos limitados, raras vezes ele estuda individualmente todos os sujeitos da população na qual está interessado. Em lugar disso, o pesquisador estuda apenas uma amostra – que se constitui de um número menor de sujeitos tirados de determinada população. Através do processo de amostragem, o pesquisador busca generalizar (conclusões) de sua amostra para a população toda, da qual essa amostra foi extraída.

Ainda com o tema, Gil (1999) afirma que a extensão da amostra tem a ver com a extensão do universo, podendo ser classificada em infinita e finita. Em nossa pesquisa, o universo será finito, representado por uma quantidade inferior a 100.000 elementos.

Para calcular o tamanho da amostra, foi utilizada a fórmula para cálculo de amostras para populações finitas, conforme abaixo:

#### Figura 4 – Fórmula para cálculo da amostra para populações finitas

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamanho da amostra  
 $t^2$  = nível de confiança escolhido  
 P = percentagem com a qual o fenômeno se verifica  
 Q = percentagem complementar  
 N = tamanho da população  
 $e^2$  = erro máximo permitido

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Gil (1999, p.101).

Com os elementos da fórmula descrita acima, onde o nível de confiança escolhido foi de 1,96 (95%), a percentagem com a qual o fenômeno se verifica, bem como a percentagem complementar foi de 50% (0,5), para um tamanho da população, já mencionado anteriormente, de 396 empresas, considerando um erro máximo permitido de 5% (0,05) chegou-se ao tamanho da amostra de 196 empresas.

A amostragem foi definida por critério aleatório, também conhecido por amostra aleatória simples, onde se atribui a cada elemento da população um número único para depois selecionar alguns desses elementos de forma casual (GIL, 1999).

A delimitação geográfica a qual esta pesquisa pretendeu atingir é a região do Grande ABC, que reúne sete municípios do estado de São Paulo e foi escolhida por seu intenso processo de desenvolvimento industrial e econômico.

Os respondentes da pesquisa foram os profissionais da área de recursos humanos das empresas que detêm informações acerca das pessoas com deficiência, e de sua gestão do desempenho no trabalho. O critério para escolha dos profissionais da área de recursos humanos respondentes foi a posse das informações necessárias para a pesquisa, independente do cargo ocupado pelos mesmos na estrutura organizacional.

### **3.2.1 Redimensionamento da Amostra da Pesquisa**

Inicialmente a pesquisa foi direcionada de forma aleatória a 196 empresas, que compuseram a amostra, o que gerou de imediato uma inquietação, por parte do pesquisador, sobre as empresas localizadas nos municípios de Ribeirão Pires (18 empresas) e Rio Grande da Serra (2 empresas), uma vez que as selecionadas aleatoriamente (3 empresas em Ribeirão Pires e 1 em Rio Grande da Serra), fizeram contato com o pesquisador, afirmando que:

Rio Grande da Serra: A empresa contatada (sorteio aleatório) disse que participaria da pesquisa, porém não autorizava a divulgação de sua razão social.

Ribeirão Pires: As empresas alegaram que não poderiam participar da pesquisa por falta de tempo e disponibilidade por parte dos respondentes potenciais.

O pesquisador realizou novo sorteio para substituição das empresas de Ribeirão Pires sendo que uma delas não tinha mais suas atividades no município, a outra com menos de 100 empregados (critério para participação) e a última sem sucesso no contato por parte do pesquisador.

Dessa forma, excluíram-se da população da pesquisa as empresas industriais localizadas nos municípios de Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra, uma vez que a permanência poderia impactar na análise e interpretação dos resultados. Foi realizado novo dimensionamento na população, passando de 396 empresas para 376 empresas e,

considerando-se o mesmo nível de confiança definido pelo pesquisador, chegou-se a um novo tamanho de amostra de 165 empresas indústrias localizadas nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá, sendo então representadas pela sigla ABCDM e assim objeto da pesquisa.

Após esse redimensionamento da população inicial, foi realizado novo sorteio e os questionários foram direcionados de forma aleatória as 165 empresas (Apêndice B) pertencentes à amostra e, portanto empresas do segmento industrial, com cem ou mais empregados efetivos (exceto estagiários e temporários), localizadas nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema ou Mauá, aqui representados pela sigla ABCDM, segundo pesquisa de localidades em base do MTE – CAGED (2012).

### **3.3 O Questionário**

O questionário trata-se de uma técnica onde o entrevistador obtém as informações necessárias do entrevistado por meio de questões escritas, as quais têm por objetivo identificar opiniões, crenças e situações vivenciadas (GIL 1999).

Gil (1999, p.128) afirma que “o questionário apresenta uma série de vantagens”, entre as quais cabe considerar:

- a) Possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio;
- b) Implica menores gastos com pessoal, posto que o questionário não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) Garante anonimato das respostas;
- d) Permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais convenientes;
- e) Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Sendo assim, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário de avaliação de percepções sobre as adaptações do ambiente de trabalho para as pessoas com deficiência e também sobre a gestão do desempenho dessas pessoas com deficiência no trabalho.

Identificados os elementos constitutivos, os quais foram baseados no modelo de Rummler e Brache (1992), de forma específica o que foi exposto pelos autores como fatores que afetam o sistema de desempenho humano, oriundo da intersecção entre Trabalho (executor) e Gerenciamento, bem como fatores internos que facilitam a inclusão apresentados por Sasaki (2006), partiu-se para a criação de um questionário, que, segundo Marconi e Lakatos (2002) é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Tal questionário, intitulado Inventário de Gestão do Desempenho de Pessoas com Deficiência (IGDPD), é composto por vinte e três questões fechadas, aqui denominadas assertivas por serem afirmações e não perguntas propriamente ditas.

Foi utilizada a escala *Likert* para medição, considerando-se uma variação de 1 a 5, conforme a seguinte classificação: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – nem concordo, nem discordo, 4 – concordo, 5 – concordo totalmente.

Além dessas assertivas, o questionário contemplava perguntas abertas para coletar informações sobre: nome da empresa, município de localização da empresa, número aproximado de empregados efetivos na empresa (exceto estagiários e terceirizados) e número aproximado de pessoas com deficiência dentre os empregados.

O questionário foi dividido em duas partes, a saber:

**Parte 1** - Adaptações do ambiente de trabalho com assertivas elaboradas pelo próprio pesquisador e a **Parte 2** – Gestão do desempenho – com assertivas elaboradas segundo Ferraz (2007) que, em pesquisa para dissertação de mestrado, construiu assertivas baseadas no mesmo modelo conceitual de Rummler e Brache, para aplicação em pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos.

Como o questionário foi parcialmente elaborado pelo pesquisador, de modo específico e definido por Parte 1 – Adaptações no ambiente de trabalho - fez-se necessária a aplicação de uma prova preliminar, também definido por pré-teste, a fim de evidenciar possíveis falhas na redação da referida Parte 1. Segundo Gil (1999, p.137) o pré-teste de um instrumento de coleta de dados tem por objetivo assegurar-lhe validade e precisão.

Tal etapa foi realizada por entrevistas presenciais com os agentes de validação, formado por grupo de 6 (seis) profissionais, dentre eles: um pedagogo, um psicólogo, um professor universitário e três executivos de recursos humanos atuando em organizações com a presença de pessoas com deficiência, sendo solicitado a cada um deles que observassem a

clareza e precisão dos termos, a forma das questões, a ordem das questões e a mensagem de introdução do questionário. Todas as observações feitas pelos profissionais foram contempladas no questionário.

Acerca da parte 2 do questionário – Gestão do desempenho - elaborou-se um quadro com associação entre os indicadores do modelo de Rummler e Brache para o tema e as assertivas propostas para pesquisa:

**Quadro 4 – Assertivas *versus* fatores do referencial teórico de Rummler e Brache**

<b>Fatores Rummler Brache</b>	<b>Assertivas</b>
<p><b>Especificações do Desempenho</b> Existem padrões do desempenho? Os executores conhecem os padrões desejados de saída e de desempenho? Os executores consideram os padrões realizáveis?</p>	<p>8 - A empresa informa as pessoas com deficiência sobre os resultados que devem produzir em suas atividades. 10 - Nessa empresa as pessoas com deficiência têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor. 14 - A empresa estabelece parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência. 16 - A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência baseado nos resultados das áreas internas.</p>
<p><b>Interferência na Tarefa</b> O executor pode reconhecer com facilidade a entrada que exige ação? A tarefa pode ser feita sem interferência de outras tarefas? Os procedimentos do cargo e o fluxo de trabalho são lógicos? Existem recursos adequados disponíveis para o desempenho (tempo, instrumentos, equipe, informação)?</p>	<p>2 - As pessoas com deficiência sabem a sequência de trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas. 4 - As pessoas com deficiência têm autonomia para desempenhar suas tarefas sem interferências. 5 - A empresa disponibiliza os recursos necessários para que as pessoas com deficiência alcancem os resultados almejados pela organização. 13 - Nessa empresa a escassez de recursos impede que a pessoa com deficiência alcance seus objetivos.</p>
<p><b>Consequências</b> As consequências estão alinhadas para apoiar o desempenho desejado? As consequências são significativas do ponto de vista do executor? As consequências são oportunas?</p>	<p>3 - Nessa empresa existe uma relação direta entre o <i>feedback</i> dado as pessoas com deficiência e a consequente melhoria de seu desempenho. 6 - Nessa empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho da pessoa com deficiência. 11 - Nessa empresa o desempenho superior das pessoas com deficiência é recompensado financeiramente. 15 - Nessa empresa as pessoas com deficiência que apresentarem desempenho inadequado são passíveis de demissão.</p>
<p><b>Feedback</b> Os executores recebem informações sobre seu desempenho? A informação que eles recebem é relevante? Precisa? Oportuna? Específica? Fácil de entender?</p>	<p>12 - A empresa não tem o hábito de orientar o desempenho das pessoas com deficiência. 17 - A empresa avalia o desempenho da pessoa com deficiência no dia-a-dia, dando <i>feedback</i> contínuo.</p>
<p><b>Conhecimento / Habilidade</b> Os executores têm habilidades e conhecimento suficientes? Os executores sabem porque o desempenho</p>	<p>1 - A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência confrontando suas competências e as exigências do cargo 7 - Nessa empresa as pessoas com deficiência são</p>

desejado é importante?	informadas que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.
<b>Capacidade Individual</b> Os executores são capazes: física, mental e emocionalmente?	9 - Nessa empresa as pessoas com deficiência têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Rummler e Brache (1992) e Ferraz (2007).

Segundo Babbie (2001) o questionário é tido como um instrumento de pesquisa quando o pesquisador faz uma opção entre perguntar, ao invés de observar para compreensão do comportamento.

A elaboração do questionário considerou o objetivo da pesquisa, bem como as crenças traduzidas em questões específicas. As respostas a essas questões proporcionarão os dados necessários para checar tais crenças e esclarecer o problema de pesquisa descrito em seu objetivo.

Para a construção do questionário, foi utilizada a escala de *Likert* por ser usual em pesquisas de opinião. Utilizam-se declarações para verificar o grau em que os respondentes apóiam determinada atitude ou perspectiva. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os respondentes especificam seu nível de concordância com uma afirmação (assertiva).

Gil (1999, p. 146) afirma que uma escala deste tipo segue os seguintes passos:

- a) Recolhe-se grande número de enunciados que manifestam opinião ou atitude acerca do problema a ser estudado.
- b) Pede-se a certo número de pessoas que manifestem sua concordância ou discordância em relação a cada um dos enunciados, segundo a graduação: discorda totalmente (1), discorda (2), nem concorda e nem discorda (3), concorda (4) e concorda totalmente (5).
- c) Procede-se a avaliação dos vários itens, de modo que uma resposta que indica a atitude mais favorável recebe o valor mais alto e a menos favorável o mais baixo.
- d) Calcula-se o resultado total de cada indivíduo pela soma dos itens.
- e) Analisam-se as respostas para verificar quais itens que discriminam mais claramente entre os que obtêm resultados elevados e os que obtêm resultados baixos na escala total. Para tanto, são utilizados testes de correlação.



A seguir apresenta-se o questionário – Inventário de Gestão do Desempenho de Pessoas com Deficiência (IGDPD), elaborado pelo autor com base em Sasaki (2006) e Ferraz (2007).

### **Inventário Gestão do Desempenho de Pessoas com Deficiência (IGDPD)**

Neste questionário você encontrará uma série de frases que descrevem características das empresas quanto à:

1. Adaptação de seu ambiente de trabalho para inclusão de pessoas com deficiência.
2. Aspectos sobre a gestão do desempenho de pessoas com deficiência no trabalho.

Avalie o quanto estas características estão presentes na empresa onde você trabalha e anote junto a cada uma delas o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

<b>Parte 1 – Adaptações do ambiente de trabalho</b>					
1- A empresa pode contratar <b>deficientes físicos – cadeirantes</b> , pois eles terão acesso por corredores/portas mais largas (mínimo 80 cm), acesso a sanitários adaptados e uso de rampas ou elevadores.	1	2	3	4	5
2 - A empresa pode contratar <b>deficientes físicos – pouca mobilidade</b> , pois eles terão acesso por elevadores ou escadas com corrimão, bem como mobiliário adequado para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5
3 - A empresa pode contratar <b>deficientes visuais – cegos</b> , pois eles terão acesso por piso tátil unidirecional e alarmes sonoros.	1	2	3	4	5
4 - A empresa pode contratar <b>deficientes visuais – baixa visão</b> , pois eles terão acesso à tecnologia como <i>softwares</i> de leitura ou ampliação de tamanho de fonte de texto.	1	2	3	4	5
5 - A empresa pode contratar <b>deficientes auditivos – surdos</b> , pois eles terão acesso à comunicação e sinalização visual.	1	2	3	4	5
6 - A empresa onde trabalho somente contrata Pessoas com Deficiência que possam se adaptar às condições atuais do ambiente de trabalho, sem que a empresa tenha que realizar mudanças no ambiente, processo e recursos.	1	2	3	4	5

<b>Parte 2 – Gestão do desempenho</b>					
7- A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência confrontando suas competências e as exigências do cargo	1	2	3	4	5
8- As pessoas com deficiência sabem a sequência de trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas.	1	2	3	4	5
9 - As pessoas com deficiência têm autonomia para desempenhar suas tarefas sem interferências.	1	2	3	4	5
10 – A empresa disponibiliza os recursos necessários para que as pessoas com deficiência alcancem os resultados almejados pela organização	1	2	3	4	5
11- Nessa empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho da pessoa com deficiência.	1	2	3	4	5
12 – Nessa empresa as pessoas com deficiência são informadas que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.	1	2	3	4	5
13 – A empresa informa as pessoas com deficiência sobre os resultados que devem produzir em suas atividades.	1	2	3	4	5
14 – Nessa empresa as pessoas com deficiência têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.	1	2	3	4	5
15 – Nessa empresa as pessoas com deficiência têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor.	1	2	3	4	5
16 – Nessa empresa o desempenho superior das pessoas com deficiência é recompensado financeiramente.	1	2	3	4	5
17 – A empresa não tem o hábito de orientar o desempenho das pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
18 – Nessa empresa a escassez de recursos impede que a pessoa com deficiência alcance seus objetivos.	1	2	3	4	5
19 – A empresa estabelece parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
20 - Nessa empresa as pessoas com deficiência que apresentarem desempenho inadequado são passíveis de demissão.	1	2	3	4	5
21 - A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência baseado nos resultados das áreas internas.	1	2	3	4	5
22 - A empresa avalia o desempenho da pessoa com deficiência no dia-a-dia, dando <i>feedback</i> contínuo.	1	2	3	4	5
23 - Nessa empresa existe uma relação direta entre o feedback dado às pessoas com deficiência e a consequente melhoria de seu desempenho.	1	2	3	4	5

**Dados da empresa onde trabalho:**Nome da **empresa** (opcional):  

---

1. **Município** de localização da empresa:
 

<input type="checkbox"/> Santo André	<input type="checkbox"/> Diadema
<input type="checkbox"/> São Bernardo do Campo	<input type="checkbox"/> Mauá
<input type="checkbox"/> São Caetano do Sul	<input type="checkbox"/> Ribeirão Pires
<input type="checkbox"/> Rio Grande da Serra	
  
  2. **Número de empregados efetivos** na empresa (exceto estagiários e terceirizados).
 

<input type="checkbox"/> até 100 empregados	<input type="checkbox"/> de 101 a 200 empregados
<input type="checkbox"/> de 201 a 500 empregados	<input type="checkbox"/> de 501 a 1.000 empregados
<input type="checkbox"/> acima de 1.000 empregados	
  
  3. **Número de pessoas com deficiência** dentre os empregados
 

<input type="checkbox"/> até 10 empregados	<input type="checkbox"/> de 11 a 20 empregados
<input type="checkbox"/> de 21 a 50 empregados	<input type="checkbox"/> acima de 50 empregados
<input type="checkbox"/> não tenho essa informação	<input type="checkbox"/> não temos (zero)
- 

Após a coleta de dados foi realizada a análise e interpretação, sendo a análise entendida como forma de organizar e sumarizar os dados obtidos, de forma a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação e a interpretação, como a busca do sentido mais amplo das respostas (GIL, 1999).

Na análise de dados foi utilizada a tabulação como processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise, caracterizando a pesquisa quantitativa e os dados serão tratados de forma estatística.

Os dados obtidos com os questionários foram codificados e preparados, utilizando-se o *software Microsoft® Excel® 2010*.

Cálculos estatísticos foram realizados para a obtenção das médias das respostas, de acordo com cada uma das 6 assertivas que compõem a Parte 1 – Adaptações do Ambiente de Trabalho, assim como para as 17 assertivas que compõem a Parte 2 – Gestão do Desempenho. Tais médias serão calculadas através das somas de todas as respostas, divididas pelo número de pessoas que deram as respostas específicas às perguntas, para obtenção da média aritmética simples.

### 3.4 Análise de Confiabilidade

A análise da confiabilidade do questionário foi verificada, após aplicação da pesquisa, utilizando-se o coeficiente *Alfa de Cronbach*, que segundo Bland e Altman (1997) é uma medida comumente utilizada de confiabilidade, para a avaliação de consistência interna dos questionários, considerando um conjunto de dois ou mais indicadores de construto.

A confiabilidade ou consistência interna refere-se ao grau de relacionamento entre os itens da pesquisa e o resultado geral. Para tal, existem procedimentos estatísticos para a mensuração dessa consistência interna, sendo o utilizado nessa pesquisa o denominado coeficiente Alfa de Cronbach.

O coeficiente Alfa de Cronbach, apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa, mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas.

Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente alfa é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Como ressalta Freitas e Rodrigues (2005), apesar da ampla literatura científica a respeito das aplicações do coeficiente alfa nas diversas áreas do conhecimento, ainda não existe um consenso entre os pesquisadores acerca da interpretação da confiabilidade de um questionário obtida a partir do valor deste coeficiente.

Malhotra (2006) propõe como um valor para Alfa de Cronbach superior 0,60 confiabilidade de resultados.

Para a Parte 1 do questionário foi alcançado um Alfa de Cronbach de 0,7284 demonstrando uma confiabilidade aceitável frente ao previsto na literatura e a Parte 2 do questionário teve um Alfa de 0,6188. Os valores obtidos para o coeficiente Alfa de Cronbach, respectivamente para as partes 1 e 2 do questionários estão descritos na tabela a seguir.

**Tabela 3 - Alfa de Cronbach**

Alfa de Cronbach			
Parte 1		Parte 2	
Variável	Valor	Variável	Valor
Q1	0,6358	Q7	0,5711
Q2	0,6275	Q8	0,6032
Q3	0,6295	Q9	0,5821
Q4	0,6355	Q10	0,5766
Q5	0,6481	Q11	0,6335
Q6	0,8575	Q12	0,6086
		Q13	0,6172
		Q14	0,6229
		Q15	0,5922
		Q16	0,5819
		Q17	0,5914
		Q18	0,6452
		Q19	0,6196
		Q20	0,6302
		Q21	0,6106
		Q22	0,5783
		Q23	0,5933

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

### 3.5 Aplicação da Pesquisa

A princípio os questionários foram enviados via *email* para as empresas, acompanhados de carta de apresentação do referido estudo (Apêndice C), pelo fato de se acreditar que o meio eletrônico, como já afirmou Malhotra (2006) propicia uma velocidade de pesquisa alta e também considerada de baixo custo.

O pesquisador controlou a devolução da pesquisa, dentro do prazo estipulado de cinco dias após o envio, constatando-se, nesse período, retorno zero por parte das empresas o que o levou a criar adaptações de aplicação da pesquisa, optando-se dessa forma, por telefonemas pontuais aos respondentes. Sendo assim, o pesquisador em contato direto com os respondentes passou a obter as informações necessárias para a realização da pesquisa.

O período de aplicação da pesquisa, através dessa intervenção direta por telefonemas, ocorreu entre 19 de maio e 18 de julho de 2014, apenas em dias úteis e dentro do horário comercial.

Houve resposta positiva de 140 empresas, o que representou um percentual de 85% de participação diante da amostra inicial de 165 empresas. As empresas que, mesmo contatadas, não quiseram participar da pesquisa respondendo o questionário, foram indagadas sobre o porquê da recusa e alegaram, em sua maioria, tratar-se de dados confidenciais e por isso, impossibilitados de serem fornecidos mesmo para pesquisas acadêmicas, falta de tempo do respondente potencial para fornecer as informações e também a própria falta de informações completas para as respostas.

O retorno em quantidade de empresas e percentual por localização está descrito na tabela a seguir:

**Tabela 4 - Empresas por localização das instalações**

<b>Localização</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Santo André	25	18%
São Bernardo do Campo	45	32%
São Caetano do Sul	4	3%
Diadema	53	38%
Mauá	13	9%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Também foram solicitadas informações referentes ao número de empregados efetivos na empresa (exceto estagiários e terceirizados) através de intervalos de valores, sendo o resultado apresentado na tabela a seguir:

**Tabela 5 - Número de empregados *versus* Número de empresas**

<b>Número de Empregados</b>	<b>Número Empresas</b>	<b>Percentual</b>
Até 100	0	0%
De 101 a 200	20	14%
De 201 a 500	43	31%
De 500 a 1.000	45	33%
Acima de 1.000	32	22%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando o número de empregados por empresas em comparação com os municípios de localização das mesmas, teremos o resultado a seguir:

**Tabela 6 - Número de empregados *versus* Empresas por Localização**

Número de Empresas versus Número de Empregados Efetivos por Localidade					
	Até 100	De 101 a 200	De 201 a 500	De 501 a 1.000	Acima de 1.000
Santo André	0	1	8	8	8
São Bernardo	0	4	10	19	12
São Caetano do Sul	0	0	0	3	1
Diadema	0	13	22	13	5
Mauá	0	2	3	2	6

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os respondentes também informaram número de pessoas com deficiência dentre os empregados, sendo que os valores foram considerados em intervalos e não números exatos. O resultado está na tabela a seguir:

**Tabela 7 - Número de pessoas com deficiência *versus* Empresas**

Número de Pessoas com Deficiência	Número Empresas	Percentual
0	0	0%
Até 10	81	58%
De 11 a 20	41	29%
De 21 a 50	15	11%
Acima de 50	3	2%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Das empresas pesquisadas observou-se que 81 delas representando o maior percentual de 58%, informaram ter em seu quadro de empregados efetivos até 10 pessoas com deficiência.

Contudo esse valor é informativo, uma vez que não houve checagem *in loco* ou auditoria de registros trabalhistas nas empresas participantes da pesquisa.

As respostas aos questionários, como citado anteriormente, foram registradas em banco de dados e analisadas através *software Microsoft® Excel® 2010*.

A análise quantitativa sobre cada assertiva do questionário buscou os percentuais de respostas pelas opções da escala. Posteriormente foi realizada análise comparativa de cada fator (assertiva) por localidade, com objetivo de comparar e verificar as convergências e divergências dos resultados encontrados nas cinco localidades estudadas.

Como o questionário foi organizado em duas partes, optou-se *a priori* por uma apresentação e análise dos dados também se respeitando essas partes, sendo:

- Parte 1 – Adaptação do Ambiente de Trabalho
- Parte 2 – Gestão do Desempenho

*A posteriori* foram identificadas possíveis existências de correlações entre as duas partes, bem como entre questões suplementares da pesquisa e também relatadas análises realizadas.

Dada à relevância dos temas abordados e desenvolvidos no referencial teórico, os mesmos serão utilizados para apresentação, análise e interpretação dos resultados.



## **4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Como o questionário foi construído em partes, sendo que na primeira procurou-se pesquisar sobre as adaptações existentes no ambiente de trabalho a fim de permitir a inclusão da pessoa com deficiência e, na segunda parte pesquisou-se diretamente aspectos ligados ao desempenho dessas pessoas no trabalho, a análise dos dados será apresentada considerando-se essas partes distintas.

### **4.1 Interpretação de Dados – Parte 1 – Adaptação do Ambiente de Trabalho**

Na primeira assertiva buscou-se observar o grau de adaptação das empresas no que se refere ao ambiente de trabalho e acessibilidade às pessoas com deficiência física de modo particular àquelas com mobilidade limitada que demandam uso de cadeiras de rodas. Nota-se que para a permanência dessas pessoas no ambiente de trabalho se faz necessária adaptação em sanitários, bem como ao que se refere a largura mínima de corredores e portas que permitam o trânsito da cadeira de rodas e também acesso aos pavimentos superiores através de rampas ou elevadores, uma vez que essas pessoas estão impossibilitadas de utilização de escadas.

A escala 1 – discordo totalmente refere-se a possibilidade nula de contratação dessas pessoas uma vez que a empresa não dispõe de adaptação necessária e a escala 2 – discordo demonstra que alguma adaptação já foi realizada, porém ainda com impossibilidade de contratação.

Em grande maioria das empresas pesquisadas, através dos valores encontrados, há tendência à discordância quanto à presença de adaptações e facilidades arquitetônicas que permitiriam o acesso as pessoas com deficiência física – cadeirantes.

Esse resultado nos remete ao que já foi exposto por Sasaki (2006) de que as empresas podem facilitar ou não a inclusão da pessoa com deficiência através de adequações de locais de trabalho, por mudanças na arquitetura do ambiente e mesmo com a adoção de tecnologias assistivas.

**Tabela 8 - Acesso a deficientes físicos - cadeirantes**

Deficientes Físicos - Cadeirantes	A empresa pode contratar deficientes físicos - cadeirantes, pois eles terão acesso por corredores/portas mais largas (mínimo 80cm), acesso a sanitários adaptados e uso de rampas ou elevadores.	
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	56	40%
Discordo	22	16%
Nem concordo nem discordo	8	6%
Concordo	31	22%
Concordo totalmente	23	16%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Analisando os dados apresentados na tabela 8 e considerando apenas os percentuais de resposta para discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente nota-se que a maioria das empresas, 78 empresas, correspondentes a 56% da amostra, não tem acessibilidade para deficientes físicos cadeirantes e a contratação dessas pessoas demandaria reformas estruturais e de arquitetura prévias.

Sabe-se, contudo que nem todas as pessoas com deficiência física utilizam cadeira de rodas e dentre esse grupo de pessoas com deficiência podemos também encontrar aquelas que possuem uma limitação de mobilidade menos acentuada necessitando, por vezes, do uso de muletas e bengalas para locomoção.

Nesse sentido, as pessoas com deficiência física - pouca mobilidade demandam adaptações no ambiente de trabalho, referentes a acesso aos andares superiores ou por utilização de elevadores ou em caso de utilização de escadas, desde que as mesmas tenham corrimão adequado, que possibilite subir e descer com segurança. Complementa essa adaptação no ambiente a presença de mobiliário adequado para a realização do trabalho.

A assertiva 2 do questionário procurou identificar adaptações ao ambiente físico, necessárias para incluir deficientes físicos com pouca mobilidade, resultando nos dados a seguir:

**Tabela 9 - Acesso a deficientes físicos – pouca mobilidade**

Deficientes Físicos - pouca mobilidade	A empresa pode contratar deficientes físicos - pouca mobilidade, pois eles terão acesso por elevadores ou escadas com corrimão, bem como mobiliário adequado para a realização do trabalho.	
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	39	28%
Discordo	31	22%
Nem concordo nem discordo	7	5%
Concordo	38	27%
Concordo totalmente	25	18%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Analisando os dados da pesquisa e considerando os percentuais de resposta para discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente nota-se uma discreta maioria de empresas sem adaptações do ambiente que possibilitam acesso a pessoas com deficiência física - pouca mobilidade, uma vez que cerca de 70 empresas, o que corresponde a 50% não demonstra ter acessibilidade e, portanto a contratação dessas pessoas ficaria subordinada a reformas estruturais e de arquitetura prévias.

Considerando o percentual de respondentes em discordo totalmente e discordo nas assertivas 1 e 2, sendo 56% e 50% respectivamente, nota-se que pode haver um baixo interesse por parte das empresas em buscar adaptações do ambiente de trabalho. Tais adaptações poderiam garantir o acesso e permanência dessa parcela da população de pessoas com deficiência, a saber: deficientes físicos – cadeirantes e aqueles com pouca mobilidade.

A inclusão de pessoas com deficiência é mais do que oferecer-lhes um emprego, é necessário garantir condições de oportunidades e acesso, considerando a eliminação de barreiras arquitetônicas e criando, segundo Sasaki (2006, p. 148) “um edifício acessível que possa construir espaços ordenados, internos e externos, de acordo com o projeto, porém materializar uma concepção arquitetônica acessível”.

Indo ao encontro desse raciocínio, Carvalho-Freitas e Marques (2010, p.262) afirmam que deve ser realizada uma avaliação ampla das condições de trabalho, a fim de que o ambiente contemple as necessidades das pessoas com deficiência contratadas, para que as mesmas tenham assegurado o pleno desenvolvimento de seus potenciais.

Continuando a pesquisa, a assertiva 3 tratou de investigar acerca do grupo de pessoas com deficiência visual - cegos, os quais necessitam adaptações no ambiente de trabalho, em

especial piso tátil unidirecional que os possibilite ir e vir sem muita dificuldade e de igual importância de alarmes sonoros que possibilitem notar necessidades de emergência ou outra comunicação desejada pela empresa, resultando nos dados a seguir:

**Tabela 10 - Acesso a deficientes visuais – cegos**

Deficientes Visuais - Cegos	A empresa pode contratar deficientes visuais - cegos, pois eles terão acesso por piso tátil unidirecional e alarmes sonoros.	
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	80	57%
Discordo	31	22%
Nem concordo nem discordo	6	4%
Concordo	18	13%
Concordo totalmente	5	4%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A assertiva referente aos deficientes visuais - cegos teve resultados para discordo totalmente e discordo em patamares altos de 79%, encontrando-se indícios de que existe pouca adaptação do ambiente para essas pessoas nas empresas pesquisadas.

Essas adaptações do ambiente para cegos depreendem do que já alertaram Nunes e Lomônaco (2008) sobre a substituição dos sentidos onde, apesar de um sentido não substituir o outro, nota-se que a falta de visão é compensada por outros sentidos, sendo eles a audição e o tato, motivo pelo qual as adaptações do ambiente de trabalho devem prevalecer sobre esses sentidos mais desenvolvidos. Corroborando Sasaki (2006) afirma que toda admissão de pessoa com deficiência deve ser antecedida por adaptações diversas na empresa.

A próxima assertiva (assertiva 4) refere-se à mesma deficiência – visual, porém não tão severa como a cegueira e sim a denominada baixa visão (incluindo a visão monocular) a qual requer adaptações de ambiente que possibilitem capacidade de leitura e interpretação de textos para que as pessoas possam produzir resultados no trabalho. Os resultados apurados na pesquisa estão descritos a seguir:

**Tabela 11 - Acesso a deficientes visuais – baixa visão**

Deficientes Visuais - baixa visão	A empresa pode contratar deficientes visuais - baixa visão, pois eles terão acesso a tecnologia como softwares de leitura ou ampliação de tamanho de fonte de texto.	
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	43	32%
Discordo	23	16%
Nem concordo nem discordo	10	7%
Concordo	34	24%
Concordo totalmente	30	21%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Analisando os dados da pesquisa e considerando os percentuais de resposta discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente nota-se uma discreta igualdade de possibilidades de empresas com e sem adaptações do ambiente que possibilitam acesso a pessoas com deficiência visual (baixa visão), uma vez que 48% das empresas não têm acessibilidade e 45% já declaram adaptações no ambiente para essas pessoas.

Assim como os cegos, os surdos necessitam de adaptações do ambiente que lhes permitam capacidade de comunicação a fim de que o trabalho possa ser desempenhado com sucesso. A expressão “surdo” torna-se mais adequada para identificação dos processos culturais da surdez e o termo deve ser aceito como o mais apropriado. Como saliente Almeida (2008, p.30) a expressão representa uma tentativa de minimizar o processo de estigmatização dessas pessoas, favorecendo a identificação do surdo como diferença.

A assertiva 5 refere-se à deficientes auditivos – surdos e os resultados apurados na pesquisa estão descritos a seguir:

**Tabela 12 - Acesso a deficientes auditivos – surdos**

Deficientes Auditivos - Surdos	A empresa pode contratar deficientes auditivos - surdos, pois eles terão acesso à comunicação e sinalização visual.	
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	69	49%
Discordo	29	21%
Nem concordo nem discordo	8	6%
Concordo	16	11%
Concordo totalmente	18	13%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Analisando a assertiva para deficientes auditivos surdos e considerando os percentuais de resposta para discordo totalmente e discordo nota-se que 98 empresas, correspondentes aos 70% das empresas pesquisadas, não tem acessibilidade para deficientes auditivos surdos e a contratação dessas pessoas demandaria aquisição prévia de materiais de sinalização visual e capacitação de outros empregados em Libras – Língua Brasileira de Sinais, para a comunicação ser possível e inclusiva.

A última assertiva dessa primeira parte do questionário (assertiva 6) procurou investigar as possíveis mudanças no ambiente de trabalho, processos e recursos, por parte das empresas para tornar a presença da pessoa com deficiência de fato uma inclusão.

**Tabela 13 - Preparação do ambiente para pessoas com deficiência**

Contratação de Pessoas com Deficiência e preparação do ambiente	A empresa onde trabalho somente contrata pessoas com deficiência que possam se adaptar às condições atuais do ambiente de trabalho, sem que a empresa tenha que realizar mudanças no ambiente, processo e recursos.	
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	7	5%
Discordo	17	12%
Nem concordo nem discordo	16	11%
Concordo	54	39%
Concordo totalmente	46	33%

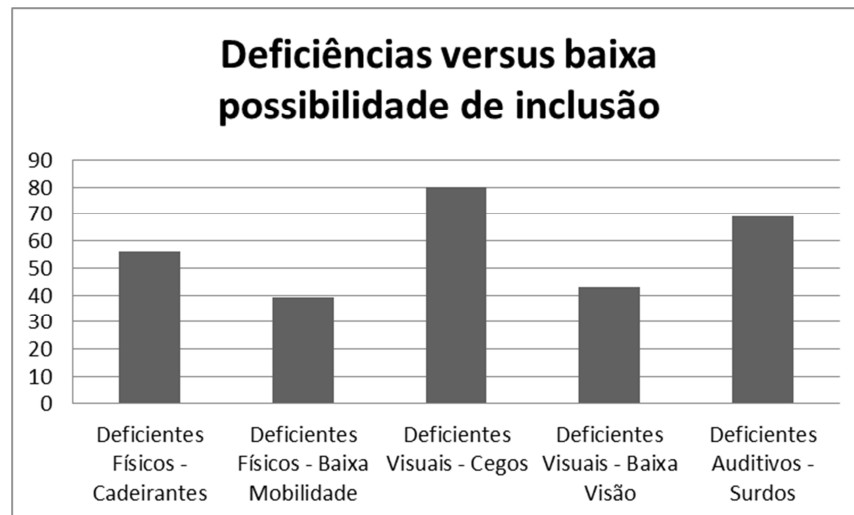
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

O total da amostra de empresas encontrou um percentual de 72%, ou seja, cerca de 100 empresas afirmam, pela percepção dos respondentes, que contratam pessoas com deficiência desde que as mesmas possam adaptar-se as condições atuais de acessibilidade no local de trabalho, sem, contudo que a empresa precise, previamente, realizar mudanças no ambiente, processos e recursos.

Isso nos remete ao já exposto por Amaral (1994) de que as pessoas com deficiência são admitidas e contratadas em órgãos públicos e empresas particulares, desde que tenham qualificação profissional e consigam utilizar os espaços físicos e os equipamentos das empresas sem nenhuma modificação, criando o que se denomina de “trabalho plenamente integrado”. Sasaki (2006) corroborando com o exposto acima afirma que o conceito de integração pressupõe adaptação ao ambiente por parte da pessoa com deficiência, enquanto a inclusão inverte o raciocínio e coloca a adaptação ao ambiente de trabalho para poder receber a pessoa com deficiência.

Outra análise realizada foi a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência, por tipo de deficiência (física – cadeirantes, física – baixa mobilidade, visual – cegos, visual – baixa visão e auditivo – surdos) frente às situações atuais de preparação do ambiente de trabalho, a qual está representada no gráfico a seguir:

**Gráfico 1 - Baixa preparação do ambiente para pessoas com deficiência**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

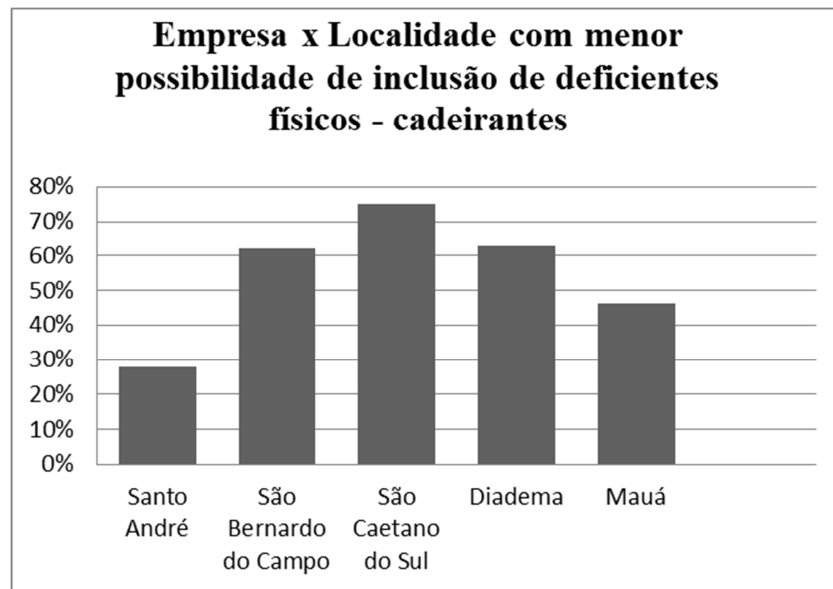
Nota-se que os deficientes visuais cegos são os que têm menor probabilidade de inclusão pela baixa adaptação dos ambientes nas empresas pesquisadas, seguidos dos deficientes auditivos surdos, deficientes físicos cadeirantes e com um índice melhor de adaptação para deficientes visuais com baixa visão e deficientes físicos com baixa (pouca) mobilidade.

Para essa análise foram considerados os dados de 1 – discordo totalmente em cada assertiva referente às deficiências descritas no gráfico e a mesma vem confirmar o já apresentado por Batista (2004) no que diz respeito a não acessibilidade e adequação das condições de trabalho como justificativa comum para a não inserção dessas pessoas ou para a sua segregação em setores específicos da empresa.

Nota-se que as empresas têm proporcionado poucas condições de ambiente de trabalho inclusivo, baixas condições de igualdade de direitos e os meios para que as pessoas com deficiência possam gerar o desempenho colocando em práticas suas habilidades e conhecimentos, interagindo com as demais pessoas num ambiente de igualdade de direitos e de respeito às diferenças.

Apresenta-se a seguir uma análise focada no município de localização das empresas e as possibilidades de inclusão das pessoas com deficiência física (cadeirantes) no trabalho frente às adaptações necessárias no ambiente.

**Gráfico 2 - Empresas por localidade e baixa acessibilidade para cadeirantes**



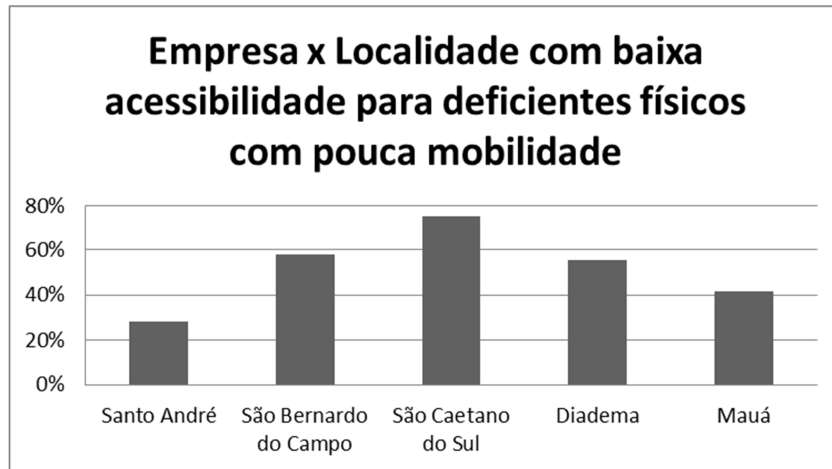
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Para os deficientes físicos – cadeirantes encontra-se uma baixa possibilidade de adaptação no ambiente de trabalho nas indústrias do município de São Caetano do Sul em contraposição a melhor possibilidade encontrada nas indústrias do município de Santo André. As indústrias dos municípios de Diadema e São Bernardo do Campo apresentam pouca possibilidade em patamares semelhantes, contudo não se investigou sobre os porquês e suas similaridades. Tais generalizações devem considerar o número de indústrias participantes de cada município e, portanto devem ser considerados como indícios e não constatações.

Utilizando-se o mesmo critério de análise sendo agora para deficientes físicos com pouca mobilidade, encontrou-se os dados a seguir:



**Gráfico 3 - Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes físicos – pouca mobilidade**

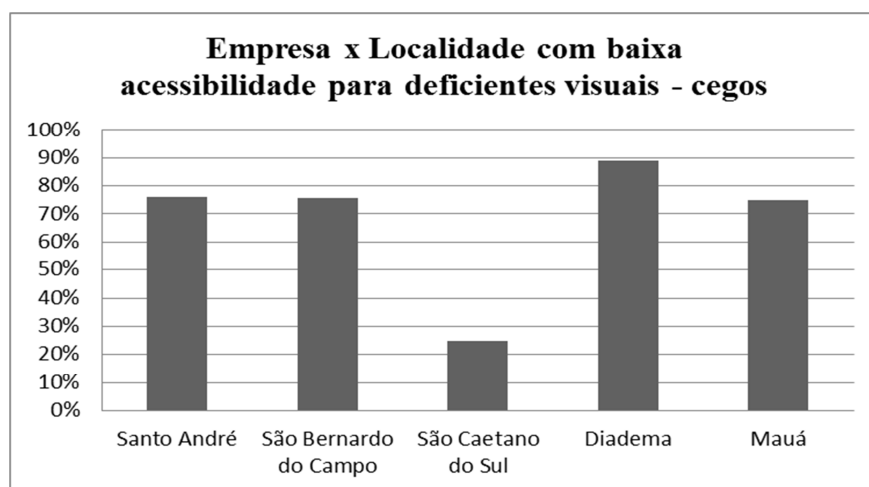


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

O mesmo patamar parece repetir-se quando se analisa a acessibilidade de deficientes físicos com pouca mobilidade. Os níveis de acessibilidade são melhores em comparação com a acessibilidade para deficientes físicos cadeirantes, porém, há indícios de que se mantêm os mesmos destaques para pouca possibilidade de inclusão para indústrias em São Caetano do Sul e melhores possibilidades para indústrias no município de Santo André.

Os deficientes visuais cegos, como apresentado anteriormente, representa o grupo que encontra menor adaptação por parte das empresas pesquisadas e quando buscamos por localidade chama atenção à acessibilidade nas indústrias do município de São Caetano do Sul como “melhor” em comparação com os demais.

**Gráfico 4 - Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes visuais – cegos**



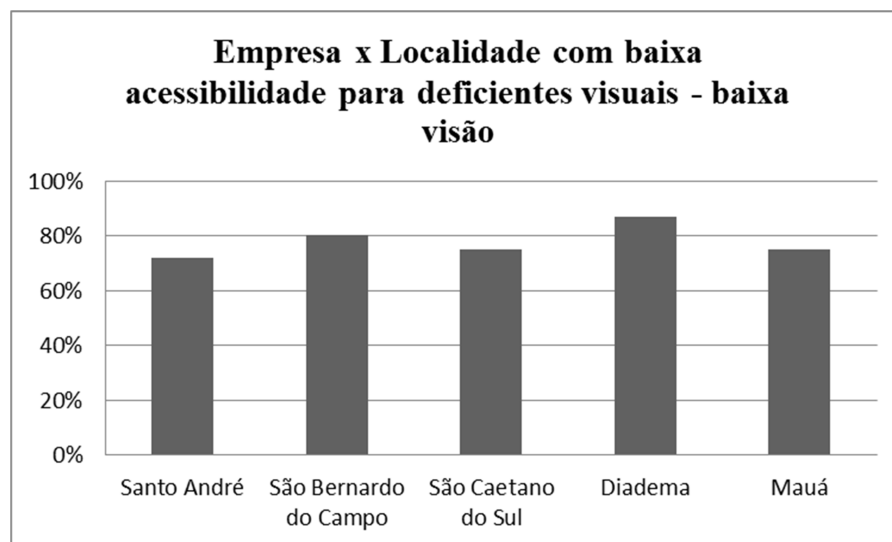
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Aprofundando a análise com os respondentes da pesquisa nesse município, conclui-se que no município de São Caetano do Sul, com quatro empresas participantes da pesquisa, foram encontrados em duas delas os cegos adaptados para ambientes de linha de produção nas indústrias, representando o melhor índice de adaptação ao cego para o trabalho.

Tais empresas acreditam que pela falta de visão os demais sentidos ficam mais desenvolvidos o que possibilita desempenho melhor em sistema de qualidade da produção (pelo sentido do tato).

O gráfico a seguir refere-se a deficientes visuais – baixa visão, os quais, como demonstrado anteriormente têm melhores condições de adaptabilidade por parte das indústrias pesquisadas para a possibilidade de inclusão.

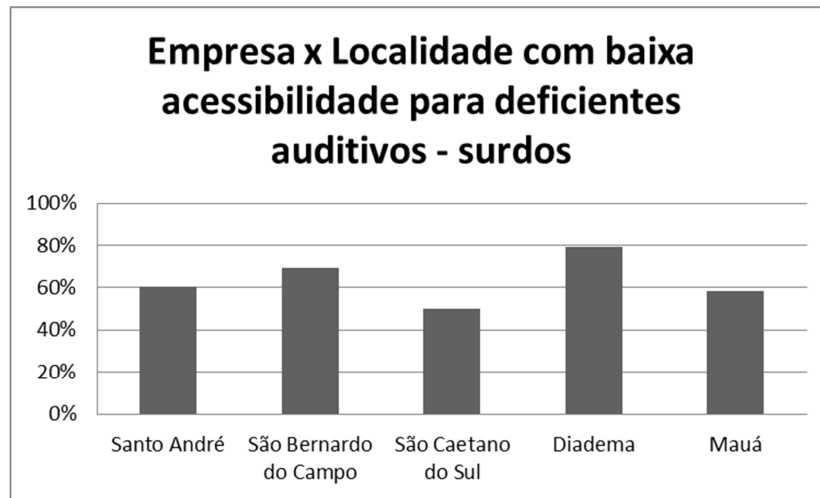
**Gráfico 5 - Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes visuais – baixa visão**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

As indústrias analisadas por municípios demonstram percentuais próximos de possibilidade de inclusão de deficientes visuais (baixa visão) ficando no patamar entre 65% e 80% aproximadamente de possibilidade de contratação dessas pessoas.

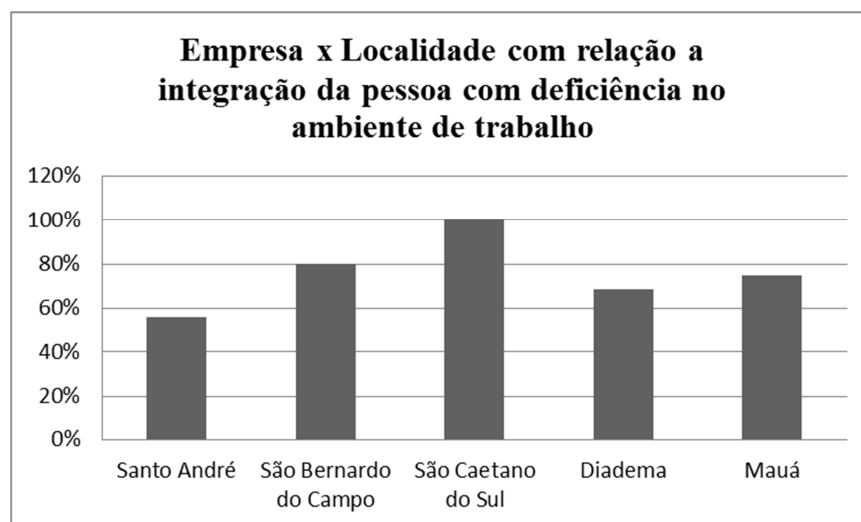
O gráfico a seguir refere-se a deficientes auditivos – surdos, os quais, como também demonstrado anteriormente têm também poucas condições de inclusão no ambiente de trabalho por adaptações das empresas.

**Gráfico 6 - Empresas por localidade e baixa acessibilidade para deficientes auditivos - surdos**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

As indústrias no município de Diadema demonstram ter melhor adaptação no ambiente de trabalho para os deficientes auditivos – surdos enquanto São Caetano do Sul apresenta menor índice de adaptação.

O gráfico a seguir demonstra a possibilidade de integração da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho em comparação com a localidade por município de suas instalações.

**Gráfico 7 - Empresas por localidade e integração da pessoa com deficiência**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando as médias aritméticas dos tipos de deficiência por localidade da empresa, nota-se que as indústrias localizadas no município de São Caetano do Sul

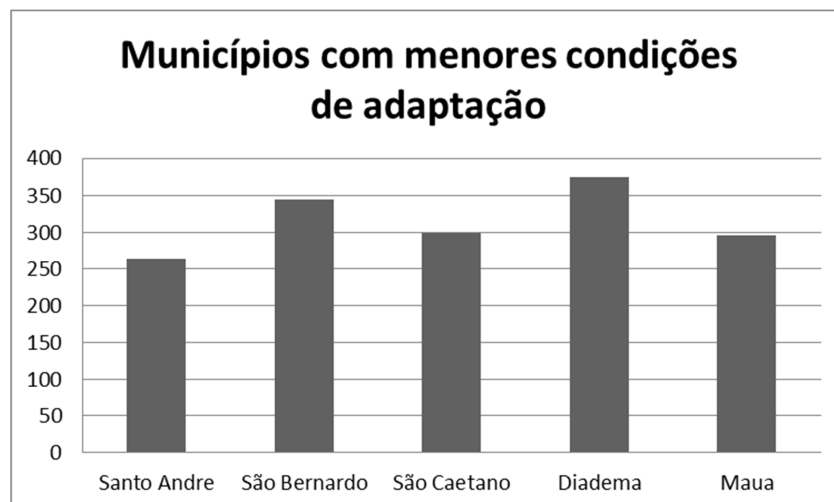
apresentam melhores condições de adaptação do ambiente de trabalho e dessa forma maiores possibilidades de contratação de pessoas com deficiência.

O conceito de integração da pessoa com deficiência, ao contrário do que possa parecer, pressupõe que a pessoa com deficiência tem que integrar-se a sociedade por méritos próprios, deve conseguir adaptar-se aos espaços físicos das empresas, as ferramentas de trabalho disponíveis, as formas de comunicação usuais na vida empresarial, aos espaços sociais para o transporte e mobilidade urbana, assim como conseguir utilizar os programas e serviços disponíveis para a comunidade em geral, acesso a educação e qualificação profissional, sem nenhuma modificação por parte da sociedade.

Como afirma Sasaki (1997, p.3) a integração da pessoa com deficiência pressupõe adaptação das pessoas frente a situações pré-existentes enquanto o conceito de inclusão refere-se a um processo bilateral no qual as pessoas com deficiência, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidades para todos.

Em uma análise das médias aritméticas dos municípios frente às adaptações do ambiente de trabalho para as pessoas com deficiência física (cadeirantes e pouca mobilidade), deficiência visual (cegos e baixa visão) e deficientes auditivos (surdos), temos o resultado a seguir:

**Gráfico 8 - Empresas por localidade e condições de adaptação do ambiente**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

O grupo de indústrias do município de Diadema foi o que menor apresentou condições de adaptação do ambiente de trabalho para a inclusão da pessoa com deficiência, em

contraposição ao município de Santo André com melhores condições. Contudo, nota-se pelos resultados que todos os municípios possuem índices elevados de pouca adaptação do ambiente quando consideradas as possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência no geral, sendo uns mais adaptados a certas deficiências e outros menos.

## **4.2 Interpretação de Dados – Parte 2 – Gestão do Desempenho**

Essa parte da pesquisa considerou o modelo de Gestão do Desempenho alicerçado nos seis fatores que afetam o Sistema de Desempenho Humano, proposto por Rummler e Brache (1992), com isso a apresentação dos resultados será realizada, *a priori*, considerando esses fatores de forma isolada e *a posteriori* com análise de correlação entre eles.

Segundo os autores o Fator - Especificações do Desempenho procura avaliar se existem padrões para o desempenho, se as pessoas conhecem esses padrões e se as mesmas consideram ou não esses padrões realizáveis.

Para o Fator – Interferência na Tarefa nota-se que os autores procuraram observar se as pessoas podem reconhecer com facilidade uma entrada que exige ação, se a tarefa pode ser realizada sem interferência de outras tarefas, se os procedimentos e fluxos de trabalho são lógicos e se os recursos disponíveis são adequados para o desempenho do trabalho.

O Fator – Consequências procura medir se as consequências pelo desempenho são significativas do ponto de vista da pessoa e também se são oportunas.

O Fator - *Feedback* é um outro Fator que procura observar se as pessoas recebem informações sobre seu desempenho, se tais informações são relevantes para a execução das tarefas e também se são oportunas, específicas e de fácil entendimento.

Observar se as pessoas têm Conhecimentos e Habilidades suficientes para o desempenho desejado, através do Fator – Conhecimentos e Habilidades e por fim o Fator - Capacidade Individual como capacidade física, mental e emocional das pessoas com deficiência para o desempenho fecha os seis Fatores que segundo os autores refletem a Gestão do Desempenho Humano que aqui será então considerado com vistas às Pessoas com Deficiência.

Considerando o exposto anteriormente, a análise de dados obtidos na pesquisa será feita contemplando esses fatores e interpretada, como já mencionado, de forma individualizada.

#### 4.2.1 Fator Teórico: Especificação do Desempenho

Rummler e Brache (1992), afirmam, que para uma otimização do desempenho humano é preciso a definição, pelos gestores, de quais são as saídas do trabalho dos executores e, sobretudo quais os níveis de desempenho esperados. Sem o estabelecimento claro dos padrões de desempenho e saída dos executores fica difícil o desempenho humano nos padrões desejados. Corroborando com os autores Kaplan e Norton (2000) afirmam que o desempenho notável para uma organização é fruto de planejamento, alinhamento e foco.

Ferraz (2007, p.14) salientou que as organizações tem procurado utilizar medidores de desempenho ou indicadores específicos para diagnosticar, direcionar e informar o desempenho dos executores, para que os mesmos estejam mais comprometidos e com maiores níveis de produção.

Considerando os resultados das assertivas que compõem esse fator, com uma análise, a princípio individualizada, temos o que segue:

**Tabela 14 - Sobre resultados que devem produzir**

A empresa informa as pessoas com deficiência sobre os resultados que devem produzir em suas atividades.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	2	1%
Discordo	41	29%
Nem concordo nem discordo	4	3%
Concordo	85	61%
Concordo totalmente	8	6%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Analisando a assertiva e considerando apenas os percentuais de resposta para concordo e concordo totalmente nota-se que 93 empresas, correspondendo a 67% da amostra,

declaram informar às pessoas com deficiência sobre os resultados que devem produzir através do trabalho.

Isso reforça o já definido no referencial teórico de Rummler e Brache (1992), que relata que padrões de saída e desempenho claros e específicos devem ser disponibilizados aos executores. Da mesma forma, em estudos mais recentes, Bergamini e Beraldo (2010) afirmam que a eficiência no desempenho do trabalho é consequência de uma adequada comunicação do que se espera dos trabalhadores.

**Tabela 15 - Sobre conhecimento do que fazem bem e do que poderiam fazer melhor**

Nessa empresa as pessoas com deficiência têm conhecimento claro do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	3	2%
Discordo	42	30%
Nem concordo nem discordo	3	2%
Concordo	85	61%
Concordo totalmente	7	5%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nota-se que 92 empresas, o que corresponde a 66% da amostra, afirmam que as pessoas com deficiência têm conhecimento acerca do que fazem bem e do que podem melhorar.

Com isso, o pesquisador quis verificar se as pessoas com deficiência têm conhecimento claro dos padrões de saída e desempenhos esperados das mesmas, sendo que pelo percentual de concordância apresentado há indícios que as práticas de comunicação e *feedback* são também presentes nessas empresas, uma vez que, pressupõe-se que tal conhecimento do que fazer bem e o do que pode ser feito melhor parte de uma comunicação dos gestores. Tal prática de *feedback* será analisada em fator específico a seguir.

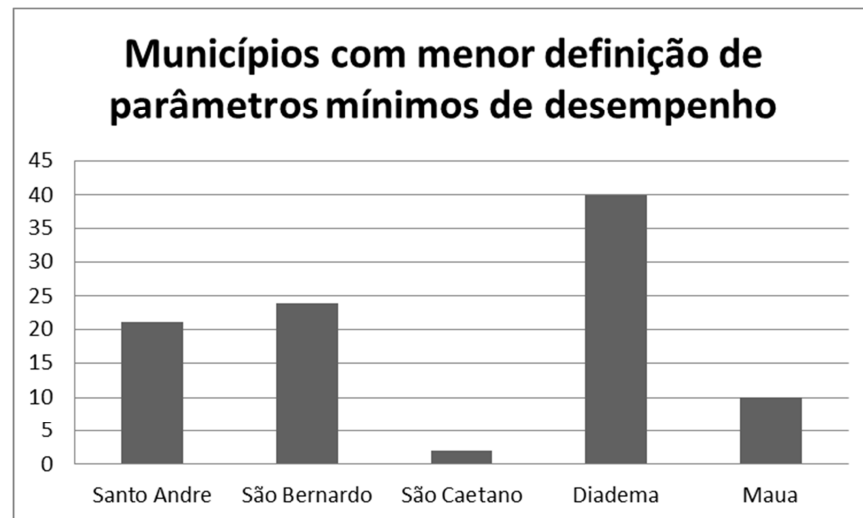
**Tabela 16 - Sobre parâmetros de desempenho**

A empresa estabelece parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	24	17%
Discordo	73	53%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Concordo	40	28%
Concordo totalmente	3	2%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para discordo totalmente e discordo temos um total de 97 empresas, o que representa 70% da amostra que afirmam não estabelecer parâmetros mínimos de desempenho como medida de avaliação do desempenho das pessoas com deficiência.

Com um “olhar” sob os municípios teremos o apresentado a seguir:

**Gráfico 9 - Empresas por localidade e menores parâmetros de desempenho**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Com isso, observou-se que as indústrias consideradas na pesquisa, localizadas em Diadema, são aquelas que menos definem parâmetros mínimos de desempenho para pessoas com deficiência em contraposição as indústrias da pesquisa localizadas no município de São Caetano do Sul que demonstram ser as que mais efetuam essa definição.



A seguir, pesquisou-se se as empresas avaliam o desempenho das pessoas com deficiência baseadas nos resultados das áreas organizacionais das quais fazem parte, encontrando-se os resultados:

**Tabela 17 - Sobre desempenho baseado em resultados das áreas**

A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência baseado nos resultados das áreas internas.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	9	6%
Discordo	44	32%
Nem concordo nem discordo	4	3%
Concordo	70	50%
Concordo totalmente	13	9%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo apontaram um total de 83 empresas, o que representa 59% da amostra que afirmam que o desempenho das pessoas com deficiência não é individualizado e sim considerado com os resultados alcançados pelas áreas internas das quais fazem parte.

Sendo assim, fechou-se as quatro assertivas que compõem, segundo o referencial teórico, o que se denomina Fator – Especificação do Desempenho.

Notou-se indícios que a maioria das empresas pesquisadas não avalia o desempenho das pessoas com deficiência de forma individualizada e sim, de forma coletiva, como reflexos dos resultados da área organizacional da qual fazem parte. Pode-se talvez considerar com essa análise dos dados que se uma determinada área organizacional apresentar baixo desempenho como um todo, por consequência, as pessoas com deficiência que nessa área trabalham estão também tendo desempenhos baixos. Isso pode ser talvez observado quando notamos que a maioria das empresas pesquisadas afirma não estabelecer parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência, motivo pelo qual não poderiam ao final de um período executar uma avaliação individual dos desempenhos das mesmas, optando-se, na maioria, por uma análise e avaliação do desempenho do grupo ou área organizacional.

Ressalta-se que a pesquisa não investigou se para os demais empregados, não classificados aqui como pessoas com deficiência, as empresas têm procedimentos

diferenciados para parâmetros mínimos de desempenho definidos ou mesmo avaliação desses desempenhos, o que poderia servir de base para uma comparação sobre a existência ou não de uma diferenciação entre tais empregados.

Outro ponto como subitem desse Fator – Especificação do Desempenho - é que a maioria das empresas informam as pessoas com deficiência sobre os desempenhos que devem alcançar, contudo ao se comparar essa assertiva com aquela que trata de avaliação do desempenho da área como um todo, há probabilidade de que essa informação dada às pessoas com deficiência não seja acerca de seus desempenhos que devem alcançar como indivíduo-executor e sim como o desempenho a ser alcançado pela área organizacional da qual faz parte.

Há também uma crença das empresas, pela maioria de concordância obtida na assertiva específica, de que as pessoas com deficiência têm conhecimento sobre o desempenho que deve ser atingido com seu trabalho, contudo isso só poderá ser analisado quando verificarmos as práticas de *feedback* e checarmos se existe comunicação acerca ou apenas a suposição de que as pessoas com deficiência tem conhecimento, sem contudo serem comunicadas a respeito.

#### 4.2.2 Fator Teórico: Interferência na Tarefa

Ferraz (2007, p. 68) comenta que tal fator busca relacionar cargos e processos bem estruturados, entradas de alta qualidade que são facilmente identificáveis pelos executores e demandando uma mínima interferência de outras pessoas, atividades em sequência lógica e a presença de recursos disponíveis e suficientes para a execução das tarefas.

**Tabela 18 - Sobre sequência do trabalho**

As pessoas com deficiência sabem a sequência de trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	14	10%
Nem concordo nem discordo	2	2%
Concordo	69	49%
Concordo totalmente	55	39%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo temos um total de 124 empresas, o que representa 88% da amostra que afirmam que a pessoa com deficiência sabe a sequência de seu trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas.

Isso reafirma o citado por Rummler e Brache (1992) onde o desejável é minimizar a dependência de outras pessoas para a realização do trabalho gerando assim um desempenho otimizado.

**Tabela 19 - Sobre autonomia no desempenho**

As pessoas com deficiência tem autonomia para desempenhar suas tarefas sem interferências.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	5	4%
Discordo	53	37%
Nem concordo nem discordo	5	4%
Concordo	70	50%
Concordo totalmente	7	5%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo mostram um total de 77 empresas, o que representa 55% da amostra que afirmam que a pessoa com deficiência tem autonomia para desempenhar suas tarefas sem interferências.

Nota-se que o percentual de concordantes foi maioria, porém inferior à maioria detectada na assertiva anterior, o que pode demonstrar que as pessoas com deficiência sabem a sequência do trabalho sem ter que perguntar a outras pessoas, contudo a autonomia para a execução parece diminuir quando colocada em assertiva separada.

Pode-se haver um entendimento por parte dos respondentes de que autonomia seja sinônimo de liberdade para executar as tarefas e não tanto capacidade para executá-las sem interferência de outras pessoas, que foi o proposto por Rummler e Brache (1992) como base do modelo teórico.

Contudo, tais indagações precisariam ser investigadas, como sugestão para pesquisas futuras, para deixarem ou não de serem meras suposições do pesquisador.

**Tabela 20 - Sobre recursos disponibilizados pela empresa**

A empresa disponibiliza os recursos necessários para que as pessoas com deficiência alcancem os resultados almejados pela organização.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	7	5%
Discordo	45	32%
Nem concordo nem discordo	5	4%
Concordo	75	53%
Concordo totalmente	8	6%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo temos um total de 83 empresas, o que representa 59% da amostra que afirmam que a empresa disponibiliza os recursos necessários para que as pessoas com deficiência alcancem os resultados almejados pela organização. Uma maioria que enfatiza que os recursos não são impedimentos para a obtenção dos desempenhos esperados.

**Tabela 21 - Sobre escassez de recursos**

Nessa empresa a escassez de recursos impede que a pessoa com deficiência alcance seus objetivos.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	9	6%
Discordo	82	59%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Concordo	42	3%
Concordo totalmente	7	5%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para discordo totalmente e discordo apontam um total de 91 empresas, o que representa 65% da amostra que afirmam que a escassez de recursos não é impeditiva para que a pessoa com deficiência alcance seus objetivos.

Os autores Rummler e Brache (1992) já afirmavam que são necessários recursos adequados e disponíveis ao desempenho e procuravam enfatizar como recursos não somente os instrumentos, máquinas e equipamentos, como também tempo e informação.

Comparando-se os resultados obtidos e já descritos nos dois primeiros Fatores do modelo de Rummler e Brache (1992) que são Especificação do Desempenho e Interferência na Tarefa, observa-se que, se por um lado as empresas concordam que a pessoa com

deficiência sabe da sequência do trabalho, tem autonomia para a realização do mesmo, contam com recursos disponíveis, que mesmo sendo escassos não impedem que as mesmas alcancem um bom desempenho, por outro ângulo, as pessoas com deficiência têm conhecimentos necessários para realizar o trabalho, sabem do resultado que a empresa espera de sua área de atuação, porém não recebem por parte das empresas parâmetros individuais de desempenho e, tampouco, avaliadas de forma individual e sim apenas de forma coletiva através de resultados de área organizacional.

#### 4.2.3 Fator Teórico: Consequências

Outro fator teórico mencionado por Rummler e Brache (1992) refere-se às consequências, que descritas por Ferraz (2007, p. 73) “são os efeitos positivos ou negativos que os executores experimentam quando produzem uma saída”.

**Tabela 22 - Sobre reconhecimento do trabalho**

Nessa empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho da pessoa com deficiência		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	6	4%
Discordo	39	28%
Nem concordo nem discordo	8	6%
Concordo	73	52%
Concordo totalmente	14	10%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo temos um total de 87 empresas, o que representa 62% da amostra que afirmam que o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho da pessoa com deficiência.

Isso corrobora com o já exposto por Ferraz (2007, p. 20) onde um ambiente de apoio estimula o desempenho desejado e desencoraja os indesejados. Trata-se de um ambiente em que são dadas aos trabalhadores razões (incentivos) para atuarem do modo desejado.

**Tabela 23 - Sobre desempenho superior e recompensa financeira**

Nessa empresa o desempenho superior das pessoas com deficiência é recompensado financeiramente.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	10	7%
Discordo	78	56%
Nem concordo nem discordo	6	4%
Concordo	43	31%
Concordo totalmente	3	2%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para discordo totalmente e discordo apontam um total de 88 empresas, o que representa 63% da amostra que afirmam que não existe recompensa financeira para o desempenho superior da pessoa com deficiência.

Rummler e Brache (1992) já afirmavam que um dos problemas que podem estar associados ao controle do desempenho, reside no fato de que as pessoas geralmente não são recompensadas por seus desempenhos específicos, mas ao contrário, recebem recompensas generalizadas em função do desempenho organizacional como um todo.

Isso vem ao encontro do resultado obtido nessa assertiva onde nota-se que a maioria das empresas não optando pela recompensa individual pode vir a ter problemas com gestão do desempenho por optarem por recompensas generalizadas. Tal afirmação já foi confirmada no resultado da assertiva 21, onde temos que a maioria das empresas avalia o desempenho das pessoas com deficiência baseado nos resultados das áreas organizacionais das quais fazem parte. Dessa forma, segundo o referencial teórico, as empresas pesquisadas podem, em sua maioria, ter problemas (aqui entendido como baixo desempenho) com o desempenho das pessoas com deficiência no trabalho, uma vez que optam por avaliações generalizadas ou coletivas e conseqüente gestão do desempenho coletivo e não específico para as pessoas com deficiência.

**Tabela 24 - Sobre demissão em desempenhos inadequados**

Nessa empresa as pessoas com deficiência que apresentarem desempenho inadequado são passíveis de demissão.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	11	8%
Discordo	39	28%
Nem concordo nem discordo	0	0%
Concordo	89	63%
Concordo totalmente	1	1%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo somam um total de 90 empresas, o que representa 64% da amostra, onde as pessoas com deficiência que apresentarem desempenho inadequado são passíveis de demissão.

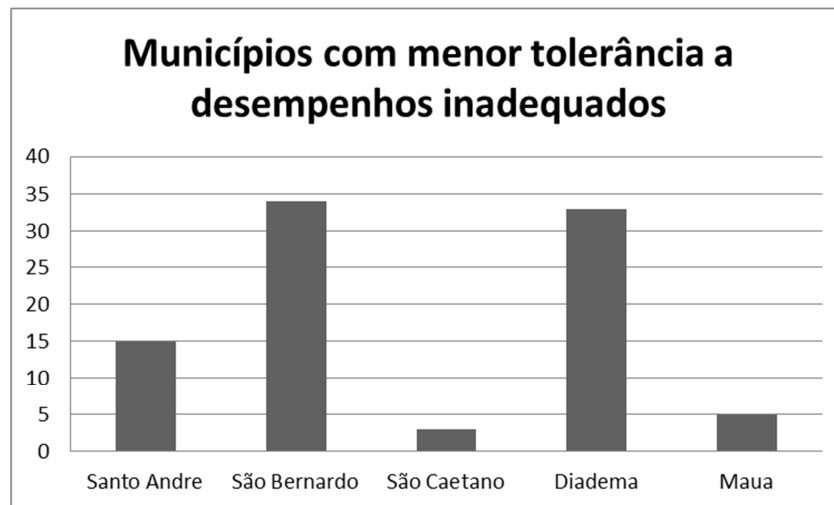
Souza (2000) enfatiza que, a partir da década de 90 houve uma queda acentuada do nível de tolerância das empresas para desempenhos aquém dos padrões estabelecidos.

Contudo, observa-se na pesquisa através do resultado da assertiva 19 (A empresa estabelece parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência.), não se tem por parte da maioria das empresas parâmetros estabelecidos, mínimos que sejam de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência, o que nos leva a considerar que há indícios de que as demissões, que podem ocorrer por baixo desempenho, podem estar mais associadas a baixos desempenhos de área organizacional, da qual a pessoa com deficiência faz parte, e não pelo desempenho específico de um ou outro trabalhador.

Tal medida de desempenho por equipes, como nota-se pelos resultados apresentados, demandam, segundo Rummler e Brache (1992) critérios de medição pré-estabelecidos para que as pessoas possam ser devidamente recompensadas ou punidas.

A seguir uma análise acerca do nível de tolerância das empresas em relação aos desempenhos apresentados de forma inadequada, porém agrupada por município de localização das referidas empresas.

**Gráfico 10 - Municípios com menor tolerância a desempenhos inadequados**



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nota-se que as empresas, da amostra da pesquisa, localizadas em São Bernardo do Campo apresentam menores índices de tolerância para com as pessoas com deficiência que apresentam desempenhos inadequados. Vale lembrar que as mesmas empresas afirmam que não realizam, em sua maioria, avaliação de desempenho individualizada e com isso pode-se presumir que a pouca tolerância está diretamente ligada a baixos desempenhos da área organizacional onde as mesmas trabalham do que de seus desempenhos individuais.

Tal reflexão nos remete ao já citado por Bergamini e Beraldo (2010) sobre a inadequação de algumas organizações no aproveitamento do potencial humano ocasionando dificuldades para a própria empresa, criando ambiente de instabilidade no trabalho o que pode levar muitas vezes o trabalhador a buscar outras situações profissionais em que sintam o pleno aproveitamento dos seus recursos pessoais.

Outro ponto observado na pesquisa foi sobre a existência de uma relação direta entre o *feedback* dado às pessoas com deficiência e a conseqüente melhoria em seu desempenho no trabalho, sendo que o resultado apresentado foi:



**Tabela 25 - Sobre relação entre *feedback* e melhoria do desempenho**

Nessa empresa existe uma relação direta entre o feedback dado as pessoas com deficiência e a consequente melhoria de seu desempenho.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	2	1%
Discordo	34	25%
Nem concordo nem discordo	5	3%
Concordo	96	69%
Concordo totalmente	3	2%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo temos um total de 99 empresas, o que representa 71% da amostra que afirmam que existe uma relação direta entre o *feedback* dado as pessoas com deficiência e a consequente melhoria de seu desempenho.

Como temos na assertiva 11 (Nessa empresa o reconhecimento do trabalho executado é suficiente para melhorar o desempenho da pessoa com deficiência) um percentual de concordância predominante em comparação com essa assertiva sobre a relação direta entre *feedback* e melhoria do desempenho, pode haver, embora sem dados suficientes para uma afirmação, indícios de que o *feedback* mencionado nessa assertiva pode ter sido considerado como sinônimo de reconhecimento e não, como nos ensina Mager (2001) a prática de dar e receber informações sobre a qualidade de desempenho no trabalho com vistas a sua melhoria.

Contudo, a próxima assertiva nos ajudará a compreender melhor sobre esse *feedback* como prática das organizações para o desempenho da pessoa com deficiência.

#### **4.2.4 Fator Teórico: *Feedback***

Heringer e Molina (2004) já afirmavam que a melhoria do desempenho humano pode ter relação com o modo, a forma de comunicação direta e sem equívocos com o trabalhador, sobre o padrão de desempenho, salientando os pontos fortes e os que devem ser aperfeiçoados. Com isso o trabalhador tem uma ideia clara de como está desempenhando seu trabalho.

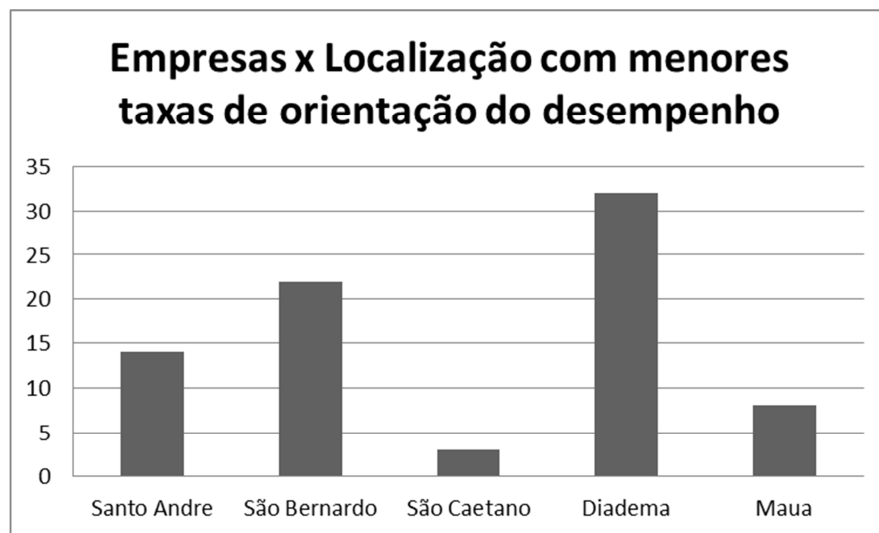
**Tabela 26 - Sobre o hábito de orientar o desempenho**

A empresa não tem o hábito de orientar o desempenho das pessoas com deficiência.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	10	7%
Discordo	46	33%
Nem concordo nem discordo	5	3%
Concordo	75	54%
Concordo totalmente	4	3%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo temos um total de 79 empresas, o que representa 57% da amostra que afirmam que não tem o hábito de orientar o desempenho das pessoas com deficiência.

Tal maioria (discreta) acaba por confirmar o que já foi verificado na assertiva 19 (A empresa estabelece parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência), uma vez que também essa maioria concorda que não há parâmetros mínimos de desempenho como poderiam então avaliá-los *a posteriori*.

**Gráfico 11 - Municípios com menores hábitos de orientar desempenho**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Nota-se que quando observados as indústrias da pesquisa por municípios com menores taxas de orientação do desempenho das pessoas com deficiência, as indústrias de Diadema

foram as que demonstraram ter o hábito de orientar o desempenho em contraposição aquelas localizado no município de São Caetano do Sul com os menores índices.

A seguir uma investigação sobre o denominado *feedback* aqui entendido como a prática da empresa em avaliar o desempenho da pessoa com deficiência e fornecer a essa pessoa um feedback contínuo e habitual.

**Tabela 27 - Sobre avaliação de desempenho e *feedback***

A empresa avalia o desempenho da pessoa com deficiência no dia-a-dia, dando <i>feedback</i> contínuo.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	18	13%
Discordo	78	57%
Nem concordo nem discordo	5	3%
Concordo	37	26%
Concordo totalmente	2	1%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para discordo totalmente e discordo apontam um total de 96 empresas, o que representa 70% da amostra que afirmam que a empresa não avalia o desempenho da pessoa com deficiência no dia-a-dia, dando *feedback* contínuo.

Isso nos remete a assertiva 23 (Nessa empresa existe uma relação direta entre o *feedback* dado as pessoas com deficiência e a consequente melhoria de seu desempenho) onde a maioria de empresas responde concordar e em comparação com a assertiva 22 (A empresa avalia o desempenho da pessoa com deficiência no dia-a-dia, dando *feedback* contínuo) onde a maioria discorda temos um indício de que o *feedback* pode ser entendido, por parte das empresas, como ações de reconhecimento pelo trabalho executado e não ações de padrões de desempenho e pontos fortes a melhorar por parte do trabalhador.

#### **4.2.5 Fator Teórico: Conhecimento / Habilidade**

O entendimento de conhecimentos e habilidades está associado ao de competências que segundo Dutra (2014) trata-se da agregação de valor das pessoas às organizações e, portanto sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhes manter suas vantagens competitivas no tempo.

Corroborando com o autor citado anteriormente, Fleury e Fleury (2004) afirmam que as competências nos indivíduos referem-se ao saber agir responsável e reconhecido pela organização, o qual subentende mobilizar pessoas e recursos, integrar e transferir conhecimentos, praticar habilidades que agreguem valor econômico à organização.

Nesse fator, uma primeira investigação feita nas empresas foi se as mesmas avaliam o desempenho das pessoas com deficiência por meio de uma comparação entre as suas competências e aquelas exigidas pelo cargo que ocupam, chegando-se ao seguinte resultado:

**Tabela 28 - Sobre o desempenho versus competências do cargo**

A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência confrontando suas competências e as exigências do cargo.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	22	16%
Discordo	92	65%
Nem concordo nem discordo	5	4%
Concordo	19	14%
Concordo totalmente	2	1%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para discordo totalmente e discordo temos um total de 114 empresas, o que representa 81% da amostra que afirmam que a empresa não avalia o desempenho da pessoa com deficiência confrontando suas competências e as exigências do cargo.

Reafirmando o já apresentado na assertiva 21 (A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência baseado nos resultados das áreas internas), temos que o desempenho das pessoas com deficiência tende a acontecer mais em função dos resultados das áreas internas do que por seu conjunto de competências (conhecimentos e habilidades).

**Tabela 29 - Sobre o desempenho individual e resultados organizacionais**

Nessa empresa as pessoas com deficiência são informadas que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	1	1%
Discordo	43	31%
Nem concordo nem discordo	5	4%
Concordo	61	43%
Concordo totalmente	30	21%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo temos um total de 91 empresas, o que representa 64% da amostra que afirmam que as pessoas com deficiência são informadas que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais.

Comparando o resultado dessa assertiva com o resultado da assertiva 13 (A empresa informa as pessoas com deficiência sobre os resultados que devem produzir em suas atividades) onde em ambas encontrou-se uma resposta favorável da maioria das empresas pesquisadas, pode-se supor, porém não afirmar, que ocorra uma comunicação por parte da empresa sobre os resultados a serem alcançados, porém sem a definição de indicadores de desempenho individualizados como também observados na assertiva 19 (a empresa estabelece parâmetros mínimos de desempenho para avaliar o desempenho das pessoas com deficiência) onde encontramos discordância pela maioria das empresas.

#### 4.2.6 Fator Teórico: Capacidade Individual

Segundo Rummler e Brache (1992) a capacidade individual refere-se a capacidade interna do executor no que tange a sua capacidade física, mental ou emocional utilizada para atingir seus objetivos, independente do quanto a organização lhe dá apoio com recursos ou treinamentos.

Nesse sentido, procurou-se verificar se as pessoas com deficiência têm os conhecimentos e habilidades suficientes para o desempenho satisfatório de suas atividades, sendo o resultado obtido descrito a seguir:

**Tabela 30 - Sobre os conhecimentos e habilidades *versus* desempenho de funções**

Nessa empresa as pessoas com deficiência têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.		
	Número de respondentes	% da Amostra
Discordo totalmente	4	3%
Discordo	42	30%
Nem concordo nem discordo	2	1%
Concordo	76	54%
Concordo totalmente	16	12%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Os maiores percentuais para concordo totalmente e concordo somam um total de 92 empresas, o que representa 66% da amostra que afirmam que as pessoas com deficiência têm conhecimentos ou habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.

Se compararmos o resultado dessa assertiva com a assertiva 7 (A empresa avalia o desempenho das pessoas com deficiência confrontando suas competências e as exigências do cargo), sendo que a mesma apresentou uma maioria de discordância, ressalta a dúvida de como as empresas concordam sobre conhecimentos ou habilidades suficientes das pessoas com deficiência se ao mesmo tempo afirmam que não há avaliação de desempenho dessas pessoas com base em competências – conhecimentos ou habilidades – do cargo. Há indícios que por detrás da concordância das empresas acerca da capacidade da pessoa com deficiência pode haver uma preocupação primeira com a inclusão social e a gestão da diversidade, sem aprofundarem-se no tema, porém colocando em prática o que Hanashiro e Carvalho (2005) já afirmavam quando definiram que a diversidade inclui todos.

Abrindo parêntesis. Quando observamos os resultados das assertivas 19, 20 e 17 que de alguma forma trazem uma relação integrada sobre a gestão do desempenho e compararmos os resultados por municípios (apresentados anteriormente em forma gráfica) fica uma inquietação no pesquisador porque a medida que a assertiva 19 nos mostra que as empresas não colocam parâmetros de desempenho para as pessoas com deficiência, na assertiva 20 declaram que, em sua maioria demitem por razões de baixo desempenho, mesmo sem uma definição de quais seriam esses parâmetros mínimos. Somado a isso temos a assertiva 17, dentro do fator – *feedback* que aponta uma maioria de empresas que concorda com a afirmação de não terem o hábito de orientar o desempenho. Há talvez um indício de que as empresas parecem considerar que a pessoa com deficiência deve saber sobre o desempenho esperado pela organização, sem que a mesma informe, oriente e apenas puna em caso de baixo desempenho apresentado. Fechando parêntesis.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas com deficiência têm buscado seu espaço no mundo do trabalho, participando do desempenho das organizações, as quais, por sua vez, tornam o ambiente de trabalho cada vez mais acessível e a gestão do desempenho mais adaptada às necessidades e limitações inerentes às suas deficiências.

Partimos de um modelo onde empresas pareciam crer que as pessoas com deficiência não poderiam, com seus trabalhos, colaborar para o desempenho dos negócios e, portanto deveriam estar restritas a entidades assistenciais e de trabalhos de terapia ocupacional, para um modelo de integração da pessoa com deficiência no ambiente organizacional, partindo da premissa de que a pessoa com deficiência tem condições de adaptar-se ao meio e produzir resultados.

Tal modelo de integração, apesar de representar um avanço nas questões de gestão da diversidade e inclusão social, carece de evolução uma vez que tem por princípio de que é a pessoa com deficiência quem deve se adaptar as condições organizacionais e não a empresa que deve modificar-se para atender às suas necessidades.

A inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho vai além de oportunidades e adaptabilidade da pessoa ao meio e sim parte do pressuposto de que é a sociedade que deve modificar-se para incluir tais pessoas, parte do princípio de que as empresas devem adaptar seus ambientes de trabalho e suas práticas de gestão de desempenho para que efetivamente essas pessoas, com seus trabalhos, possam agregar valor e serem reconhecidas como profissionais competentes e com isso conquistarem seus lugares no mundo organizacional.

Essa dissertação teve por objetivo geral identificar a existência e analisar as práticas da gestão do desempenho adotadas pelas empresas industriais localizadas na região do Grande ABC para pessoas com deficiência. Partiu-se de duas crenças, sendo a primeira de que tais empresas atribuem relevância ao trabalho das pessoas com deficiência tornando assim o ambiente de trabalho adaptado para que cada um possa “entregar o seu melhor”. A outra crença é de que a gestão do desempenho é realizada de forma diferenciada, considerando as limitações dessas pessoas, em respeito à diversidade e adaptando as práticas de gestão para que ocorra de fato a inclusão dessas pessoas no mundo do trabalho.

Para a primeira crença foi criado questionário com assertivas ligadas ao tema adaptações do ambiente de trabalho e a segunda crença foi suportada pelo modelo teórico dos seis fatores para a gestão do desempenho proposto por Rummler e Brache (1992).

- **Adaptações do ambiente de trabalho**

Esse trabalho procurou identificar a adaptação do ambiente nas indústrias do Grande ABC para a inclusão de pessoas com deficiência, as quais demandam mudanças prévias no ambiente físico e ferramentas de trabalho para serem contratadas pelas indústrias e desempenharem seu trabalho. Com isso a pesquisa teve foco nas pessoas com deficiência física (cadeirantes), deficiência física (pouca mobilidade), deficiência visual (cegos), deficiência visual (baixa visão) e deficiência auditiva (surdos). Os demais tipos possíveis de deficiência não foram pesquisados.

A maioria das empresas pesquisadas informa que não tem condições de contratação dessas pessoas com deficiência, uma vez que não dispõem de adaptações físicas no ambiente de trabalho ou mesmo ferramentas e tecnologias adequadas que possam permitir a acessibilidade para essas pessoas com deficiência.

De todas as deficiências pesquisadas, notou-se que aquela com menor condição de inclusão no trabalho é a deficiência visual (cegos), uma vez que a quase totalidade das empresas pesquisadas respondeu que não tem ambiente e ferramentas adequadas para o trabalho dessas pessoas e sua contratação seria inviável.

Nessa escala decrescente de impossibilidades segue para deficientes auditivos (surdos) para o segundo lugar, seguindo para os deficientes físicos (cadeirantes), deficientes visuais (baixa visão) e deficientes físicos (pouca mobilidade). Salienta-se que, dentre as deficiências pesquisadas, a que mais teria condições de adaptação do ambiente de trabalho e inclusão seria a deficiência física (pouca mobilidade), pelo fato da mesma exigir, por parte das empresas, um baixo índice de adaptação do ambiente de trabalho, em especial aspectos ligados a arquitetura do ambiente e mobiliários adequados.

Corroborando com essa constatação, as empresas informam em sua maioria, de que somente contratam pessoas com deficiência que possam adaptar-se as condições atuais do ambiente de trabalho, sem que a empresa tenha que realizar mudanças no ambiente, processos de trabalho e recursos.

Tal posicionamento das empresas vem ao encontro do que se entende por integração da pessoa com deficiência no mercado de trabalho onde as empresas não se sentem responsáveis pela adequação do ambiente de trabalho e sim apenas em “abrir portas” para os que podem adaptar-se ao que já existe.



Em relação às empresas pesquisadas por localização (municípios) nota-se que as com menores condições de contratação de pessoas com deficiência são as indústrias localizadas no município de Diadema, seguido por São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Mauá e Santo André respectivamente, considerando-se as médias ponderadas de todas as assertivas relacionadas a possibilidade de contratação em função de adaptação do ambiente de trabalho.

- **Gestão do Desempenho**

O desempenho das pessoas com deficiência no trabalho foi analisado a partir do modelo teórico de Rummler e Brache (1992), o qual tem alicerce em seis fatores de desempenho.

### **Fator Teórico: Especificação do Desempenho**

Para uma “otimização” do desempenho humano é preciso que a empresa defina quais os resultados que as pessoas com deficiência devem apresentar, bem como sobre quais os padrões esperados pela empresa sobre o desempenho delas no trabalho.

A maioria das empresas pesquisadas concorda, quando indagadas, que informam as pessoas com deficiência sobre os resultados que devem produzir e também a maioria concorda que as pessoas com deficiência tem conhecimento acerca do que estão fazendo bem e do que poderiam fazer melhor, contudo quando indagadas acerca da existência de parâmetros mínimos de desempenho estipulados para as pessoas com deficiência afirmam que não dispõem de metas ou indicadores específicos para o desempenho dessas pessoas e afirmam também que, quando precisam avaliar o desempenho delas consideram o desempenho da área organizacional da qual fazem parte e não propriamente o desempenho de cada uma em suas atividades.

Depreende-se dessas afirmações empresariais de que o que se espera do desempenho da pessoa com deficiência é o que se espera como desempenho de um grupo de pessoas, ou seja, trata-se a definição de parâmetros de desempenho na coletividade e não na particularidade da pessoa com deficiência para que sejam consideradas suas limitações. Portanto, amparados pelo modelo teórico de gestão do desempenho pressupõe-se que o desempenho dessas pessoas no trabalho pode estar comprometido em função de serem tratados não como indivíduos e sim como parte de uma coletividade da área organizacional.

Há indícios de que a pessoa com deficiência não recebe, por parte das empresas, parâmetros mínimos esperados de seu desempenho e quando avaliadas entram em uma avaliação grupal independente de seus esforços individuais para a obtenção de resultados.

### **Fator Teórico: Interferência na Tarefa**

Esse fator busca identificar o nível de interferência que as pessoas com deficiência precisam ter para um desempenho desejado. Interferência assim entendida como apoio e suporte de outras pessoas para que os resultados sejam alcançados como esperado pela organização.

Nota-se que a grande maioria das empresas afirma que as pessoas com deficiência sabem da sequência do trabalho sem a necessidade de terem de perguntar a outros trabalhadores e uma discreta maioria concorda também que as pessoas com deficiência têm autonomia para o desempenho das tarefas.

As empresas concordam que as pessoas com deficiência têm os recursos de que precisam para a realização do trabalho e discordam quando indagadas sobre a escassez de recursos por parte das empresas como fator que pode impedir que a pessoa com deficiência atingisse seus objetivos.

Comparando esses dois fatores já apresentados, há indícios de que as pessoas com deficiência têm, por parte das empresas, os recursos de que precisam para a execução do trabalho, autonomia para realizá-lo e conhecimento sobre a sequência do trabalho, contudo as mesmas não recebem parâmetros mínimos de desempenho e também não são avaliadas em seus desempenhos de forma individualizada, mas sim consideradas no desempenho da coletividade.

### **Fator Teórico: Consequências**

Quando as empresas foram indagadas sobre quais as consequências poderiam existir em caso de baixo desempenho, por parte das pessoas com deficiência, fica evidente que a maioria concorda que as pessoas com deficiência que apresentarem baixos desempenhos são passíveis de demissão, o que por um ângulo é interessante, pois deixa de lado a possibilidade de assistencialismo dado a essas pessoas, no sentido da crença que alguns podem ter, de que as mesmas devem ser tratadas e preservadas de consequências por desempenhos baixos por

questões de assistência social e baixa capacidade de realização no trabalho. Dessa forma as empresas demonstram uma consideração como trabalhador que deve produzir para manter-se no trabalho.

A maioria das empresas concorda que o *feedback* dado as pessoas com deficiência melhoram seus desempenhos no trabalho e coincide a crença, por parte da maioria também, de que o reconhecimento pelo trabalho realizado melhora o desempenho das pessoas com deficiência.

Chama atenção a possibilidade de uma analogia entre os conceitos que as empresas têm acerca de reconhecimento do trabalho e *feedback*, deixando transparecer que *feedback*, mais que orientação e direcionamento, pode estar sendo entendido como simples reconhecimento por um trabalho realizado.

As empresas discordam quando indagadas sobre a recompensa financeira para desempenhos superiores apresentados pelas pessoas com deficiência, podendo indicar que não têm programas de remuneração variável atrelado a metas e indicadores de desempenho para as pessoas com deficiência. Há indícios que a premiação financeira parece dar lugar ao reconhecimento pelo trabalho realizado.

### **Fator Teórico: Feedback**

O desempenho das pessoas com deficiência no trabalho pode ter relação com a forma de comunicação com que a empresa define padrões de desempenho e avalia os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados.

Uma discreta maioria das empresas afirma que não tem o hábito de orientar o desempenho das pessoas com deficiência e a maioria delas discorda sobre avaliar o desempenho da pessoa com deficiência no dia a dia, dando *feedback* contínuo.

Com isso presume-se que as empresas não tem processos formais de *feedback* e quando ocorrem parecem não terem estruturação e periodicidade definidas.

### **Fator Teórico: Conhecimentos / Habilidades**

As empresas informam que não avaliam o desempenho das pessoas com deficiência confrontando suas competências e as exigências do cargo, aliás, como já descrito anteriormente, há indícios de que o desempenho da pessoa com deficiência é avaliado como

resultado do desempenho da área organizacional da qual fazem parte e não dos resultados que produziram diretamente com seus trabalhos.

As empresas afirmam que as pessoas com deficiência são informadas de que seus desempenhos individuais ajudam a alcançar os resultados organizacionais, contudo, como verificado anteriormente, as mesmas não tem parâmetros individuais do que se espera em relação a seus desempenhos individuais.

Sendo assim, as empresas demonstram não associarem competências das pessoas com deficiência com resultados alcançados pelo desempenho do trabalho uma vez que as mesmas consideram apenas desempenhos coletivos.

Mesmo afirmando que informam as pessoas com deficiência sobre o que precisam alcançar se contrapõem quando não consideram os resultados individuais na gestão do desempenho das mesmas.

### **Fator Teórico: Capacidade Individual**

As empresas concordam em sua maioria de que as pessoas com deficiência têm conhecimentos e habilidades suficientes para o bom desempenho de suas funções.

## 6. CONCLUSÃO

Sobre a crença de que as empresas fazem adaptações no ambiente de trabalho a fim de favorecer a inclusão de pessoas com deficiência para que todas possam gerar resultados para a organização nota-se, pela pesquisa realizada, uma não validação já que essa dissertação mostrou que a maioria delas não tem adaptação do ambiente de trabalho.

Mais que isso, as empresas acreditam que as pessoas com deficiência devem adaptar-se as condições existentes e não o contrário. Essa constatação nos remete ao conceito de integração da pessoa com deficiência e não propriamente de inclusão das mesmas no ambiente organizacional, ou seja, as empresas abrem oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência, desde que essas possam trabalhar contando com os recursos já existentes, sem demandarem adaptações prévias.

Caminhando para a segunda crença e analisando os fatores teóricos que compõem a gestão do desempenho chama atenção o fato das empresas demonstrarem ausência de definição de parâmetros de desempenho para as pessoas com deficiência, partindo-se, talvez, do pressuposto de que as mesmas sabem o desempenho que se espera delas, sabem a sequência do trabalho e tem autonomia para a execução das tarefas, não necessitando de interferências para sua realização.

Tal pressuposto, de certa forma, contrapõe-se ao modelo que nos apoia, uma vez que tal modelo parte do princípio de que a gestão do desempenho humano pressupõe antes de tudo a definição clara e precisa ao trabalhador do que se espera dele.

Sob outro aspecto, as empresas afirmam que disponibilizam recursos e reconhecem os trabalhos das pessoas com deficiência, porém quando indagadas sobre o *feedback* contínuo, enquanto técnica de melhoria de desempenho, as mesmas alegam não executar com frequência e o simples reconhecimento pelo trabalho bem feito ser suficiente para garantir bom desempenho.

Considerando o exposto anteriormente, a segunda crença dessa dissertação que foi a crença de que as empresas realizam a gestão do desempenho das pessoas com deficiência de forma diferenciada, considerando suas limitações, em respeito à diversidade, também não foi validada pela pesquisa, uma vez que se comprova que as mesmas tratam essas pessoas na coletividade e não na individualidade que necessitam, sem considerar aspectos de inclusão social e gestão da diversidade. Tratar os diferentes de forma diferente.

A Lei de Cotas para a Empregabilidade das Pessoas com Deficiência, a assim conhecida Lei 8.213, sancionada em 24 de julho de 1991, também popularmente citada

simplesmente por Lei de Cotas, teve por objetivo preencher uma lacuna existente, até então, no mercado de trabalho quanto à empregabilidade das pessoas com deficiência, uma vez que estabelece para as empresas privadas, com mais de 100 empregados, um percentual de contratação dessas pessoas.

Nota-se, entretanto, que passadas décadas de sua publicação e vigência os dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE mostram que, em 2012, pouco mais de 330 mil pessoas com deficiência estavam formalmente empregadas no Brasil, um número que deve ser considerado pequeno frente aos 20,2 milhões de pessoas com deficiência em idade para o trabalho de acordo com Censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE de 2010.

Dessa forma, a Lei de Cotas parece não estar cumprindo, na sua totalidade, seu propósito inicial de empregabilidade, uma vez que as empresas ainda resistem às contratações, talvez por outros fatores como crenças acerca do não potencial produtivo dessas pessoas ou mesmo da não capacidade de desempenho no ambiente de trabalho, as quais a Lei de Cotas não consegue em sua amplitude atingir.

Por sua vez, a Lei de Cotas não define um percentual de contratação por tipo de deficiência (física, visual, auditiva e intelectual) o que poderia, de uma maneira mais direta, facilitar a redução do número de pessoas com deficiência desempregadas e sob outro aspecto, de maneira indireta, inibir as empresas que parecem buscar apenas pessoas com deficiência que estejam mais adequadas as suas instalações, ferramentas e processos de trabalho, sem, contudo exercerem seu papel social de inclusão dessas pessoas.

Das empresas pesquisadas, ficou evidente que não há interesse, nesse momento, em realizar adaptações no ambiente de trabalho para garantir a acessibilidade dessas pessoas com deficiência, talvez pela crença de que as mesmas não podem produzir resultados com seus trabalhos, não podem agregar valor ao negócio com seus conhecimentos e habilidades ou mesmo pela possibilidade de contratar pessoas com deficiência com menores demandas de gastos de adaptação na empresa.

Sobre o quesito gestão do desempenho das pessoas com deficiência há também indícios de que as empresas não executam uma gestão individualizada, não colocando parâmetros ou mesmo avaliando as pessoas com deficiência pelos resultados que alcançaram, considerando seu real potencial para o trabalho.

Supõe-se que as empresas sabem que o desempenho organizacional depende do desempenho de seus empregados, que colocam em prática seus conhecimento e habilidades, suas competências para gerar valor para o negócio, no entanto quando indagadas acerca dessa

gestão do desempenho das pessoas com deficiência parecem não encontrar valor e não acreditar na capacidade de produção das mesmas.

Talvez vencer a barreira do preconceito pode ser um primeiro passo para alcançar a conscientização dos empregadores de que a contratação de qualquer trabalhador deve ser regida pelo reconhecimento de suas inúmeras capacidades e não por impedimentos de natureza física, mental, psicossocial, intelectual, comunicativa ou sensorial e de que o mundo do trabalho deve refletir a natural diversidade presente na sociedade.

Acredita-se que as respostas obtidas das empresas irão contribuir bastante para um maior conhecimento a respeito do tema gestão de desempenho humano em especial das pessoas com deficiência, sobretudo àquelas que trabalham nas indústrias localizadas nos municípios de Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá.

Como sugestão para futuros estudos indica-se a aplicação do mesmo instrumento de pesquisa em empresas de outros segmentos dentro da mesma região do Grande ABC, ou mesmo em subsegmentos dentro da indústria para se validar possíveis diferenças de adaptação do ambiente e gestão do desempenho. Assim também poderiam ter estudos futuros para identificar os conceitos que as empresas têm acerca das pessoas com deficiência, considerando-se os conceitos abordados de exclusão, integração e inclusão, os quais poderiam ter relação com a forma com que praticam a gestão do desempenho das pessoas com deficiência e as adaptações do ambiente de trabalho.

As empresas precisam cada vez mais atribuir relevância ao trabalho das pessoas com deficiência, valorizando aspectos de sua capacidade profissional e, portanto tornando o ambiente e a gestão do desempenho adaptados para que cada uma possa entregar o “seu melhor”. O Trabalho é Direito de Todos!

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W.G. **Surdez e Cidadania: um olhar sobre a inclusão social e as políticas públicas no contexto turístico**, Dissertação (mestrado em cultura e turismo) Universidade Estadual de Santa Cruz, Ilhéus, 2008.
- ALVES, R.V. **Deficiente Físico: Novas Dimensões da Proteção ao Trabalhador**. São Paulo: LTR, 1992.
- AMARAL, L.A. **Pensar a diferença/deficiência**. Brasília: Corde, 1994.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BAKER, M. J. Selecting a research methodology. **The marketing review**, v.10, p.373-397, 2001.
- BARNES, C.; OLIVER, M.; BARTON, L. **Disability Studies Today**. Cambridge: Polity, 2002.
- BATISTA, C. A. M. **Inclusão: construção na diversidade**. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2004.
- BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BLAND, J.M.; ALTMAN, D.G. Statistics notes: Cronbach's Alpha. **British Medical Journal**, v.314, n.7080, p.572, 1997.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRASIL(a), **Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 de dezembro de 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm)> Acesso em: 17 de junho de 2013.
- BRASIL(b), **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 de jul. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm)> Acesso em: 17 de junho de 2013.
- BRASIL(c), **Lei nº 7.853, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, disponível em: <<http://www.presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/109358/lei-7853-89>> Acesso em: 17 de junho de 2013.



BRUMER, A.; PAVEL, K.; MOCELIN, D. Saindo da “escuridão”: perspectivas da inclusão social, econômica, cultural e política dos portadores de deficiência visual em Porto Alegre. **Sociologias**. São Paulo: v.11, p.300-327, 2004.

CARBONE, P.P.; BRANDÃO, H.P.; LEITE, J.B.D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras** – Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho, 2007. 314p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A.L. (Org.) **Trabalho e pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. Curitiba: Juruá Editora, 2010.

CERTO, S.C.; PETER, J.P.. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. Makron Books, São Paulo: 2003.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, L. V. **Gestão de Pessoas**: visão estratégica sobre temas contemporâneos. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

DURAND, T. L’alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v.127, p.84-102, 2000.

\_\_\_\_\_ Forms of incompetence. In: **International Conference on Competence-Based Management**, 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu : Anpad, 1998

DUTRA, J.S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

FERRAZ, S. **Gestão do desempenho humano**: um estudo das pequenas empresas do setor industrial do município de Guarulhos. 2007. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, A.L.P; RODRIGUES, S.G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. **XII SIMPEP** – Bauru: 2005.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A.Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo: V.35, p.105-112, julho/setembro 2000.

FREYRE, G. **Casa grande & senzala**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1980.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GILBERT, T. F. **Human competence: engineering worthy performance**. New York: McGraw-Hill Book, 1978.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1975.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? In: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999. p.180-194.

GORDON, B. O. et. al., Bringing disability into the sociological frame: a comparison of disability with race, sex and sexual orientation statuses. **Disability & Society**. v16, p.5-19, 2001.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. de. Diversidade Cultural: Panorama atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)**, Porto Alegre, v. 11, p. 1-21, 2005.

HEINSKI, R.S; BIGNETTI, L.P. **A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho**. Porto Alegre: Cladea, 2002.

HERINGER, B.H.F.; MOLINA, V.I. Comunicação Organizacional: ferramenta gerencial estratégica para o desempenho humano dos colaboradores. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004, São Paulo, **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2004)

HISRIC, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT JOURNAL**, disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

**HUMAN RELATIONS JOURNAL**, disponível em: <<http://humanrelationsjournal.org>>. Acesso em 16 de ago. 2014.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Perfil dos municípios brasileiros**. Brasília: 2011, disponível em : <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 dez. 2013.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1985.

MAGER, R.F. O que todo chefe deve saber sobre treinamento. São Paulo: Market Books, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H. **Rise and Fall of Strategic Planning**. New York. The Free Press, 1994.

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. Brasília: 2012, disponível em: <[http://www.bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento](http://www.bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

NERI, M. **As empresas e as cotas para pessoas com deficiências**: Conjuntura Econômica. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: 2003.

NUNES, S.; LOCÔNACO, J.F. Desenvolvimento de conceitos em cegos congênitos: caminhos de aquisição do conhecimento. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, v.12, p. 119-138, 2008.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Convenção 159**. São Paulo: 1998, disponível em: <<http://www.cedipod.org.br/w6oit159.htm>> Acesso em: 10 out 2013.

OLIVEIRA, L.H.; SILVA, P.M.B.; PALAZI, E.J. Inserção de portadores de deficiência nas empresas: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: **SEMEAD – FEA USP**. Anais... São Paulo: 2007.

OLIVEIRA, A. R.; COSTA, B. S. R.; CARREIRA, R. F. Proposta para concepção de um sistema de medição de desempenho orientado a processo: aplicação em uma prestadora de serviços de suporte operacional. In: **XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia de Produção**, Anais.... Bauru, 2007.

OMS. Organização Mundial da Saúde. Portal Corporativo. Publicações. **[www.who.int/disabilities/world\\_report/2011/en/index.html](http://www.who.int/disabilities/world_report/2011/en/index.html)** Acesso em 15 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Relatório mundial sobre a deficiência / World Health Organization, The World Bank; tradução Lexicus Serviços Linguísticos. - São Paulo: 2012, disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br>> . Acesso em 10 de fevereiro de 2014.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**: São Paulo: 2008, disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.sp.gov.br>>. Acesso em: 14 out. 2013.

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

PRAHALAD, G.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-93, 1990.

RIBAS, J. B. C. **Preconceito contra as pessoas com deficiência: as relações que travamos com o mundo.** São Paulo: Cortez, 2007.

ROPÉ, F., TANGUY, L. Introdução. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas : Papirus, 1997. p. 15-24.

RUAS, R.L. **Novos princípios gerenciais e a organização e gestão do trabalho.** Caderno Técnico Reestruturação Produtiva no Brasil – CNI/SESI, 1995.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A.P. **Melhores desempenhos das empresas.** São Paulo: Makron Books, 1992.

SASSAKI, R. K. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.** Rio de Janeiro: Prodef, 1997.

\_\_\_\_\_. **Como chamar as pessoas que têm deficiência. Vida independente: História, movimento, liderança, conceitos, filosofia e fundamentos.** São Paulo: RNR, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inclusão. Construindo uma sociedade para todos.** 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SIQUEIRA, D.M.; VIEIRA, A.M. Valores organizacionais: percepções e legitimação. **Revista Gestão & Tecnologia.** Pedro Leopoldo: v.12, n.2, p.168-191, jul/nov.2012.

SPARROW, P. R., BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). **Managing learning.** London : Routledge, 1994. p. 57-69.

SILVA, E. C.; GIL, A. C. Inovação e gestão de projetos os “fins” justificam os “meios”. **Revista de Gestão e Projetos – GeP,** São Paulo: v.4, n.1, p. 138 – 164, jan. abr. 2013.

SILVA, O.M. **Uma questão de competência.** São Paulo: Memnon, 1993.

SOUZA, V. L. Compromisso com o desempenho: um desafio. – Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro: 2000.

STIL. Independent living: a Swedish definition: In; RATZKA, Adolf. **Tools for power. Estocolmo: Independent Living Committee of Disabled Peoples International,** 1990.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica.** Tradução Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique.** Paris: Editions Liaisons, 1999.

**APÊNDICE A**  
**Indústrias da região do Grande ABC de acordo com pesquisa CAGED (2012)**

<b>No.</b>	<b>Razão Social – Indústrias</b>	<b>Localidade</b>
1	Dura Automotive System do Brasil Ltda	Rio Grande da Serra
2	Elbor Indústria e Comércio Ltda	Rio Grande da Serra
3	CEM Pedra Comércio e Pavimentação Ltda	Ribeirão Pires
4	Cotal Indústria Mecânica Serralheria Ltda	Ribeirão Pires
5	Crisflex Produtos Técnicos de Borracha Ltda	Ribeirão Pires
6	Cyal Montagens e Equipamentos Ltda	Ribeirão Pires
7	ECM Pavimentação Ltda	Ribeirão Pires
8	Fledlaz Indústria Metalúrgica Ltda	Ribeirão Pires
9	Gerbeaud Indústria e Comércio Ltda	Ribeirão Pires
10	Grisanti Máquinas Industriais Ltda	Ribeirão Pires
11	Indústria e Comércio Metalúrgica Moniz Ltda	Ribeirão Pires
12	Inox Tubos S.A.	Ribeirão Pires
13	Kinner Solicone Rubber Indústria e Comércio Ltda	Ribeirão Pires
14	Lustran Equipamentos Industriais Ltda	Ribeirão Pires
15	Metalúrgica Diomari Indústria e Comércio	Ribeirão Pires
16	Micti Indústria Metalúrgica	Ribeirão Pires
17	Plajo S.A. Indústria e Comércio e Plásticos	Ribeirão Pires
18	Pro Suco Indústria, Comércio, Importação e Exportação Ltda	Ribeirão Pires
19	Renav Sintéticos Ltda	Ribeirão Pires
20	Resol Produtos Químicos Ltda	Ribeirão Pires
21	Adria Alimentos do Brasil Ltda	São Caetano do Sul
22	Agropolo Implementos Agrícolas Ltda	São Caetano do Sul
23	Alpex Alumínio Ltda	São Caetano do Sul
24	Aquarius Usinagem e Estamparia	São Caetano do Sul
25	Asfer Indústria Química Ltda	São Caetano do Sul
26	Barile Indústria Metalúrgica	São Caetano do Sul
27	Chocolates Pan Indústria de Alimentos S.A.	São Caetano do Sul
28	Cromus Soluções de Embalagens	São Caetano do Sul
29	Duoplast Embalagens Ltda	São Caetano do Sul
30	Elo Indústria de Produtos Plásticos Ltda	São Caetano do Sul
31	FMR Indústria Metalúrgica Ltda	São Caetano do Sul
32	General Motors do Brasil S.A.	São Caetano do Sul
33	Gulliver S.A. Manufatura de Brinquedos	São Caetano do Sul
34	IMC Costinha Ltda	São Caetano do Sul
35	Indústria Agri-Química Braido S.A.	São Caetano do Sul
36	Indústria Alimentícia Torlim	São Caetano do Sul
37	Indústria Ceratti Ltda	São Caetano do Sul
38	Iquimm Indústria Química Ltda	São Caetano do Sul
39	JVA Indústria Textil Ltda	São Caetano do Sul
40	Kraki Alimentos Ltda	São Caetano do Sul
41	Mack-Ross Embalagem Plástica Ltda	São Caetano do Sul

42	Magma Indústria e Comércio textil Ltda	São Caetano do Sul
43	Max Embalagens Ltda	São Caetano do Sul
44	Metalúrgica Alluz	São Caetano do Sul
45	Metalúrgica Canindé Ltda	São Caetano do Sul
46	Padimak Indústria Metalúrgica	São Caetano do Sul
47	Plasking Embalagens PVC Ltda	São Caetano do Sul
48	Sakura Nakaya Alimentos Ltda	São Caetano do Sul
49	São Caetano Envasadoras Automáticas Ltda	São Caetano do Sul
50	Vepê Indústria Alimentícia Ltda	São Caetano do Sul
51	Village Indústria Alimentícia Ltda	São Caetano do Sul
52	VM do ABC Comércio e Indústria de Plástico Ltda	São Caetano do Sul
53	Wfabrill Indústria e Comércio Ltda	São Caetano do Sul
54	Ac Rolamentos Ltda	Diadema
55	Acryloi Indústria e Comércio de Plásticos Ltda	Diadema
56	Agro Química Maringá Ltda	Diadema
57	Agro Química Maringá S.A.	Diadema
58	AGV Peças Industriais e Comércio Ltda	Diadema
59	Aldi Indústria e Comércio Ltda	Diadema
60	Alpha Indústria Metalúrgica Ltda	Diadema
61	Arlam Eletromecânica Indústria e Comércio Ltda	Diadema
62	Autometal S.A.	Diadema
63	Blisfarma Indústria e Comércio de Embalagens Ltda	Diadema
64	Brasil Cote Indústria de Papéis Ltda	Diadema
65	Brasmek Juntas Comércio e Indústria Metalúrgica Ltda	Diadema
66	Brasmetal Waelzholz S.A. Indústria e Comércio	Diadema
67	Cadisa Indústria e Comércio Ltda	Diadema
68	Carmix Indústria e Comércio de Auto Peças Ltda	Diadema
69	Castioni Cia Ltda	Diadema
70	Caue Martins Montagens e Manutenção d e Equipamentos Ltda	Diadema
71	CDB produtos Químicos Ltda	Diadema
72	Ceratec Indústria Química Ltda	Diadema
73	CoatLine Indústria Ltda	Diadema
74	Cooper Automotivo do Brasil Ltda	Diadema
75	Cyklop do Brasil Embalagens S.A.	Diadema
76	Daicolor do Brasil Indústria e Comércio Ltda	Diadema
77	Dana Indústria Ltda	Diadema
78	Delara Indústria Comércio de Peças para Maquinas Ltda	Diadema
79	Delga Indústria e Comércio Ltda	Diadema
80	Delphia Produtos Elétricos Ltda	Diadema
81	Diaflex Cliches e Carimbos Diadema Ltda	Diadema
82	Diamtec Ferramentaria Ltda	Diadema
83	EAC Soldas Especiais Ltda	Diadema
84	Elastic S.A. Indústria de Artefatos de Borracha	Diadema
85	Elcana Maquinas e Equipamentos Ltda	Diadema
86	Elmatec Indústria de Plásticos	Diadema
87	Embalagens Flexíveis Diadema Ltda	Diadema

88	Engefil Indústria Ltda	Diadema
89	Equilan Indústria e Comércio Ltda	Diadema
90	Estilocast Indústria e Comércio Ltda	Diadema
91	Fenix Indústria e Comércio de Facas Ltda	Diadema
92	Format Industrial Embalagens Ltda	Diadema
93	Galvanoplastia Diadema Ltda	Diadema
94	Global Soldas Industriais	Diadema
95	Gramma Granito Pedras Ltda	Diadema
96	Haenke Tubos Flexíveis Ltda	Diadema
97	HSI Indústria Ltda	Diadema
98	IFE EWG Tecnologia em Cabos Especiais Ltda	Diadema
99	Inbra Indústria Química Ltda	Diadema
100	Indústria Cosmética Coper Ltda	Diadema
101	Indústria de Artefatos de Borracha Paranoá Ltda	Diadema
102	Indústria de Plásticos Indeplast Ltda	Diadema
103	Indústria e Comércio Jolitex Ltda	Diadema
104	Indústria Metalúrgica Liebau Ltda	Diadema
105	Indústria Pack Ltda	Diadema
106	Indústria Química Del Monte Ltda	Diadema
107	Irmão Basso Usinagem Ltda	Diadema
108	Isomaster Indústria Metalúrgica Ltda	Diadema
109	Junta IB Ltda	Diadema
110	Kabelschlepp do Brasil Indústria Ltda	Diadema
111	Kanthal Brasil Ltda	Diadema
112	Krones S.A.	Diadema
113	Lawson Mardon Wheaton Ltda	Diadema
114	Lear Inespo Comércio e Industrial do Brasil Ltda	Diadema
115	Liderinox Comércio de Aço Ltda	Diadema
116	Mannesmann Dematic Rapistan Ltda	Diadema
117	Marval Indústria e Comércio Ltda	Diadema
118	MAS do Brasil Equipamentos Ltda	Diadema
119	Max Precision Indústria Metalúrgica Ltda	Diadema
120	Mayekawa do Brasil Refrigeração Ltda	Diadema
121	Maze Equipamentos Industriais Ltda	Diadema
122	Mazzaferro Produtos para Pesca Ltda	Diadema
123	Metagal Indústria e Comércio Ltda	Diadema
124	Metagal Ltda	Diadema
125	MetalTork Indústria de Auto Peças Ltda	Diadema
126	Metalúrgica Detroit S.A.	Diadema
127	Metalúrgica Mercúrio Ltda	Diadema
128	Metalúrgica Reflumi Ltda	Diadema
129	Mineração Rio Vermelho Ltda	Diadema
130	Ms do Brasil Plásticos Indústria e Comércio Ltda	Diadema
131	Muriel Indústria e Comércio Ltda	Diadema
132	NF Equipamentos Industriais Ltda	Diadema
133	Nova Paulicéia Química Indústria Ltda	Diadema

134	NSA Produtos Químicos Eirelli Ltda	Diadema
135	Papaiz Indústria e Comércio Ltda	Diadema
136	Paranoa Indústria de Borrachas S.A.	Diadema
137	Parolibor Indústria de Artefatos de Borracha Ltda	Diadema
138	Percal Indústria e Comércio Ltda	Diadema
139	Perflex Espumas Ltda	Diadema
140	Phoenix Chemicals Química Industrial Ltda	Diadema
141	Polistampo Indústria Metalúrgica Ltda	Diadema
142	Prensas Schuler S.A.	Diadema
143	Primatex Indústria e Comércio Ltda	Diadema
144	Proaroma Indústria e Comércio Ltda	Diadema
145	Procable Energia e Telecom Ltda	Diadema
146	Prodoflex Indústria de Borrachas Ltda	Diadema
147	Ragi Refrigerantes Ltda	Diadema
148	Resarlux Indústria e Comércio Ltda	Diadema
149	Resepox Adesivos e Revestimentos Ltda	Diadema
150	Ronan Indústria e Comércio Usinagem Ltda	Diadema
151	Salvador Candido Silva Ltda	Diadema
152	Sant'Ana S.A. Indústrias Gerais	Diadema
153	Sebeco Indústria Ltda	Diadema
154	Serv Chemical Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda	Diadema
155	Sinimplast Indústria Ltda	Diadema
156	SMS Tecnologia Eletrônica Ltda	Diadema
157	Stac Plastic do Brasil Ltda	Diadema
158	Stem Indústria e Comércio de Produtos Metalúrgicos Ltda	Diadema
159	Strapack Embalagens Ltda	Diadema
160	Sunpack Indústria e Comércio de Embalagens Plásticas Ltda	Diadema
161	Systembor Indústria e Comércio de Borracha Ltda	Diadema
162	Tanquímica Indústria e Comércio Ltda	Diadema
163	Taurus Eletromoveis Ltda	Diadema
164	Tecfar Comercial industrial Ltda	Diadema
165	Tecnolub indústria e Comércio de Produtos Sintéticos Ltda	Diadema
166	Termicon Indústria Conexões Mecânicas Ltda	Diadema
167	Textil Frelanza Indústria e Comércio Ltda	Diadema
168	The West Company Brasil Ltda	Diadema
169	Tirreno Indústria e Comércio de Produtos Químicos Ltda	Diadema
170	Toro Indústria e Comércio Ltda	Diadema
171	Trelleborg Industrial Ltda	Diadema
172	Trier Produtos Químicos Ltda	Diadema
173	Veaj Plast Ltda	Diadema
174	Via Química Ltda	Diadema
175	Wickbold & Nosso Pão Indústria Alimentos Ltda	Diadema
176	Zermatt Comercial Ltda	Diadema
177	Aero Mack Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
178	Alberflex Indústria de Móveis Ltda	São Bernardo do Campo
179	Alki Indústria e Comércio de Maáquinas Ltda	São Bernardo do Campo



180	Alpina Equipamentos Industriais Ltda	São Bernardo do Campo
181	Alston Energia S.A.	São Bernardo do Campo
182	Alvaro Junior Indústria Gráfica Ltda	São Bernardo do Campo
183	Andrelaine Indústria e Comércio de Móveis Ltda	São Bernardo do Campo
184	Argal Química Ltda	São Bernardo do Campo
185	B Grob do Brasil Indústria Máquinas Ltda	São Bernardo do Campo
186	Bandeirantes Indústria gráfica S.A.	São Bernardo do Campo
187	Basf S.A. Divisão Glasurit	São Bernardo do Campo
188	Bioskin Cosméticos Ltda	São Bernardo do Campo
189	BomBril S.A.	São Bernardo do Campo
190	Bralfer Indústria Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
191	BRVA Mangueiras Industriais Ltda	São Bernardo do Campo
192	Calforja Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
193	Campestre Indústria de Óleos vegetais Ltda	São Bernardo do Campo
194	Cisbor Borrachas Ltda	São Bernardo do Campo
195	Cofap Eletrônica Ltda	São Bernardo do Campo
196	Conexel Conexões Elétricas Ltda	São Bernardo do Campo
197	Daobraz Indústria Borrachas Ltda	São Bernardo do Campo
198	De La Marie Indústria Alimentícia Ltda	São Bernardo do Campo
199	Dublim Indústria de Móveis Ltda	São Bernardo do Campo
200	Elevadores Otis Ltda	São Bernardo do Campo
201	EMS Indústria Farmacêutica Ltda	São Bernardo do Campo
202	EMS Indústria Farmacêutica Ltda	São Bernardo do Campo
203	Eureka indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
204	Ever Green Indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
205	Fabrimold Indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
206	Fatruwal Indústria Borracha Ltda	São Bernardo do Campo
207	Ferro Enamel do Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
208	Ford Motor Company Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
209	Fragmaq Indústria e Comércio de Maquinas Ltda	São Bernardo do Campo
210	Freemb Comercial e Industrial Ltda	São Bernardo do Campo
211	Galeao Indústria Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
212	GKC Indústria Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
213	Grow jogos e Brinquedos S.A.	São Bernardo do Campo
214	Hercules Equipamentos de Proteção Ltda	São Bernardo do Campo
215	Hillman Produtos Químicos Ltda	São Bernardo do Campo
216	Inaflex Mangueiras Industriais Ltda	São Bernardo do Campo
217	Indústria Arteb S.A.	São Bernardo do Campo
218	Indústria Brasileira de Alimentos Finos Ltda	São Bernardo do Campo
219	Indústria de Chaves gold Ltda	São Bernardo do Campo
220	Indústria de Embalagens Promocionais Vifram Ltda	São Bernardo do Campo
221	Indústria de Máquinas Miotto Ltda	São Bernardo do Campo
222	Indústria de Moveis Morumbi Ltda	São Bernardo do Campo
223	Indústrias Basf Ltda	São Bernardo do Campo
224	Intergraf Indústria Gráfica Ltda	São Bernardo do Campo
225	ISOs Embalagens Ltda	São Bernardo do Campo

226	Italpneumática Automação Ltda	São Bernardo do Campo
227	Iteb Indústria Tecnica de Borracha Ltda	São Bernardo do Campo
228	JMB Zeppelin Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
229	Jocemar Produtos Químicos e Lubrificantes	São Bernardo do Campo
230	Johnson Controls do Brasil Automotive Ltda	São Bernardo do Campo
231	Karmann Ghia do Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
232	Kostal Eletromecânica Ltda	São Bernardo do Campo
233	Labsynth Indústria química Ltda	São Bernardo do Campo
234	Magneti Marelli Cofap Peneus Ltda	São Bernardo do Campo
235	Mahle Metal Leve S.A.	São Bernardo do Campo
236	Makita do Brasil Ferramentas Elétricas Ltda	São Bernardo do Campo
237	Mangels Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
238	Mary Kay Cosméticos Ltda	São Bernardo do Campo
239	Master Garantia Indústria Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
240	Mercedes Benz do Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
241	Meta Caldeiraria Mecânica Ltda	São Bernardo do Campo
242	Metalbo Parafusos Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
243	Metalúrgica Dulong Ltda	São Bernardo do Campo
244	Metalúrgica Paschoal Ltda	São Bernardo do Campo
245	Metalúrgica Quasar Ltda	São Bernardo do Campo
246	Metalúrgica Sakaguchi Ltda	São Bernardo do Campo
247	Montelban Indústria têxteis Ltda	São Bernardo do Campo
248	Movelarte Indústria de Móveis Ltda	São Bernardo do Campo
249	MS Usinagens Ltda	São Bernardo do Campo
250	Narita Indústria de Embalagens Ltda	São Bernardo do Campo
251	Nature´s Plus Farmacêutica Ltda	São Bernardo do Campo
252	Nazca Cosméticos Ltda	São Bernardo do Campo
253	Novaflex embalagens Ltda	São Bernardo do Campo
254	Orion Jateamento Ltda	São Bernardo do Campo
255	Panex produtos Domésticos Ltda	São Bernardo do Campo
256	PAS Equipamentos Industriais Ltda	São Bernardo do Campo
257	Plaspint Indústria e Comércio de Plásticos Ltda	São Bernardo do Campo
258	Plásticos Silvatrim Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
259	Pollytech Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
260	Printcor Tintas e Vernizes Ltda	São Bernardo do Campo
261	Proema Produtos Eletro Metalúrgico S.A.	São Bernardo do Campo
262	Projet Indústria Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
263	Prolab Cosméticos Ltda	São Bernardo do Campo
264	Quimil Indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
265	RC Ar Condicionado Ltda	São Bernardo do Campo
266	Resimpo Indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
267	Retrolan Indústria Auto Peças Ltda	São Bernardo do Campo
268	Rieter Automotive Brasil Artefatos de Fibras Ltda	São Bernardo do Campo
269	Rollin Máquinas Ltda	São Bernardo do Campo
270	Romaf Indústria Plástica Ltda	São Bernardo do Campo
271	Sachs Automotive Ltda	São Bernardo do Campo

272	Scania Latin América Ltda	São Bernardo do Campo
273	Siladipe Indústria de Máquinas Ltda	São Bernardo do Campo
274	Sinped Equipamentos de Segurança Ltda	São Bernardo do Campo
275	SLN Indústria Eletrometalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
276	SMC Pneumáticos Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
277	Springer Carrier Ltda	São Bernardo do Campo
278	Sulzer Brasil S.A.	São Bernardo do Campo
279	Supreme Lubrificantes especiais Ltda	São Bernardo do Campo
280	Tegmax indústria Ltda	São Bernardo do Campo
281	TEM Thomson Indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
282	TEM Thomson Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
283	Termomecânica São Paulo S.A.	São Bernardo do Campo
284	Thoms Greg & Sons Indústria Gráfica Ltda	São Bernardo do Campo
285	Toledo do Brasil Balanças Ltda	São Bernardo do Campo
286	Toshiba do Brasil S.A.	São Bernardo do Campo
287	Toyota do Brasil Ltda	São Bernardo do Campo
288	Tryl Indústria e Comércio Ltda	São Bernardo do Campo
289	Tubandt Indústria Metalúrgica Ltda	São Bernardo do Campo
290	Unigel Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
291	Vepê Indústria de Alimentos Ltda	São Bernardo do Campo
292	Vigorelli Maquinas e Fermentaria Ltda	São Bernardo do Campo
293	Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Ltda	São Bernardo do Campo
294	Weg Motores Elétricos Ltda	São Bernardo do Campo
295	Wheaton do Brasil Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
296	Yann's Indústria Ltda	São Bernardo do Campo
297	Yoki Alimentos S.A.	São Bernardo do Campo
298	Fibrart Indústria e Comércio Ltda	Mauá
299	Aerokone Indústria de Calhas e Coifas Ltda	Mauá
300	Air Liquide Brasil Ltda	Mauá
301	Awa Indústria Metalúrgica Ltda	Mauá
302	Balsiferr Usinagem Ltda	Mauá
303	Braga Gases e Soldas Ltda	Mauá
304	Brasóxidos indústria Ltda	Mauá
305	Briso Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Mauá
306	Cabot Brasil indústria e Comércio Ltda	Mauá
307	Cemodel Indústria Ltda	Mauá
308	Cofap Suspensão Ltda	Mauá
309	Colnaghi Indústria Mecânica Ltda	Mauá
310	Copaj indústria Metalúrgica Ltda	Mauá
311	Coparflex Indústria Ltda	Mauá
312	CSM Metalúrgica Ltda	Mauá
313	Damasio e Santos Indústria Ltda	Mauá
314	Delta M M M Indústria Ltda	Mauá
315	Durocromo Indústria química Ltda	Mauá
316	Edem S.A. Fundição de Aços Especiais	Mauá
317	Enterfusão Indústria Ltda	Mauá

318	Fate Poliuretano Ltda	Mauá
319	Giacomini do Brasil Tubos e Conexões Ltda	Mauá
320	Goodyear Brasil Produtos de Borracha Ltda	Mauá
321	Hphy Brasil Indústria Radioproteção Ltda	Mauá
322	Indústria de Botões Mirage Ltda	Mauá
323	Indústria de Tintas e Vernizes Paumar Ltda	Mauá
324	Indústria e Comércio de Lajes Avanço Ltda	Mauá
325	Indústria Galutti Ltda	Mauá
326	Intercontinental indústria e Comércio Ltda	Mauá
327	Isanteck Instalações Industriais Ltda	Mauá
328	JVL Indústria e Comércio de Chaves Elétricas Ltda	Mauá
329	Laffi Filtros e Equipamentos industriais Ltda	Mauá
330	Lasertech do Brasil Ltda	Mauá
331	Lutera Indústria Mecânica Ltda	Mauá
332	Magneti Marelli Cofap Fabrica de Peças Ltda	Mauá
333	Marultex Indústria Ltda	Mauá
334	Masticmol Indústria Ltda	Mauá
335	Medstock Indústria e Comércio Ltda	Mauá
336	Metalúrgica Jardim Ltda	Mauá
337	Metalúrgica Sete de Setembro Ltda	Mauá
338	Nimaplast Indústria e Comércio de Plástico Ltda	Mauá
339	Philips do Brasil Ltda	Mauá
340	Proauto Indústria Ltda	Mauá
341	RBJ Cosej Indústria Metalúrgica Ltda	Mauá
342	Rosper Indústria Metalúrgica Ltda	Mauá
343	Saint Gobain S.A.	Mauá
344	Savordelli Indústria de Móveis Ltda	Mauá
345	Schmidt Indústria e Comércio Ltda	Mauá
346	Semmer indústria e Comércio de Estrutura Ltda	Mauá
347	Silmafer Indústria Metalúrgica Ltda	Mauá
348	Spectro Pintura Industrial Ltda	Mauá
349	Style Corrimão Indústria de Peças Ltda	Mauá
350	Tintas Coral Ltda	Mauá
351	Tonietti Santos Indústria e Comércio Ltda	Mauá
352	Trefital Industrial Ltda	Mauá
353	Tupy Fundições Ltda	Mauá
354	Valisere Indústria e Comércio Ltda	Mauá
355	Varrego Indústria e Comércio de Vassouras Ltda	Mauá
356	ABC Válvulas e Conexões Ltda	Santo André
357	Agro Diesel Ltda	Santo André
358	All Mam indústria e Comércio Ltda	Santo André
359	Andreoli Mecânica Industrial Ltda	Santo André
360	Armco do Brasil Ltda	Santo André
361	As Metal Usinagem Indústria Ltda	Santo André
362	Atemont Elevadores Ltda	Santo André
363	Bridgestone Firestone do Brasil Indústria Ltda	Santo André

364	Cia Fabricadora de Peças Ltda	Santo André
365	Cibramar Comércio e Indústria Santo André Ltda	Santo André
366	Copafer Comercil Ltda	Santo André
367	D&E Usinagemd e Precisão Ltda	Santo André
368	De Nadai Alimentação Industrial Ltda	Santo André
369	Dellatec Queimadores Industriais Ltda	Santo André
370	Diasa Automóveis Ltda	Santo André
371	Ecoper nQuímica Ltda	Santo André
372	Eluma S.A. Indústria Ltda	Santo André
373	Equipamentos e Instalações Industriais Turin Ltda	Santo André
374	Gallimucci Usinagem Ltda	Santo André
375	Helpress Indústria de peças Ltda	Santo André
376	Indústria de Móveis Bartira Ltda	Santo André
377	Indústria mecânica Abril Ltda	Santo André
378	JWMC Usinagem Ltda	Santo André
379	Krause Indústria mecânica Ltda	Santo André
380	Labortex Indústria de produtos de Borracha Ltda	Santo André
381	Moinho de trigo Santo André Ltda	Santo André
382	Ok Benfica Cia Nacional de Pneus Ltda	Santo André
383	Petroquímica união S.A.	Santo André
384	Pirelli Energia Cabos e Sistemas do Brasil S.A.	Santo André
385	Pirelli Pneus S.a.	Santo André
386	Plástico Renato Massini Indústria Ltda	Santo André
387	Rhodia Poliamida e especialidades Ltda	Santo André
388	Ricardo La Serra Indústria Ltda	Santo André
389	Santo André lubrificantes Ltda	Santo André
390	Siraga do Brasil Ltda	Santo André
391	Tecnoflex Sistemas de Automação Ltda	Santo André
392	Telcon fios e Cabos para Telecom Ltda	Santo André
393	Tintas Coral Ltda	Santo André
394	TRW Automotive Ltda	Santo André
395	Versa-Pac Indústria Eletrônica Ltda	Santo André
396	Zaquini Portões Automáticos Ltda	Santo André

**APÊNDICE B**  
**Empresas selecionadas de forma aleatória para a pesquisa**

No.	Indústrias - Sorteio Aleatório
1	Adria Alimentos do Brasil Ltda
2	Agro Diesel Ltda
3	Agro Química Maringá S.A.
4	All Mam Indústria e Comércio Ltda
5	Alpina Equipamentos Industriais Ltda
6	Alston Energia S.A.
7	Andreoli Mecânica Industrial Ltda
8	Aquarius Usinagem e Estamparia
9	Arlam Eletromecânica Indústria e Comércio Ltda
10	Armco do Brasil Ltda
11	Atemont Elevadores Ltda
12	Autometal S.A.
13	B Grob do Brasil Indústria Máquinas Ltda
14	Bandeirantes Indústria gráfica S.A.
15	Basf S.A. Divisão Glasurit
16	BomBril S.A.
17	Brasil Cote Indústria de Papéis Ltda
18	Brasmetal Waelzholz S.A. Indústria e Comércio
19	Bridgestone Firestone do Brasil Indústria Ltda
20	Cabot Brasil indústria e Comércio Ltda
21	Calforja Metalúrgica Ltda
22	Chocolates Pan Indústria de Alimentos S.A.
23	Cia Fabricadora de Peças Ltda
24	Cibramar Comércio e Indústria Santo André Ltda
25	Cofap Eletrônica Ltda
26	Cofap Suspensão Ltda
27	Conexel Conexões Elétricas Ltda
28	Cooper Automotive do Brasil Ltda
29	Copafer Comercial Ltda
30	Coparflex Indústria Ltda
31	Cyklop do Brasil Embalagens S.A.
32	Dana Indústria Ltda
33	De Nadai Alimentação Industrial Ltda
34	Delga Indústria e Comércio Ltda
35	Delphia Produtos Elétricos Ltda
36	Diasa Automóveis Ltda

37	Duoplast Embalagens Ltda
38	Edem S.A. Fundição de Aços Especiais.
39	Elastic S.A. Indústria de Artefatos de Borracha.
40	Elevadores Otis Ltda
41	Eluma S.A. Indústria Ltda
42	Embalagens Flexíveis Diadema Ltda
43	EMS Indústria Farmacêutica Ltda
44	Equipamentos e Instalações Industriais Turin Ltda
45	Eureka Indústria e Comércio Ltda
46	Ferro Enamel do Brasil Ltda
47	Ford Motor Company Brasil Ltda
48	Format Industrial Embalagens Ltda
49	General Motors do Brasil S.A.
50	Grow jogos e Brinquedos S.A.
51	Gulliver S.A. Manufatura de Brinquedos
52	IFE EWG Tecnologia em Cabos Especiais Ltda
53	Inaflex Mangueiras Industriais Ltda
54	Indústria Agri-Química Braido S.A.
55	Indústria Arteb S.A.
56	Indústria Ceratti Ltda
57	Indústria Cosmética Coper Ltda
58	Indústria de Artefatos de Borracha Paranoá Ltda
59	Indústria de Embalagens Promocionais Vifram Ltda
60	Indústria de Máquinas Miotto Ltda
61	Indústria de Móveis Bartira Ltda
62	Indústria de Plásticos Indeplast Ltda
63	Indústria de Tintas e Vernizes Paumar Ltda
64	Indústria e Comércio Jolitex Ltda
65	Indústria Mecânica Abril Ltda
66	Indústria Metalúrgica Liebau Ltda
67	Indústrias Basf Ltda
68	Jocemar Produtos Químicos e Lubrificantes
69	Johnson Controls do Brasil Automotive Ltda
70	Kabelschlepp do Brasil Indústria Ltda
71	Kanthal Brasil Ltda
72	Karmann Ghia do Brasil Ltda
73	Kostal Eletromecânica Ltda
74	Kraki Alimentos Ltda
75	Krause Indústria mecânica Ltda
76	Krones S.A.
77	Labortex Indústria de produtos de Borracha Ltda
78	Lasertech do Brasil Ltda
79	Lawson Mardon Wheaton Ltda

80	Lear Inespo Comércio e Industrial do Brasil Ltda
81	Magneti Marelli Cofap Fábrica de Peças Ltda
82	Magneti Marelli Cofap Peneus Ltda
83	Mahle Metal Leve S.A.
84	Makita do Brasil Ferramentas Elétricas Ltda
85	Mangels Indústria Ltda
86	Mannesmann Dematic Rapistan Ltda
87	MAS do Brasil Equipamentos Ltda
88	Max Embalagens Ltda
89	Max Precision Indústria Metalúrgica Ltda
90	Mayekawa do Brasil Refrigeração Ltda
91	Mazzaferro Produtos para Pesca Ltda
92	Medstock Indústria e Comércio Ltda
93	Mercedes Benz do Brasil Ltda
94	Metagal Indústria e Comércio Ltda
95	MetalTork Indústria de Auto Peças Ltda
96	Metalúrgica Detroit S.A.
97	Metalúrgica Jardim Ltda
98	Metalúrgica Mercúrio Ltda
99	Moinho de trigo Santo André Ltda
100	Muriel Indústria e Comércio Ltda
101	Nature's Plus Farmacêutica Ltda
102	Novaflex embalagens Ltda
103	Ok Benfica Cia Nacional de Pneus Ltda
104	Padimak Indústria Metalúrgica
105	Panex produtos Domésticos Ltda
106	Papaiz Indústria e Comércio Ltda
107	Paranoa Indústria de Borrachas S.A.
108	Perflex Espumas Ltda
109	Petroquímica união S.A.
110	Philips do Brasil Ltda
111	Phoenix Chemicals Química Industrial Ltda
112	Pirelli Energia Cabos e Sistemas do Brasil S.A.
113	Pirelli Pneus S.A.
114	Plástico Renato Massini Indústria Ltda
115	Plásticos Silvatrim Brasil Ltda
116	Polistampo Indústria Metalúrgica Ltda
117	Prensas Schuler S.A.
118	Primatex Indústria e Comércio Ltda
119	Proaroma Indústria e Comércio Ltda
120	Procable Energia e Telecom Ltda
121	Produflex Indústria de Borrachas Ltda
122	Proema Produtos Eletro Metalúrgico S.A.



123	Projet Indústria Metalúrgica Ltda
124	Ragi Refrigerantes Ltda
125	Rhodia Poliamida e especialidades Ltda
126	Rieter Automotive Brasil Artefatos de Fibras Ltda
127	Sachs Automotive Ltda
128	Saint Gobain S.A.
129	Sakura Nakaya Alimentos Ltda
130	Sant´Ana S.A. Indústrias Gerais
131	Santo André Lubrificantes Ltda
132	São Caetano Envasadoras Automáticas Ltda
133	Scania Latin America Ltda
134	Schmidt Indústria e Comércio Ltda
135	Sebeco Indústria Ltda
136	Semmer Indústria e Comércio de Estrutura Ltda
137	Sinimplast Indústria Ltda
138	Siraga do Brasil Ltda
139	SMC Pneumáticos Brasil Ltda
140	SMS Tecnologia Eletrônica Ltda
141	Strapack Embalagens Ltda
142	Sulzer Brasil S.A.
143	Taurus Eletromóveis Ltda
144	Tecnoflex Sistemas de Automação Ltda
145	Telcon fios e Cabos para Telecom Ltda
146	TEM Thomson Indústria e Comércio Ltda
147	Termicon Indústria Conexões Mecânicas Ltda
148	Termomecânica São Paulo S.A.
149	The West Company Brasil Ltda
150	Thoms Greg & Sons Indústria Gráfica Ltda
151	Tintas Coral Ltda
152	Toro Indústria e Comércio Ltda
153	Toshiba do Brasil S.A.
154	Toyota do Brasil Ltda
155	Trefital Industrial Ltda
156	Trelleborg Industrial Ltda
157	TRW Automotive Ltda
158	Tupy Fundições Ltda
159	Valisere Indústria e Comércio Ltda
160	Vigorelli Maquinas e Ferramentaria Ltda
161	VM do ABC Comércio e Indústria de Plástico Ltda
162	Volkswagen do Brasil Indústria de Veículos Ltda
163	Wheaton do Brasil Indústria Ltda
164	Wickbold & Nosso Pão Indústria Alimentos Ltda
165	Yoki Alimentos S.A.

## APÊNDICE C

### Email para as empresas participantes da pesquisa

**Data de entrega**

EMAIL ENVIADO  
10 de Junho de 2014  
12:49

**Destinatários**

TOTAL  
The message mailed to 163 recipient(s).  
[Exibir](#)

ENVIAR PARA  
Novo / não enviado

---

**Visualização da mensagem**

A seguir, há uma visualização da sua mensagem, com base no primeiro destinatário da lista ([Email]).

**Para:** [Email]  
**De:** "brunelli@ttolare.com.br via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>  
**Assunto:** Pesquisa sobre Gestão do Desempenho de Pessoas com Deficiência  
**Corpo:** Estamos realizando uma pesquisa sobre a Gestão do Desempenho de Pessoas com Deficiência nas Indústrias do Grande ABC.

A presença de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho tem sido cada vez mais frequente, sobretudo a partir da Lei de Cotas, que impõe um percentual de deficientes a serem contratados pelas empresas. Apesar da determinação legal, nota-se que a Adaptação do Ambiente de Trabalho e a Gestão do Desempenho dessas pessoas têm se tornado um desafio para as empresas.

Sua participação é muito importante para que se tenha uma visão de como o assunto vem sendo tratado pelas Indústrias do Grande ABC! Conto com você!

A pesquisa é dividida em duas partes, com um total de 23 assertivas e um pequeno complemento de questões descritivas. As empresas participantes não têm levado mais de 10 minutos para responder.

As respostas são confidenciais e os dados fornecidos serão tratados na amostragem total e não na particularidade de cada respondente. Caso opte pela identificação da empresa e email do respondente, poderemos enviar os resultados, após tabulação e análise.

Em caso de dúvida não hesite em me contatar!

Muito Obrigado  
Edson Brunelli  
Universidade Municipal de São Caetano do Sul  
www.uscs.edu.br  
edbrunelli@uscs.edu.br