

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

**Práticas de gestão utilizadas por usinas de açúcar e álcool da Paraíba
para atender a lei de cotas para pessoas com deficiência**

JOSÉ OSCAR DE MENDONÇA JÚNIOR

João Pessoa

Abril 2019

JOSÉ OSCAR DE MENDONÇA JÚNIOR

**Práticas de gestão utilizadas por usinas de açúcar e álcool da Paraíba
para atender a Lei de cotas para Pessoas com Deficiência**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Lucimeiry
Batista da Silva

João Pessoa

Abril 2019

J95p Junior, Jose Oscar de Mendonca.

Práticas de gestão utilizadas por usinas de açúcar e álcool da Paraíba para atender a lei de cotas para pessoas com deficiência / Jose Oscar de Mendonca Junior. - João Pessoa, 2019.

34 f. : il.

Orientação: Lucimeiry Silva.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. recrutamento e seleção, pessoas com deficiências. I. Silva, Lucimeiry. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: José Oscar de Mendonça Júnior

Trabalho: Práticas de gestão utilizadas por usinas de açúcar e álcool da Paraíba para atender a lei de cotas para pessoas com deficiência

Área da pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação: 24/04/2019

Banca examinadora

Dra. LUCIMEIRY BATISTA DA SILVA
Orientadora

Dra. CELIA CRISTINA ZAGO
Avaliadora

DEDICATÓRIA

A toda minha família, meus pais, irmã, sogra e sogro, e amigos, bem como aqueles que me ajudaram efetivamente em minha luta constante pelo aprendizado e conhecimento, principalmente a minha esposa Alexsandra Menezes de Mendonça, minha filha Maria Eduarda e meus filhos Oscar Neto e Jose Miguel, que sempre estiveram ao meu lado nos momentos decisivos da minha vida pessoal e sempre acreditaram em tudo o que fiz. A eles, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Durante a formulação desse trabalho, muitas pessoas me ajudaram e incentivaram para que eu pudesse concluir essa etapa tão importante de minha vida, e a todos meus sinceros agradecimentos, um grande abraço e que fique aqui registrado o meu sentimento de gratidão, especialmente:

- Primeiramente a **Deus**, por me dar forças para que eu pudesse superar as dificuldades e não desistisse de meus objetivos;
- A minha esposa **Alexsandra Menezes**, por me ajudar e incentivar em todo o decorrer da minha vida acadêmica;
- A minha filha **Maria Eduarda** e meus filhos **José Oscar** e **José Miguel** pela compreensão da minha ausência em vários momentos do meu curso, e por ser inspiração na minha vida profissional e de estudante.
- A meus pais, **José Oscar** e **Maria José** pela educação dada a mim e o amor que sempre tiveram comigo;
- A minha sogra **Vera Lúcia** e meu Sogra **Carlos Alberto** pelo respeito e confiança que sempre tiveram comigo.
- A professora **Lucimeiry Batista da Silva**, que foi uma grande colaboradora e comigo teve muita paciência;
- A todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a conclusão desse trabalho.

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo analisar as principais práticas de gestão da área de recursos humanos, que estão sendo desenvolvidas por usinas de açúcar e álcool do estado da Paraíba, visando captação, recrutamento, seleção, qualificação e retenção de Pessoas com Deficiência, para atendimento à Lei 8.213/91. Para atender esse objetivo, fez-se uma breve abordagem sobre as exigências legais da Lei 8.213/91, popularmente conhecida como a lei de cotas para deficientes. Além de explorar a atuação da área de recursos humanos, com enfoque no processo de captação, recrutamento, seleção, inclusão e qualificação dos profissionais no seguimento no qual a pesquisa foi realizada. O artigo caracteriza-se como qualitativo de natureza exploratória, utilizando como técnica de coleta de dados a entrevistas semiestruturadas, realizada com responsáveis pela área de recursos humanos de quatro usinas de açúcar e álcool, localizadas no estado da Paraíba. Os resultados apontam ações de práticas de gestão que os profissionais de RH adotam para atender as exigências legais, porém, estas ações ainda não estão estruturadas e as empresas ainda não conseguem desenvolver ações de responsabilidade social.

Palavras chaves: recrutamento e seleção, pessoas com deficiências, inclusão, retenção, usinas sucroalcooleiras, lei de cotas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPLAN	Associação plantadores Cana Açúcar
ABRH	Associação Brasileira de Recursos Humanos
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CONADE	Conselho Nacional dos Direitos de Pessoa com Deficiência
FUNAD	Fundação Centro Integrado de Apoio à pessoa com deficiência
INSS	Instituto Nacional Seguridade Social
NE	Nordeste
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
MPT	Ministério Público do Trabalho
PB	Paraíba
PcD	Pessoa com deficiência
RH	Recursos Humanos
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SRTE	Superintendência Regional do Trabalho e Emprego
TAC	Termo Ajuste Conduta

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos profissionais.....	20
Quadro 2 - Desafios enfrentados na contratação de PcD.....	24
Quadro 3- Rotatividade de PcD nas organizações.....	26
Quadro 4 - Desenvolvimento profissional de PcD.....	26

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Percentuais das cotas para pessoas com deficiência.....	19
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Atuação da Área Recursos Humanos	14
2.2 Desafios do Recrutamento e Seleção.....	15
2.3 Processos de Qualificação e Retenção.....	16
2.4 Processo de Inclusão de PcD.....	17
2.5 Caracterização do Segmento Sulcroenergético	17
2.6 Lei de Cotas para Pessoas com Deficiências.....	18
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	19
3.1. Caracterizações das empresas e profissionais Recursos Humanos.	20
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE A - Entrevista.....	32

INTRODUÇÃO

As exigências da lei 8.213/91, popularmente conhecida como a lei de cotas para deficientes, impõem regras referentes à inserção de pessoas com deficiência, fazendo com que as organizações tenham que contratar um número obrigatório de pessoas com limitações mentais, físicas e/ou sensoriais. Para o setor de recursos humanos isso vem sendo um desafio, pois, para preencher essa exigência, é necessário encontrar profissionais que possuam alguma deficiência. Além disso, eles devem contar com todos os requisitos necessários para o preenchimento das vagas que as mesmas exigem.

Segundo Pastore (2001), as empresas não estão acostumadas a contratar pessoas com deficiência. Por esse motivo, estão tendo que desenvolver políticas internas para que os gerentes, diretores, chefes e funcionários possam entender a importância dessas contratações, encontrar trabalhos que possam ser executados com maior facilidade pelos portadores, preparar o ambiente de trabalho para a recepção dos contratados e treinar as pessoas que fazem o recrutamento para que, assim, possam adotar regras práticas e adequadas para o recrutamento e a seleção de deficientes.

Há de se considerar que, embora o amparo legal existente no Brasil para contratação de PcD seja considerado avançado em relação ao de muitos países, as leis vigentes garantem apenas a obrigatoriedade da contratação, sem, entretanto, prover reais condições para que a inclusão social de PcD seja efetivamente realizada (BAHIA, 2006).

Segundo Violante e Leite (2011), as empresas ainda se mostram resistentes na contratação de PcD, visto o fato de selecionarem pelas deficiências menos comprometedoras ou aquelas que supostamente são favoráveis para as linhas de produção.

Já para Mattar (2002), ainda há uma resistência por parte das empresas em incluir pessoas com deficiências em seu quadro de pessoal. Isso se deve ao fato de que as empresas ainda não estão preparadas estruturalmente nem culturalmente. O autor acredita que “as reservas, apesar de não ser o ideal, são um bom caminho, dão a oportunidade de, no exercício do cargo, o portador de deficiência mostrar que tem aptidões e limitações como qualquer outra pessoa”.

Segundo dados da Associação plantadores de cana de açúcar de 2016, as usinas da região Nordeste têm quase sua totalidade localizada em áreas rurais, e suas estruturas físicas não acompanharam a evolução de adequações para atendimento aos requisitos legais. Durante os últimos anos é que esse segmento vem passando por processos de modernização, com a automação industrial e mecanização dos processos agrícolas, realizando a colheita da cana de forma mecanizada.

As iniciativas de programas de inclusão nas empresas, são responsabilidade da área de recursos humanos das empresas, o que aumenta a atuação dos profissionais dessa área, principalmente no que refere-se à gestão de pessoas para uma inclusão sustentável, ou seja, incluir pessoas com deficiência nas organizações não se limita apenas ao processo de recrutamento e seleção, vai além, é preciso oferecer oportunidades adequadas, um ambiente de respeito à diversidade, e traçar uma trilha de carreira, mantendo a motivação, o reconhecimento e a retenção desses profissionais.

A empresa que se propõe a incluir pessoas com deficiência tende, em um primeiro momento, a encarar a contratação dessas pessoas como uma atribuição exclusivamente direcionada ao Recrutamento e Seleção. Muitas vezes, à lógica corporativa entende que é preciso apenas atingir o número de funcionários com deficiência correspondente a cota exigida pela lei. Porém, a medida que o processo avança, surgem fatores que influenciam a contratação, evidenciando novos desafios

envolvidos na inclusão desses colaboradores com deficiência (SCHWARZ; HABER 2009, p. 27).

Portanto, a área de recursos humanos tem um papel estratégico na organização no que se refere a este tema, e tem como desafio buscar o equilíbrio e a igualdade social no ambiente de trabalho. Além disso, deve ainda preocupar-se com os impactos legais que a empresa pode sofrer caso não atenda aos requisitos legais imposto pela legislação vigente.

O interesse pelas questões referentes à inclusão de Pessoas com Deficiência Física – PcD, surgiu antes mesmo do ingresso no curso de administração. Quando o pesquisador participou de um projeto que tinha como objetivo a divulgação, captação e seleção de vagas exclusivas para profissionais com deficiência, que o motivou a aprofundar os conhecimentos acerca da necessidade de contratação desses profissionais pelas organizações. Atualmente, exercendo um cargo na área de Recursos Humanos em uma usina de Açúcar e Álcool, o pesquisador percebeu que há dificuldades em atender ao que determina a Lei 8.213/91, popularmente conhecida como "Lei de Cotas", essas dificuldades vão desde encontrar PcD no mercado qualificados, que estejam dispostos a atuar em locais de difícil acesso e sem transporte regular, como também motivados profissionalmente em seguir carreira no segmento agroindustrial. Essas dificuldades suscitou o interesse por pesquisar como outras organizações conseguem solucionar esta questão.

No decorrer da graduação somos desafiados a construir e reconstruir nosso trabalho de conclusão de curso de acordo com a temática mais próxima de nosso interesse e que possa contribuir de alguma forma com a nossa vida profissional. Nesse sentido, o presente estudo tem como desafio refletir sobre as principais práticas de gestão no processo de contratação e retenção, utilizadas pelo segmento sulcroenergético para atender a Lei 8.213/91, que trata da obrigatoriedade da contratação de PcD nas organizações. O interesse pessoal para escolha desse tema justifica-se pela constante reflexão sobre a experiência profissional, diante do trabalho em uma organização do segmento que constantemente enfrenta dificuldade acerca do atendimento da legislação que regula a contratação de PcD e do desafio de retenção e adaptação desses profissionais na organização.

A pesquisa tem como objetivo analisar as principais práticas de gestão no processo de contratação e retenção, que estão sendo desenvolvidas por usinas de açúcar e álcool do estado da Paraíba, visando captação, recrutamento e seleção, qualificação e retenção de Pessoas com Deficiência, para atendimento à Lei 8.213/91.

Para tanto, os objetivos específicos foram: (i) identificar possíveis barreiras e facilitadores para que sejam atendidas às exigências da obrigatoriedade da Lei, para contratação de Pessoas com Deficiência pelas usinas, (ii) compreender as ações de captação, recrutamento e seleção de profissionais com perfil para atendimento a cota de Pessoas com Deficiência, que estão sendo aplicadas nas usinas e (iii) identificar ações de qualificação e de retenção de Pessoas com Deficiência que atualmente estão contratados em usinas de açúcar e álcool da PB.

A pesquisa teórica poderá contribuir para o entendimento das organizações sobre a legislação vigente e o que as empresas estão obrigadas a atender. Além de contribuir para o entendimento da evolução do tema de inclusão de PcD's nas organizações, como também entender o que de fato seria inclusão e integração desses profissionais nas organizações. Além de aprofundar o conhecimento e a prática sobre a evolução das contratações desses profissionais nas empresas após o início da vigência da legislação.

Em nível prático, a pesquisa faz um levantamento das ações que estão sendo realizadas pelas organizações do segmento pesquisado, para atender a legislação, além de entender os cenários e perspectivas dos profissionais de RH no que se refere ao tema de inclusão e integração dos PcD nas indústrias pesquisadas.

Diante do contexto apresentado algumas questões surgiram como norteadores desta pesquisa: Quais os maiores desafios no processo de recrutamento e seleção de PcD? Quais ações utilizadas pelas empresas para captar, recrutar e selecionar PcD? Quais ações desenvolvidas pelas usinas para reter e desenvolver as PcD? A partir destes questionamentos foi formulada a seguinte questão de pesquisa: Como as indústrias sulcroenergética da PB, estão atendendo a lei de cotas de PcD ?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Atuação da Área Recursos Humanos

Devido as grandes mudanças que estão ocorrendo nas organizações, cada vez mais se exige da área de Recursos Humanos (RH), pois há uma incorporação na linha do profissionalismo da gestão, que tem como princípio a gestão por resultados. Ao mesmo tempo em que o setor precisa qualificar e comprometer as pessoas no contexto deste novo momento de mudanças que vivem as empresas, os gestores de RH devem buscar um alinhamento estratégico do seu trabalho com os objetivos de gestão por resultados na organização.

A preocupação com o atendimento a legislação vigente também é uma das preocupações dos profissionais da área de RH, pois o não atendimento às exigências da lei pode impactar diretamente o resultado da empresa, seja financeiro ou em termos de visibilidade social.

Toledo (1974), já dizia que a área de administração de recursos humanos é considerada como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano nas organizações. Isto é, área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Ela consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas. Isso inclui a busca do equilíbrio e da igualdade social no ambiente de trabalho e deve ser entendida como parte integrante do processo de desenvolvimento da instituição. Portanto, a área de recursos humanos é fundamental para coordenar e buscar soluções em todos os processos.

Nas últimas décadas, organizações têm passado por um intenso processo de transformação, isto seguindo paralelamente as mudanças políticas, legais e econômicas mais amplas.

A contribuição da área de recursos humanos será mais valiosa à medida que sua visão for estratégica e considerar, ao mesmo tempo, a realidade da empresa e do negócio *versus* o processo de inclusão. A essa área cabe, também, uma postura *avant-garde*, que antecipe os conflitos e proponha soluções alternativas para orientar todo esse processo de inclusão, pois, embora o caminho seja positivo, nem sempre é fácil e exige comprometimento e dedicação para ser trilhado (SCHWARZ; HABER 2009, p. 183).

O desafio para área de recursos humanos não é simples, esse envolvimento requer capacitar os gestores e equipes, proporcionar equipamentos e condições estruturais adequadas a todos os colaboradores, dar conhecimento e incentivar a participação dos colaboradores nas ações inclusivas.

A área de RH tem um papel importante e extraordinário a desenvolver junto às pessoas no sentido de, cada vez mais, ser parceiros do risco, obrigando todos a mudar, radicalmente, a forma de agir e pensar o negócio onde atua. A empresa que quiser conquistar perenidade, crescer, ou até mesmo somente continuar no seu mercado de atuação, precisará rever a forma como gerencia seus talentos e se adequa a legislação vigente.

2.2 Desafios do Recrutamento e Seleção

Quando as empresas tomam conhecimento de que precisam preencher alguma vaga em aberto, é necessário fazer com que esta necessidade se torne pública, ou seja, deve ser feito algum tipo de anúncio para que possíveis candidatos saibam desta oportunidade, e é aí que entra o setor de RH com o processo de recrutamento. Não basta apenas atrair candidatos, o fator crucial de um bom recrutamento é atrair potenciais candidatos, que tenham o perfil adequado ao cargo e que possam assumir tais responsabilidades sem dificuldades.

“As atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (BULGACOV, 2006, p. 337). O recrutamento deve ser a primeira etapa para a seleção de pessoas, pois, já serve como uma triagem de candidatos adequados ao cargo, comparados com outros que não tenham o perfil necessário.

No processo de recrutamento e seleção de uma PcD, há uma divergência de opiniões entre autores, a exemplo de Carreira (1997), que defende o pressuposto de que o processo deve ser igual ao de uma pessoa considerada *normal*, e do outro lado Nambu (2003), que defende que deve haver uma reestruturação tanto no processo como na organização, atendendo, assim, o paradigma da inclusão.

Carreira (1997), ao defender o processo único, afirma que apesar de haver um maior número de fatores que influenciam a contratação de uma PcD como o sistema de saúde, de educação, de transporte e tecnológico. O processo de recrutamento e seleção deve ser o mesmo adotado para as pessoas não deficientes, pois a eficiência do processo vai depender da seleção de veículos adequados de comunicação para divulgação por parte das empresas. Segundo o autor, não é obrigação da empresa procurar as PcD para recrutar, mas, sim, a PcD procurar a empresa que está oferecendo a vaga como acontece com as pessoas não-portadoras de deficiência. Entretanto, para isso é necessário que a divulgação das vagas seja ampla e atinja locais que PcD possam acessar.

Já segundo Nambu (2003), um dos autores que defendem uma reestruturação do processo, o recrutamento deve acontecer de forma similar ao realizado com pessoas não deficientes, mas não igual, a autora destaca que o bom senso é a ferramenta principal para agir adequadamente na escolha dos métodos e técnicas, respeitando as especificidades de cada indivíduo. Ainda segundo a autora, algumas das técnicas utilizadas para recrutar pessoas não deficientes, como anúncios em jornais, podem ser ineficazes no caso da PcD.

O processo de seleção começa quando o recrutamento acaba. Lacombe (2005, p. 79) define seleção como sendo “o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Para Snell e Bohlander (2013, p. 208), a seleção consiste em um “processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes às vagas abertas existentes ou planejadas”.

Na fase de seleção, após realizar todo o processo de recrutamento e já ter um banco de talentos suficientes, a fase de seleção deve seguir o mesmo conceito do recrutamento, isto é, todas as etapas e ferramentas utilizadas no processo seletivo devem servir de parâmetro de comparação entre candidatos e cargo. As ferramentas ou técnicas utilizadas em um processo seletivo podem ser: entrevista, provas específicas, dinâmicas de grupo, testes psicológicos. Geralmente as entrevistas de seleção para análise de competências é a técnica mais utilizada em processos de seleção, pois o entrevistador procura conhecer o candidato, assim como seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

É na fase de recrutamento e seleção que a área de recursos humanos encontra os seus primeiros desafios na busca por profissionais capacitados e qualificados para assumir posições nas organizações. No caso do recrutamento e seleção de PcD existe uma baixa procura dos profissionais para as vagas ofertadas no mercado de trabalho, e adequar a posição do cargo à

deficiência apresentada pelo candidato passa a ser um desafio ainda maior para os profissionais de RH.

Estudos acerca da inclusão organizacional das pessoas com deficiência restringem-se, em geral, às políticas e práticas de recrutamento e seleção (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Isso se dá devido à necessidade de cumprimento das exigências legais. Sob essa perspectiva, as organizações começaram a realizar contratações às cegas no intuito de cumprir o que determina a lei e pela carência de profissionais com deficiência que já estejam capacitados para o trabalho (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012). Acredita-se também que muitas pessoas com deficiência acabam sendo excluídas desse processo, visto que algumas empresas preferem determinadas deficiências (REIS; SILVA, 2012).

Independente das particularidades dos processos seletivos e os recrutamentos dos perfis que são direcionados para o setor de RH para contratação, a rotatividade de PcD mostra a fragilidade dos processos administrativos nas empresas, tendo em mente que o recrutamento e seleção de pessoas, bem aplicados deve ser uma atividade relevante para o bom desempenho de todas as atividades.

2.3 Processos de Qualificação e Retenção

A Qualificação profissional é a preparação do cidadão através de uma formação profissional para que ele ou ela possa aprimorar suas habilidades para executar funções específicas demandadas pelo mercado de trabalho.

É essencial para as organizações os investimentos em qualificação e retenção de seus talentos, as pessoas são um diferencial nas empresas, pois quanto melhor a qualidade de seu quadro de colaboradores, tanto maior será sua eficiência no atingimento dos objetivos propostos e, sendo mais eficiente, dando mais lucrativa e fazendo com que a empresa seja mais competitiva.

Segundo Souza (2011), reter talentos, não deve ser uma prática ou política empresarial encarada como uma opção a mais e sim como fator imprescindível para a sobrevivência da empresa em um universo tão globalizado e acirrado como o que se tem atualmente. E em relação as pessoas com deficiência, esse cenário não é diferente.

Já Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver, qualificar e reter seus profissionais, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização.

Pesquisas realizadas pelo Grupo Catho/ Carreira e Sucesso (2009) apontam que os profissionais, via de regra, não têm como prioridade a remuneração, mas valorizam perspectivas de crescimento dentro da empresa. O salário aparece em terceiro lugar. Há preocupação com o desenvolvimento da carreira e aprimoramento do currículo.

Por outro aspecto, a oferta de emprego aliada à falta de mão de obra qualificada resulta no chamado apagão de mão de obra, que Mascarenhas (2011) define como sendo um efeito colateral do rápido crescimento da economia no Brasil.

Nesse panorama em que se verifica a falta de profissionais qualificados para suprir as necessidades das empresas em preencher seus postos de trabalho, fica clara a necessidade que essas organizações têm de reter os colaboradores que já são parte do seu quadro, especialmente os talentos e, desse modo, se manter de forma competitiva no mercado, principalmente quando esses profissionais precisam estar motivados, como no caso dos deficientes, que estão ligados diretamente ao atendimento de leis, como é o caso da lei 8.213/91.

2.4 Processo de Inclusão de PcD

Segundo Azevedo (2004), historicamente, os portadores de deficiência vivem uma exclusão na sociedade, com reflexos para sua saúde física e mental. Depois de um longo período de obscurantismo, seguido por uma fase de discursos pouco colocados em prática, observa-se uma atenção a esses indivíduos em todo o mundo.

O papel do governo federal na inclusão e manutenção social dos portadores de deficiência é inquestionável. Entre eles o processo de inclusão das PcD nas organizações, como forma de dar oportunidades profissionais, desenvolvimento e busca de autonomia de renda financeira a PcD. Azevedo relata sobre o avanço da legislação brasileira em relação a esse papel do governo federal.

As legislações brasileiras avançaram, mas, o mesmo não se pode dizer de suas aplicações e da competente utilização dos recursos para a consecução dos objetivos sociais a elas vinculados. Para o Governo Federal, a inclusão social de todos os brasileiros deve ser como competência relacional a ser atingida, sob pena de se realizar uma gestão pública voltada para as minorias influentes e não para todo o povo. (AZEVEDO, 2004, p. 82)

Krumenauer (2011) define Inclusão como o ato de incluir e acrescentar, ou seja, adicionar coisas ou pessoas em grupos e núcleos que antes não faziam parte. Socialmente, a inclusão representa um ato de igualdade entre os diferentes indivíduos que habitam determinada sociedade. Assim, esta ação permite que todos tenham o direito de integrar e participar das várias dimensões de seu ambiente, sem sofrer qualquer tipo de discriminação e preconceito.

Segundo mesmo autor a inclusão social é formada por um conjunto de ações, muitas delas abrangidas por leis, que garantem a participação igualitária de todos os membros de uma sociedade, sendo processos sociais interdependentes que revelam desequilíbrios explícitos pela desigual distribuição de renda e oportunidades. Nesse contexto estão as PcD, que tem desafio de buscar constantemente esse processo de inclusão nas organizações.

2.5 Caracterização do Segmento Sulcroenergético

No Brasil, a cultura da cana-de-açúcar chegou logo após a chegada dos portugueses ao país. A cultura da cana ganhou importância econômica a partir da segunda metade do século XVI, quando os engenhos do Nordeste brasileiro passaram a operar em Pernambuco, Bahia, Alagoas, Sergipe e Paraíba (CAVALCANTE, 2006).

Segundo Cavalcante (2006), no início do século XVI, quando foi iniciada a instalação de engenhos de açúcar, a primeira indústria implantada na nova possessão de Portugal, que em pouco tempo substituiu a indústria extrativa do pau-brasil. Foi a base da economia do nordeste brasileiro, na época dos engenhos. A principal força de trabalho empregada foi a da mão-de-obra escravizada, primeiramente indígena e em seguida majoritariamente de origem africana, sendo utilizada até o fim do século XIX.

O Brasil tem tradição secular no cultivo e processamento de cana de açúcar para a produção de açúcar. No início dessa atividade, o sistema de produção se consolidou no país, especificamente na região Nordeste o modelo atual ainda mantém a característica de monocultura extensiva. Andrade (1986) aponta que os primórdios do processamento de açúcar na região Nordeste datam de 1526, cujo açúcar fora remetido para Portugal nesse mesmo ano. A partir de então, a cultura da cana-de-açúcar desenvolve-se na região e somente no século XX se desloca o centro de produção de açúcar para a região Sudeste do país, mais especificamente para o estado de São Paulo.

O Brasil é, hoje, o principal produtor de cana-de-açúcar do mundo. Seus produtos são largamente utilizados na produção de álcool, açúcar e biodiesel. No que tange ao setor sucroenergético, o uso de novas tecnologias relacionadas à atividade de cultivo e transformação industrial da cana-de-açúcar tem se dado de forma crescente e irreversível. Como fatores centrais relacionados à adoção das inovações tecnológicas, faz-se necessário salientar que as empresas brasileiras vêm buscando adequar suas estratégias de atuação em um contexto de progressivas introduções de inovações econômicas, numa perspectiva de crescente internacionalização das operações dessas corporações (PROENÇA, 2009).

No Brasil, a modernização agrícola passou pela implantação da agroindústria na zona rural, expandindo-se quase que exclusivamente entre as grandes propriedades que ampliavam as exportações nacionais. Desta forma, o complexo agroindustrial da cana-de-açúcar, especialmente a cadeia produtiva do álcool, coloca o Brasil em posição de liderança no progresso tecnológico na área energética, a partir dos biocombustíveis (PROENÇA, 2009, p. 94).

O Estado da Paraíba, situado na macrorregião Norte-Nordeste da agroindústria canavieira no Brasil, depende bastante do êxito dessa atividade para o conseqüente desempenho de sua economia. Segundo a Associação dos Plantadores de Cana da Paraíba ASPLAN (2016), a agroindústria sucroalcooleira representa uma das maiores fontes de geração de emprego no estado, por ser uma atividade intensiva em mão-de-obra. Além disso, de acordo com dados do IBGE (vários anos), a produção de cana-de-açúcar é a mais expressiva dentre as culturas temporárias do estado.

A agroindústria canavieira da Paraíba tem uma característica de ser uma atividade produtiva altamente intensiva em mão-de-obra. De acordo com a associação dos plantadores de cana - ASPLAN (2016), mais de 100 mil empregos urbanos e rurais dependem do bom êxito desse setor, além de da vantagem de atenuar o êxodo rural. Mas com a introdução cada vez maior das inovações tecnológicas, principalmente com a mecanização, a questão da mão-de-obra torna-se alvo de debates e controvérsias. Em um contexto onde o paradigma tecnológico torna-se um fator de diferenciação e de sobrevivência das empresas, muitas destas, inclusive no setor sucroenergético, vêm buscando estratégias de ação para sobressair-se às diferentes situações que são impostas no dia-a-dia.

O estado da Paraíba atualmente possui nove usinas em funcionamento, produzindo açúcar, álcool e energia por meio da queima do bagaço produzido na extração da cana de açúcar. Apesar do avanço tecnológico ocorrido na área agrícola, principalmente na evolução da colheita mecanizada, os parques industriais não tiveram grandes avanços. A forma como é realizada a extração do caldo até chegar ao resultado final dos produtos extraídos dele permanece praticamente da mesma forma, desde quando as usinas foram instaladas. O que traz algumas dificuldades para adequação às legislações vigentes.

2.6 Lei de Cotas para Pessoas com Deficiências

Segundo o Decreto nº 3.298/99, art. 3º, aprovado pelo Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (CONADE) “deficiência é toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (CONADE, 1999 *apud* BATISTA, 2002, p. 24). A Paraíba possui uma população de 3.766.528 pessoas, sendo que 1.436.042 se declararam portadores de alguma deficiência visual, auditiva, física e/ou mental (IBGE, 2017). A inclusão dessa categoria na sociedade é um movimento relativamente recente que surgiu no Brasil a partir da década de 1980 com a Lei 7.853 de 24 de outubro de 1989 (BRASIL, 1989).

Apesar da Constituição de 1988, em seu art. 7 no inciso XXXI, determinar a: “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”, podemos notar o descumprimento desse princípio a partir de restrições impostas, como citado por Krumenauer e Bassan (2011 *apud* Pastore 2016, p. 118): “Em todos os países o mercado de trabalho é mais restrito aos portadores de deficiência. As causas são múltiplas. De um lado, a falta de qualificação. De outro, a falta de esclarecimento. E, por cima de tudo, a falta de estímulos que facilitam a sua contratação”.

Para Rabelo (2008), a legislação brasileira é considerada das mais avançadas no mundo para a proteção e o apoio à pessoa com deficiência. Porém, ainda existem grandes lacunas, barreiras e preconceitos a serem superados em sua aplicação, para que se estabeleça plenamente a proteção e a integração da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho.

Segundo a Lei nº 8.213, de 1991, art. 93 da Casa Civil, a empresa que tem acima de 100 empregados está obrigada a preencher de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1. Percentuais das cotas para pessoas com deficiência (Lei 8.213/91)

Número de funcionários	Percentual da cota
De 100 a 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1.000	4%
De 1.001 em diante	5%

Fonte: TETTE (2013)

De forma que, conforme o inciso 2º cabe ao Ministério do Trabalho e Emprego fiscalizar e garantir o cumprimento da lei. Sendo assim, a Lei de Cotas minimiza a discriminação quanto a admissão de pessoas com deficiência, assim como, garante oportunidades e a integração dessas ao convívio social.

Segundo Schwarz e Haber (2009), pesquisa da instituição i-social sobre expectativas e percepções do mercado de trabalho para as PcD 2017/2018, apenas 6% dos entrevistados afirmam conhecer a lei 8213/91 profundamente. A pesquisa contou com respostas de 1.091 pessoas com algum tipo de deficiência ou mobilidade reduzida, e foi realizada em parceria com a Catho, a ABRH Brasil e a ABRH-SP. Na mesma pesquisa o número de pessoas com deficiência desempregadas é significativo, compondo a maioria dos respondentes 57%. O pouco conhecimento, conhecimento parcial ou desconhecimento das pessoas com deficiência sobre a lei de cotas pode ser um dos fatores que trazem dificuldades para as empresas cumprirem a legislação.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

No intuito de compreender as práticas de gestão no processo de contratação e retenção de pessoas com deficiência, nas usinas de açúcar e álcool localizadas na Paraíba, este estudo, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, foi desenvolvido e poderá ampliar os conhecimentos sobre a questão de pesquisa que não são ainda em grande quantidade. Conforme Malhotra (2012), a pesquisa exploratória objetiva explorar ou buscar solução para

um problema ou situação. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador propõe-se a participar, compreender e interpretar as informações.

Do universo de nove usinas localizado no estado da Paraíba, apenas quatro aceitaram participar da pesquisa, os sujeitos de pesquisa ouvidos foram quatro profissionais de recursos humanos, que atuam como gestores em indústrias de fabricação de açúcar e álcool, localizados no estado da Paraíba. Para manter sigilo sobre a identidade dos respondentes, optou-se pela denominação G1, G2, G3 e G4.

Para coletar os dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado, contendo 24 questões distribuídas em duas subdivisões. A primeira correspondente a obtenção de dados relacionados às estratégias do processo de captação, recrutamento e seleção de profissionais que são deficientes E na segunda obtenção de dados de ações estratégicas para retenção e desenvolvimento desses profissionais A coleta dos dados foi realizada durante os meses de janeiro e fevereiro de 2019. Inicialmente foi realizado contato telefônico, explicando sobre o objetivo da pesquisa e convidando-os para participar, posteriormente foi agendada reunião para realização da entrevista presencial, as entrevistas tiveram duração média de uma hora de 30 minutos, e foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior análise de conteúdo. Dos quatro gerentes, apenas o G4 foi entrevistado por telefone, devido à indisponibilidade de agenda.

O método escolhido para tratamento dos dados foi à análise do conteúdo, definida por Berilo (1984 *apud* CAMPOS, 2004, p, 611) como uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa. Já para Minayo (2001, p. 74), a análise de conteúdo constitui-se na análise de informações sobre o comportamento humano, possibilitando uma aplicação bastante variada, e tem duas funções: verificação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos.

3.1. Caracterizações das empresas e profissionais Recursos Humanos.

Buscando caracterizar o perfil dos profissionais da pesquisa e informações quanto a natureza do negócio, os gestores foram questionados quanto a seu histórico profissional, principais atividades desenvolvidas na empresa, número médio de funcionários em seus quadros, às atividades dos negócios, tempo de atuação na empresa, e atendimento a lei de cota de deficientes. O Quadro 1 apresenta uma síntese dessas informações.

Quadro 1 – Caracterização dos profissionais

Entrevistado	Cargo ocupação	Tempo empresa	Atividade da Empresa	Nº Funcionários (Média)	Atende Lei 8.213/91
G1	Gerente R.H	6 anos	Fabricação Açúcar e Alcool	1.653	Sim
G2	Gerente R.H	5 anos	Fabricação Açúcar e Alcool	2.620	Não
G3	Gestora de RH	15 anos	Destilaria Álcool	1.250	Sim
G4	Gerente R.H	18 anos	Destilaria Álcool	1.390	Não

Pode-se observar que as quatro empresas onde os gestores trabalham, possuem números acima de 1.000 funcionários, que varia em média entre 1.250 a 2.620 funcionários, como trata-se de atividades agroindústrias com sazonalidade de contratações de profissionais durante o ano, devido aos períodos de safra e entressafra, foi informando valores da média anual de funcionários em seus respectivos quadros.

Também se observa que das quatro empresas apenas duas declararam que atendem a Lei 8.213/91, que trata-se da exigência de contratação de PcD, que deveria se enquadrar no percentual de 5% do seu quadro de profissionais, conforme legislação vigente.

Isso vem ao encontro da afirmação de Rabelo (2008), de que a legislação brasileira é considerada das mais avançadas no mundo para a proteção e o apoio à pessoa com deficiência. Porém, ainda existem grandes lacunas, barreiras e preconceitos a serem superados em sua aplicação, para que se estabeleça plenamente a proteção e a integração da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho.

Nenhum dos profissionais de RH entrevistados revelou a quantidade exata de profissionais que atualmente tem em seu quadro de funcionários, alegando em resumo dados confidenciais que não podem ser repassados para o público externo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira etapa da entrevista as questões foram acerca dos processos atuais de captação, recrutamento e seleção de profissionais que são PcD. De modo geral as empresas utilizam os mesmos canais de divulgação das vagas que são disponibilizadas pelas áreas para contratação, são realizadas divulgações para todos os profissionais do mercado, não tendo vagas de divulgação exclusivas para PcD, utilizam canais de divulgação das vagas como: divulgação em rádios locais, Sistema Nacional de Empregos (SINE), sindicatos, murais da empresa, porém fazem observação em destaque nos anúncios de divulgação das vagas, que buscam profissionais que são PcD.

Algumas empresas realizam divulgação em instituições de apoio a deficientes, como foi citado pelas empresas G2, G3 e G4, que têm convênios com a FUNAD – Fundação Centro Integrado de apoio à Pessoa com Deficiência e divulgam também na instituição. Além de Secretárias dos Municípios de Ações Sociais ou o próprio INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, que tem um programa de reabilitação de profissionais. Nos relatos a seguir os gestores falam dos canais utilizados.

Atualmente temos parceria com a FUNAD, Secretaria de Ação Social do Município, que nos ajudam na divulgação dos processos seletivos, também sempre colocamos no murais e divulgação que contratamos e aceitamos candidatos PcD (G3).

Após recebimento da abertura da vaga, é divulgada nos murais da empresa, FUNAD, SINE e demais canais de comunicação. As vagas não são exclusivas para portadores de deficiência (G2).

Nambu (2003) ressalta que as organizações que tem a intensão de recrutar uma PcD, por si próprias, têm que buscá-las em instituições como Sistema Nacional de Emprego - SINE, Organizações não Governamentais – ONGs –, sites, agências de emprego e núcleos regionais de informações sobre deficiência do Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência.

Ainda sobre o processo de recrutamento e seleção as empresas declararam que as etapas e fases dos processos são realizadas da mesma forma como ocorre com os demais profissionais, não tendo nenhuma diferenciação das etapas, foi informado pelo gerente G4, que o médico do trabalho da empresa adota procedimentos diferenciados no momento da avaliação de exame médico admissional, para avaliar as limitações, fazendo as devidas anotações e recomendações para a área de RH e conseqüentemente aos gestores diretos dos funcionários.

Sobre os locais onde são realizadas as entrevistas e dinâmicas com os profissionais PcD em processos de seleção, os gestores G1 e G4, afirmam que são devidamente preparados

e adequados para recepcionar os candidatos, já os gestores das empresas G2 e G3 afirmam que os locais são os mesmos que realizam as entrevistas e dinâmicas dos outros candidatos, não tendo nenhuma diferença, esta prática foi reforçada por G2 que relatou que na sua empresa as seleções também não são diferenciadas para PcD.

Que é reforçado por Carreira (1997), um dos autores que defende o processo único, afirma que apesar de haver um maior número de fatores que influenciam a contratação de uma PPD como o sistema de saúde, de educação, de transporte e tecnológico, o processo de recrutamento e seleção deve ser o mesmo adotado para as pessoas não-portadoras de deficiência, pois a eficiência do processo vai depender da seleção de veículos adequados de comunicação para divulgação por parte das empresas.

Sobre as vagas que são disponibilizadas para divulgação, apenas a empresa G3 já teve restrição de divulgação e contratação de PcD para vaga específica, devido as limitações físicas que não permitiriam que PcD atuassem na posição ofertada. A empresa G2 em seu processo de captação já realiza o mapeamento dos postos de trabalho observando o tipo de deficiência.

A exigência das empresas contratarem uma PcD, torna cada vez mais importante que os profissionais de RH saibam utilizar de forma estratégica as ferramentas e informações necessárias para a estruturação do processo seletivo de contratação de profissionais que sejam PcD. Sempre tendo como base a não discriminação durante todo o processo seletivo e oferecendo condições de igualdade de oportunidades para todos os profissionais. Levando em consideração que o processo de recrutamento e seleção deve estar focado nas competências e habilidades do candidato e não na sua deficiência. O que se percebe que as empresas ainda pré-determinam alguns cargos mais leves para disponibilizar para os profissionais que são PcD, deixando o foco muito mais na deficiência do que no candidato e suas competências.

Pensando nesse aspecto das vagas ofertadas e que geralmente são efetivados os PcD, o que na prática ocorre, são as contratações para as vagas de menor complexidade, os gestores de RH das empresas G4 e G2 deixam claro em suas respostas que geralmente direcionam vagas com estas especificidades para os PcD.

Buscamos sempre cargos mais administrativos que não exijam muito dos deficientes, para que eles sejam locados nessas funções (G4).

Infelizmente sempre contratamos PcD para os cargos de menores complexidade, ou seja, de níveis mais baixos, acredito que seja pela baixa qualificação dos profissionais (G2).

Esse contexto é reforçado por Pastore (2011) que relata que as empresas se preocupam em escolher vagas nas quais pessoas com deficiência irão ter mais facilidade para execução. De certo modo isso é bom, porém, não estimula as pessoas a buscarem novos desafios e vencerem suas dificuldades, podendo, até mesmo, criarem uma visão equivocada de preconceito.

Outro aspecto encontrado no relatado dos entrevistados foram as dificuldades encontradas nesse processo de captação, recrutamento e seleção das PcD. E as respostas que surgiram com maior frequência são relacionadas a qualificação desses profissionais para atuar nas posições que são disponibilizadas, seguida da inadequação da estrutura física do ambiente de trabalho. Além de possíveis riscos para a empresa em relação à segurança do trabalho, para PcD.

Os gerentes das empresas G2, G3 e G4 afirmaram que a maioria dos candidatos que são PcD, não tem qualificação suficiente para atuar nas posições dos cargos ofertados pelas empresas.

A nossa maior dificuldade no processo de recrutamento e seleção de profissionais que são deficientes, são sem dúvidas, a falta de qualificação desses profissionais (G2).

Na maioria dos processos seletivos, não encontramos PcD com perfil qualificados para os cargos oferecidos, como geralmente os gestores exigem experiência para o cargo, termina os PcD ficando fora do perfil que ofertamos (G3).

Nesse sentido Schwarz e Haber (2009), afirmam que candidatos que são PcD sem experiência anterior, o que é comum, dada a exclusão histórica, não deve ser eliminado de possibilidade de contratação, deve-se avaliar seu potencial, considerando que esses profissionais já superam muitos obstáculos.

Percebe-se que uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas empresas para a contratação de pessoas com deficiência é a baixa qualificação desses profissionais, essa situação realmente existe e pode ser considerada um grande limitador para contratação e inclusão dos PcD no mercado de trabalho. Algumas instituições, como a FUNAD, já realizam programas de qualificação da mão de obra para pessoas com deficiência. E com isso realiza um trabalho de banco de talentos com os mais variados perfis, disponibilizando para as empresas que têm interesse em contratar esses profissionais. O gestor de recursos humanos G3 evidenciou ações de aproximação dos PcD em sua entrevista, quando perguntado sobre programas para recrutamento de seleção utilizado pela empresa, conforme relato abaixo:

Participamos de ações na FUNAD como dia D, para apresentar a empresa aos portadores de deficiência, realizar cadastro de banco de reserva de vagas para empresa, como também triar currículos que temos interesse em convidar os profissionais para participarem de processos seletivos abertos por nossa empresa (G3).

Outro fator relevante, destacado pelos gestores G1 e G3, que antecede o processo de recrutamento e seleção, foi o trabalho de mapeamento dos cargos *versus* os PcD que podem ser selecionados. Esse mapeamento é realizado por profissionais como o engenheiro de segurança trabalho e o médico do trabalho, além da avaliação e validação pelos gestores diretos. No entendimento dos gestores de recursos humanos, ao abrir a vaga, facilita saber que aquela vaga pode ser ocupada por profissionais que são PcD e qual o tipo de deficiência que que impede que a PcD ocupe a posição, como destacado por um dos gerentes,

Realizamos um trabalho de mapeamento junto com a equipe do SESMT da empresa, que nos ajudou a mapear os cargos e os tipos de deficiência que poderia ser desempenho para aquele cargo, um exemplo disso foi a contratação de um operador de máquinas agrícolas, que tinha apenas um encurtamento em um dos membros inferiores, que era considerado como PcD e conseguimos após esse mapeamento contratá-lo para atuar operando um de nossos tratores, sem precisar realizar nenhuma adequação no equipamento que ele iria operar (G1).

Outro ponto discutido por Carreira (1997) é o de que, com o conhecimento do cargo/função, o administrador de RH poderia incluir, no perfil de cada cargo da empresa em que atua, uma descrição de função que permitisse a atuação da PPD ressaltando aqueles cargos que impõem restrições ao trabalho de determinadas deficiências.

Com isso, evidenciamos que antes de iniciar o processo de triagem de candidatos, a área de recrutamento e seleção deverá mapear quais áreas e cargos podem ser preenchidos por PcD.

Quando o mapeamento de cargos é realizado a assertividade no processo de seleção, possivelmente é maior, além da adequação ao posto de trabalho é importante destacar que o

candidato selecionado, a partir do mapeamento, trabalhará em um ambiente já adaptado às suas atividades, também reduzindo os erros no momento da inclusão do PcD nas áreas. Coincidentemente as empresas que utilizam o mapeamento das áreas e cargos são as únicas cujos gestores (G1 e G3) declararam atender a cota de aprendizagem exigida pela legislação vigente.

Já em relação aos desafios enfrentados nas contratações de PcD pelos profissionais, curiosamente cada gestor de RH abordou um determinado aspecto de dificuldade, ao responderem a questão:

Quais os desafios enfrentados na contratação de PcD? As respostas estão retratadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Desafios enfrentados na contratação de PcD

Entrevistado	Respostas:
G1	Conscientizar o próprio deficiente, que ele não é apenas um na cota e sim que está dentro do nível da contratação dos demais.
G2	Encontrar pessoas deficientes no mercado que queiram participar de processos seletivos.
G3	Encontrar PcD dentro do perfil e que estejam disponíveis no mercado do trabalho, já que os deficientes em sua maioria recebem benefícios sociais e muitas vezes preferem viver na informalidade profissionais
G4	Encontrar pessoas com deficiência, mais motivadas a dar o melhor de si.

A visão diferenciada de cada gestor para os desafios enfrentados na contratação dos PcD, apresenta duas análises. A primeira que os desafios são particulares de cada empresa, pois apesar de serem do mesmo segmento de atuação as empresas têm realidades diferentes em relação à localização da empresa, adequações de ambientes, topográfica da empresa e diferencial de benefícios oferecidos pelas empresas.

A segunda é que apesar de não ter sido perguntado diretamente nas entrevistas, em algum momento todos os gestores participantes da pesquisa citam direta ou indiretamente os mesmos aspectos como sendo também um desafio ou dificuldade, como: ausência de qualificação, resistência e a falta de engajamento dos profissionais. O que caracteriza por sendo desafios comuns das empresas pesquisadas no processo de contratações de PcD.

Nesse contexto, Bahia, Schommer e Santos (2008) e Beltrão e Brunstein (2012) salientam que a falta de qualificação é um dos maiores obstáculos para a não contratação das PcD. No entanto, segundo Monteiro *et al.* (2011, p. 472), “uma empresa socialmente comprometida pensa em outros caminhos que possibilitem amenizar o quadro crítico em relação a esta questão”.

Já segundo Marras (2000, p. 169), “o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Já em relação aos diferenciais que os profissionais de RH consideram como sendo os atrativos para conseguir contratar PcD, teve destaque as respostas dos gestores G1 e G3 que consideraram a localização da empresa que fica próximo a grandes municípios, mesmo localizado em zona rural, como facilitador no processo de seleção e contratação de profissionais que são PcD.

O que para os gestores G2 e G4 são dificuldades, tanto a localização como o tipo de segmento da empresa, que se tornam limitações no processo de atração e contratação desses profissionais. Conforme ilustra o relato a seguir.

A posição geográfica da empresa, [...] em uma zona rural, com o município mais próximo a aproximadamente 15 km da empresa, dificulta muito o processo de atração e recrutamento de PcD, já tivemos casos dos candidatos a virem participar do processo seletivo, mas quando conhece a localização da empresa, e a distância que tem que se deslocar diariamente para trabalhar, termina desistindo durante o processo, o que é bastante desmotivador para quem está conduzindo o processo de seleção (G4).

A localização das empresas, realmente é uma realidade bem diferente dos grandes centros urbanos, onde há mais facilidade de deslocamento, com opções de transporte para todos os bairros e para os grandes centros empresariais. As empresas visitadas ficam afastadas das cidades, localizadas em zonas rurais, os acessos são feitos em parte por vias não asfaltadas, ou seja, em estradas de barro e sem acesso a transporte público regular.

Apenas duas usinas são localizadas em áreas próximas a rodovias que são asfaltadas e com transporte regular que passam na frente das empresas. O que termina sendo um facilitador no processo de recrutamento e atração dos profissionais, pois, facilita a participação nos processos seletivos e nas efetivações dos funcionários pelas organizações.

Segundo a Secretaria Internacional do Trabalho (2004, p. 40), “para facilitar a contratação de pessoas com deficiência e a manutenção do emprego por trabalhadores que adquirissem deficiência, os empregadores deveriam tomar medidas para melhorar o acesso ao local de trabalho por pessoas com diferentes tipos de deficiência”.

Também foi abordado na pesquisa o aspecto de qualificação dos profissionais de RH e dos gestores, com objetivo de prepará-los para receber as PcD, tanto no momento da participação em processos seletivos, como também após contratados e efetivados, de forma a garantir que o processo de comunicação, aceitação e interação com todos os funcionários da empresa seja garantido.

Já o gerente G1 afirma que os profissionais da empresa que tem contato direto com as PcD, passaram por uma qualificação em um curso de libras fornecido pela FUNAD, para atuar com deficientes auditivos. Além do curso básico de linguagem em libras houve também conteúdo sobre as legislações que são aplicadas para garantir os direitos dos deficientes

Como temos alguns deficientes auditivos, que se comunicam através da linguagem de libras, tivemos que qualificar algumas pessoas da empresa. E a FUNAD nos ajudou com curso de libras, que foi realizado na empresa mesmo, com uma turma de aproximadamente 10 pessoas, sendo alguns gestores e profissionais de RH, o curso não teve uma duração longa. [...] No começo foi bastante difícil à comunicação com os deficientes auditivos, mas com a prática do dia a dia com eles, terminamos aprendendo mais com eles que com o próprio curso, porém foi de grande importância a equipe da FUNAD apresentar essa linguagem de comunicação, que foi um diferencial inclusive para nos profissionais da área de RH (G1)

Conforme Rabelo (2008), as empresas devem passar por uma preparação para inclusão de força de trabalho de pessoas deficientes. É necessário um planejamento interno, envolvendo diferentes áreas, profissionais de RH e saúde, gerências, funcionários que vão ter contato direto com o deficiente e até mesmo onde o mesmo irá circular.

Um diferencial estratégico na captação de profissionais que são PcD sem dúvida é a preparação dos profissionais das empresas, como acontece na empresa do gerente G1. Ter profissionais, inclusive do setor de RH, com conceitos básicos em libras facilita desde o processo de recrutamento e seleção, pois amplia para o selecionador os perfis de profissionais que podem ser contratados para atuar na organização. Este tipo de capacitação também amplia o envolvimento dos gestores em treinamentos de sensibilização e de aperfeiçoamento

como é o caso do curso de libras desenvolvido pela FUNAD, que traz conceitos da legislação aplicada aos PcD, como forma também de conscientização.

Sem dúvida foi um diferencial estratégico para a empresa do gerente G1, pois possivelmente, ele conscientemente ou não realizou um trabalho de sensibilização sobre a importância da inclusão de PcD na organização.

Em uma segunda parte da entrevista foi abordado o processo de retenção e de qualificação dos profissionais que são PcD, por ser também objetivo da pesquisa entender de que forma as empresas do segmento conseguem reter esses profissionais em seus quadros fixos de profissionais, como também trabalham o processo de desenvolvimento dos profissionais dentro da organização.

A seguinte questão foi abordada: Existe rotatividade de pessoas com deficiência na empresa? O Quadro 3 apresenta as respostas.

Quadro 3- Rotatividade de PcD nas organizações

Entrevistado	Respostas:
G1	Não temos rotatividade em nosso quadro fixo, inclusive de PcD, raramente demitidos ou eles solicitam desligamentos
G2	Não existe uma rotatividade significativa em nossos quadros, e isso inclui os profissionais que são PcD.
G3	Quase não há rotatividade, é mínima, porém pela natureza sazonal de nossa atividade, às vezes desligamos PcD e recontratamos na safra seguinte.
G4	Não há rotatividade, pois os PcD são desligados em caso de extinção do cargo ou por justa causa, como a empresa está abaixo da cota e temos um TAC com o Ministério público não podemos desligar esses profissionais sem realizar a substituição

Esse aspecto observado nesta investigação demonstra a importância dos profissionais de RH e gestores em geral desenvolverem programas de acompanhamentos de profissionais com deficiência, buscando favorecer sua integração com os demais colegas e gestores, além das adaptações ao ambiente de trabalho e rotinas. O processo de retenção de profissionais com deficiência contempla o seu desenvolvimento profissional e pessoal, além de diretamente melhorar a sua qualidade de vida dentro e fora da organização.

Em relação ao processo de desenvolvimento desses profissionais na organização, como forma de crescimento profissional, nenhum dos gestores afirmou ter algo específico para esses profissionais. Este tema pode ser observado nas respostas para a questão: Existe algum programa específico de qualificação voltado para progressão profissional de PcD na empresa? O Quadro 4 resume as respostas.

Quadro 4 - Desenvolvimento profissional de PcD

Entrevistado	Respostas:
G1	Não, pelo menos nos últimos anos, não realizamos nenhum programa nesse sentido.
G2	Não, os nossos programadas de desenvolvimento são para todos os funcionários, nada específico para PcD.

G3	Não, Nada nesse sentido é realizado, trabalhamos com igualdade em nossos processos, buscando sempre qualificar todos os profissionais da empresa.
G4	Não

Tanaka e Manzini (2005) destacam a qualificação profissional como um dos fatores necessários para tornar exequível a lei que prevê cotas nos quadros funcionais das empresas. Nesse contexto, Sasaki (2006) assevera que a pessoa com deficiência, devidamente qualificada, apresenta qualidades, muitas vezes, superiores às demais e que existem empresas inclusivas, as quais têm proporcionado as condições necessárias para que os deficientes realizem o seu trabalho. Entretanto, reconhece que a falta de qualificação profissional tem desencadeado um impasse nos processos inclusivos.

Questionado sobre se algum PcD já assumiu cargos de gestão nas organizações, apenas o gestor G1 afirmou que não, todas os demais afirmaram que sim, que já tiveram PcD em cargos de gestão na empresa, como cargos de Líderes, coordenadores, chegando a ter um gerente, como informado pelo gestor G4.

Chegamos a ter uma gerente administrativa que tinha uma deficiência física em membro superior, hoje ela não está mais no quadro, pois terminou passando em um concurso publico e se desligando da empresa, no tempo que ela trabalhou na empresa, sempre dávamos o exemplo dela nos processos seletivos que realizávamos, de forma a incentivar os participantes nos processos seletivos, e com os demais PcD que tínhamos já efetivados na empresa (G4).

O processo de ampliação do número de profissionais que sejam PcD nas empresas, os profissionais de RH devem focar nas competências e nos potenciais desde o processo de recrutamento e seleção e acompanhar esses profissionais como modo de garantir o crescimento profissional da empresa e igualdade de oportunidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo analisar as práticas de gestão de recursos humanos, que os profissionais da área vem desenvolvendo na captação, recrutamento e seleção de PcD, além de colher informações do processo de retenção desses profissionais nas organizações, utilizamos como escopo, usinas de fabricação de açúcar e álcool, localizadas na Paraíba. Nesse contexto a pesquisa, buscou explorar através de entrevistas de forma qualitativa, as percepções dos gestores de recursos humanos, e as ações que vem sendo desenvolvidas com essa finalidade.

O processo de inclusão de PcD nas organizações, deve ser encarado como processo de responsabilidade social pelas empresas, o simples fato de apenas inseri-los para atendimento da legislação, estrategicamente não é a melhor opção para as organizações. Esse processo deve ser desenvolvido e incorporado nas políticas e diretrizes das organizações. O profissional de recursos humanos tem o desafio de buscar estratégias que comprovem o empenho de todos para que a PcD seja tratada com respeito e dignidade, sendo considerado como os demais funcionários nos processos produtivos das empresas.

A respeito das práticas adotadas no processo de recrutamento e seleção de PcD pelos profissionais de recursos humanos, percebe-se que nas empresas pesquisadas adotam formas não estruturadas, porém realizam ações que buscam atrair profissionais. Nenhuma das empresas pesquisadas, tem programas específicos desenvolvidos com objetivos claros para

desenvolvimento de um trabalho voltado para responsabilidade social de inclusão de PcD, os resultados apontam que as organizações necessitam de políticas e programas eficazes para garantir de fato a igualdade de oportunidades nos processos de promoção das pessoas com deficiência.

Destacam-se as ações de mapeamento das funções, que seriam de melhor adaptação para PcD, facilitando dessa forma para o profissional de recursos humanos o processo de captação e identificação no mercado de trabalho dos perfis adequados para as funções, auxiliando inclusive o processo de integração após a contratação. Também se destaca as empresas que buscaram parcerias com as instituições de apoio as PcD, aproximando à empresa ao ambiente de convívio das PcD, e que estão em busca de qualificação e de direcionamento profissional, o que demonstra interesse desses profissionais em entrar no mercado de trabalho.

Outra prática de gestão que possivelmente facilita o processo de captação, recrutamento e seleção das PcD, é a divulgação da empresa nas instituições parcerias como a FUNAD, secretarias de ação social dos municípios e o durante o processo de captação e seleção, demonstrando suas ações sociais, o respeito a diversidade e os programas de inclusão desenvolvidos. Como o exemplo apresentado por uma das empresas pesquisadas, que envolve os PcD da organização, em processos seletivos, mostrando sua trajetória de profissional e seu crescimento na organização.

Por fim, apesar das contribuições da pesquisa, não se pode deixar de registrar que durante o percurso e aprofundamento na questão das estratégias de inclusão e a aproximação com o campo de pesquisa levaram a novas visões sobre o tema.

Observou-se que as empresas no geral tem uma preocupação em atender a legislação, que exige a contratação de PcD, e buscam através de ações captar esses profissionais no mercado, porém identificou-se que essa preocupação, tem como principal objetivo atender especificamente as exigências que a lei os obriga, não tendo nenhuma ação voltada para desenvolvimento desses profissionais nas organizações.

É de grande importância e relevância também para as organizações, preparar cada vez mais os profissionais de recursos humanos, gestores e a direção das empresas, para a inclusão desses profissionais, além do aprimoramento dos sistemas educacionais e de formação profissional, com o propósito de garantir quebra de paradigmas e a falta de qualificação desses profissionais.

Como possibilidades de novos estudos surgem aspectos ligados a percepção das PcD que atualmente trabalham nas organizações, buscando entender na visão deles nesse processo de inclusão e crescimento nas organizações, ampliando dessa forma a discussão diante do tema. Como também buscar a visão das instituições de apoio aos profissionais que são PcD, fechando dessa forma um ciclo de visões estratégicas nesse processo de inclusão de profissionais PcD nas organizações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS PLANTADORES DE CANA DA PARAÍBA – ASPLAN. **Programas de produtividade e geração de emprego da lavoura canavieira da Paraíba**. João Pessoa, 2016.

ANDRADE, Manuel Correia de. **A terra e o homem no nordeste**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 1986.

AZEVEDO, P.H., BARROS, J.F. **O nível de participação do Estado na gestão do esprete brasileiro como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência.** R. bras. Ci e Mov. 2004; 12(1): 77-84.

BAHIA, M. S. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando PCD.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C.; SANTOS, E. M. Papéis e práticas empresariais para a inserção profissional de pessoas com deficiência: reflexões a partir de uma experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

BELTRÃO, D. C.; BRUNSTEIN, J. Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 7-21, jan./fev./mar., 2012.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Presidência da República - Casa Civil - Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº. 8.213, de 24 de Julho de 1991.**

CAVALCANTE, Messias Soares. **A verdadeira história da cachaça.** São Paulo: Sá Editora, 2011. 608p.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, jul./ago./set., 2013.

CAMPOS, JOSÉ GOMES. , **Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde**, Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 set/out;57(5):611-4, 2004.

CARREIRA, Dorival, **A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho.** São Paulo: EASP-FGV, 1997.

CARREIRA E SUCESSO. **A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros.** Disponível em: <http://www3.catho.com.br/pesquisas/pesquisa-dosexecutivos-2009.pdf>. Acesso em 25 abr. 2019.

FÁVERO, Eugênia Augusta Gonzaga. **Direitos das pessoas com deficiência: garantia de igualdade na diversidade.** 2. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2007.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005. KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibpex, 2008.

KRUMENAUER, Patrícia & BASSAN, Dilani S. **Inclusão de portadores de necessidades especiais nas empresas: estudo de multicascos do município de Riozinho.** COLOQUIO – Revista científica da Faccat: jan/dez,v. 8, n. 1-2, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 4. Ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F. Novos números, velhos problemas. *Jornal da Cidadania*, ano 8, n. 112, p. 7, jul./ago. 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método, e criatividade**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 2001.

MONTEIRO, L. G.; OLIVEIRA, S. M. Q.; RODRIGUES, S. M.; DIAS, C, A. Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 17, n. 3, p. 459-480, set./dez., 2011.

NAMBU, Tais Suemi, **Construindo um mercado de trabalho inclusivo: guia prático para profissionais de recursos humanos**. São Paulo: SORRI-BRASIL, 2003.

PASTORE, José. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. 1. Ed. São Paulo: LTr, 2001.

PROENÇA, E. R.; Tarsitano, M. A. A.; Bolonhezi, A. C.; Rapassi, R. M. A.; Costa, S. M. A. L. (2009). **Inovações Tecnológicas adotadas por Usinas do Setor Sucroalcooleiro na regional de Andradina**, SP. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural -SOBER, 47º Congresso, Porto Alegre.

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

REIS, D. S.; SILVA, D. M. C. **Recrutamento e seleção de portadores de necessidades especiais - PNE**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, p. 1-16, 2012.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos**. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Gestão das questões relativas à deficiência no local de trabalho: repertório de recomendações práticas da OIT**. Brasília: OIT, 2004.

SCHWARZ, Andrea; HABER, Jaques.. **Cotas : como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência** /- São Paulo : i.Social, p. 27, 2009.

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

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOUZA, Rosemari de Melo, **Retenção de Talentos e sua importância na gestão de recursos humanos**, Unifil 2011.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência. In: Revista Brasileira de Educação Especial, v. 11, n.2, p.273-294, maio-ago, 2005.

TOLEDO, Flavio de. **Administração de Pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 4. ed. rev. e ampl., Editora Atlas, 1974.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. **A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2011.

APÊNDICE A - Entrevista

Questões :

1. Como acontece atualmente o recrutamento e a seleção de pessoas com deficiência na sua empresa?
2. O recrutamento, a seleção e os exames admissionais são feitos da mesma forma do que é aplicado para não deficientes? Se não, como é realizado?
3. As seleções contam com locais especiais?
4. Há algum tipo de deficiência que já tenha impedido a divulgação do recrutamento ou a seleção de algum candidato? Se sim, que tipo?
5. A empresa preocupa-se com a adequação dos ambientes de trabalho (mesas, cadeiras, bebedouros, banheiros, rampas, etc.) para receber as pessoas com deficiência?
6. Existem dificuldades no recrutamento e na seleção de pessoas com deficiência? Quais são elas?
7. A empresa possui algum programa específico para recrutar mão de obra de pessoas deficientes?
8. É feito algum treinamento para profissionais da área de recursos humanos, para os responsáveis por setores e também para os funcionários de forma geral que vão trabalhar diretamente com pessoas com deficiência ?
9. Tem alguma preocupação da empresa em encontrar cargos que sejam desempenhados com maior facilidade por pessoas com deficiência? A empresa explica de forma clara as exigências das vagas?
10. Como se dá o processo decisório que leva a contratação ou não de pessoas com deficiência na empresa.
11. Existe alguma predominância de cargos que são exercidos pelas pessoas com deficiências?
12. Quais os desafios, na contratação de pessoas com deficiências?
13. Quais diferenciais a empresa considera que seja estratégico para contratação de pessoas com deficiência para a empresa?

14. Que aspectos têm facilitado e/ou dificultado na contratação de pessoas com deficiência?
15. Na sua opinião, as pessoas com deficiência de adequam e são produtivas de acordo com as expectativas e as necessidades da empresa para os cargos?
16. O que a empresa faz para atrair pessoas com deficiência para trabalhar?
17. Existe rotatividade de pessoas com deficiência ? A empresa tem algum programa de retenção?
18. A empresa cumpre atualmente a Lei de Cotas para pessoas com deficiência com mão de obra necessária contratada?
19. A empresa já teve alguma autuação dos órgãos fiscalizadores para atendimento a Lei de Cotas?
20. Existe alguma formação para os gestores para trabalhar com pessoas com deficiência, como por exemplo, curso de libras? Como vocês fazem pra se comunicar com deficientes auditivos?
21. A empresa tem algum programa desenvolvido voltado para pessoas com deficiência, com objetivo de atração e retenção desses profissionais. Poderia nos detalhar o funcionamento?
22. Existem funcionários em cargo de gestão que são pessoas com deficiência?
23. As pessoas com deficiência ocupam cargos de maior complexidade? Qual cargo de maior complexidade ou de gestão mais alto que um PCD já ocupou na empresa?
24. Existe um programa específico de qualificação voltado para progressão profissional de pessoas com deficiência?