

# **OS IMPASSES DA GESTÃO DE COMPETÊNCIA DE UMA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA EM SETE LAGOAS NO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

Paula da Silva\*  
Alysson Rodrigo de Almeida\*\*

## **RESUMO**

O presente artigo é resultado de um levantamento realizado acerca das dificuldades encontradas pela gestão de competência de uma indústria automotiva em Sete Lagoas, MG, no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência (PCD). O objetivo da pesquisa foi identificar quais os principais impasses encontrados pela gestão de competência, para que o processo de desenvolvimento profissional seja realizado de maneira igualitária entre todos os colaboradores da empresa, buscando detectar como a empresa investe no desenvolvimento e quais as políticas específicas voltadas para as pessoas com deficiência, além de apontar as principais dificuldades encontradas pelas pessoas com deficiência no desenvolvimento de suas atividades profissionais. A metodologia utilizada para a realização da pesquisa foi a de natureza descritiva, com fins qualitativos. Em relação aos meios, foi uma pesquisa de campo. A coleta de dados se deu por meio de uma entrevista semiestruturada com líderes que têm, sob sua gestão, pessoas com deficiência, realizando uma análise de conteúdo. A análise dos dados levantados na presente pesquisa apontou que a empresa possui um programa único de treinamento e que as principais dificuldades para o desenvolvimento profissional é a comunicação.

**Palavras-chave:** Pessoas com deficiência. Desenvolvimento profissional. Psicologia do trabalho.

## **ABSTRACT**

This article is a result of a survey about the difficulties encountered by the competence management in an automotive industry in Sete Lagoas, Minas Gerais, Brazil, in the professional development of people with disabilities (PWD). The objective of the research was to identify the main impasses found by competence management, for the purpose of the professional process of development be carried out in a more egalitarian way among all employees of the company, it seeks to detect how a company invests in development and which as specific policies for people with disabilities. In addition to pointing out the main difficulties encountered by people with disabilities in the development of their professional activities. The methodology used to conducting the research was the one of descriptive nature, with qualitative purpose. With regard to the means, was based on a field survey. The data collection was done through a semi-structured interview with leaders who have under their management persons with disabilities, performing a content analysis. The analysis of the data collected in the present study pointed out that the main difficulties are focused on communication, which is an obstacle to professional development; In the investment difficulty of the professional development of people with disabilities and in the articulation between the organizational psychologist and the leaders in the workplace.

Keywords: People with disabilities. Professional development. Occupational psychology.

## **1 INTRODUÇÃO**

\* Graduanda em Psicologia – Faculdade Ciências da Vida – Sete Lagoas/MG

Email: [paularodriguesg@hotmail.com](mailto:paularodriguesg@hotmail.com)

\*\*Orientador: Professor de Administração, Mestrado em administração com ênfase em marketing - Faculdade Ciências da Vida – Sete Lagoas/MG.

Email: [alyssonalmeidamg@gmail.com](mailto:alyssonalmeidamg@gmail.com)

As pessoas com deficiência (PCD's) sempre estiveram em lugar de desigualdade devido às diversas barreiras com as quais se deparam no decorrer de sua existência, como as oportunidades educacionais, dificuldades de acessibilidade, preconceito, socialização entre outros aspectos, conforme salientam Beltrão e Brunstein (2012). Com o passar dos anos, a exclusão e o isolamento das PCD's cederam espaço à concepção de integração, e na atualidade se investe no processo de inclusão social.

O Ministério da Saúde (BRASIL, 2007) compreende e define que pessoas com deficiência (PCDs) são aquelas pessoas que têm dificuldades e até mesmo bloqueios, considerados em longo prazo, de natureza intelectual (mental), ou sensorial (visão e audição), ou física e que em contato direto com inúmeras dificuldades, impedem a interação completa e eficaz em situação de igualdade com os demais indivíduos na sociedade da qual fazem parte. No Brasil, segundo dados do Censo Demográfico realizado em 2015 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 6,2% dos brasileiros têm algum tipo de deficiência, contudo, e visando a garantia dos direitos as PCDs, é necessária a implementação de ações por meio de políticas públicas que busquem valorizar o indivíduo como cidadão, apresentando o devido respeito às suas características, limitações e especificidades.

As discussões acerca da inserção de PCDs e da diversidade no trabalho têm uma relação íntima sobre os diálogos direcionados ao tema nas esferas empresariais, políticas e acadêmicas, alusivos à responsabilidade social das empresas (RSE). Por meio de pressões sociais e exigências da legislação (Lei de Cotas), seguidas da elevação do discurso da sustentabilidade no meio empresarial, muitas organizações passam a associar questões sociais e ambientais ao gerenciamento de seus empreendimentos, entre elas a diversidade no trabalho (BAHIA, SCHOMMER, SANTOS, 2008).

A Lei 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, estabelece que empresas com mais de 100 empregados incluam PCDs em seu quadro de funcionários e visando a garantia do cumprimento dessa lei, foi necessária a criação do Decreto 3.298/99 que passa a fiscalizar as empresas quanto ao cumprimento da legislação. Somente a partir dessa fiscalização foi possível aplicar o que estava previsto na Lei 8.213/9 na tentativa de garantir a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

De acordo com Stefano (2008), as políticas de inserção de PCD não devem simplesmente visar a execução do que está estabelecido em lei, mas ir além, buscando identificar nas PCDs, as habilidades que poderão colocar ao dispor da empresa. De forma complementar, o Instituto Ethos (2002, p.8), aduz que “as empresas devem selecionar,

preservar e proporcionar as PCDs, reconhecendo sua potencialidade e dando-lhes condições de desenvolvimento profissional, mas também ir além, atuando junto aos seus parceiros, à comunidade e órgãos governamentais, contribuindo para mudanças de cultura e comportamento”.

Conforme as concepções de Dutra (2012), atualmente no Brasil, as empresas que têm apresentado os melhores resultados na gestão empresarial, têm colocado em prática os conceitos e definições de competência, destacando que a compreensão do conjunto de práticas e políticas de recursos humanos devem contemplar as seguintes características: integração recíproca, integração em conformidade com a estratégia da empresa e integração de acordo com a expectativa do colaborador.

Tendo em vista a importância de se conhecer novas ações e visando auxiliá-los os gestores na construção e desenvolvimento de competências junto as PCD's, o artigo parte do seguinte problema de pesquisa: quais as estratégias e práticas a empresa tem adotado no âmbito da gestão de competências, na promoção e garantia do desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência?

Buscando responder a esse questionamento, o presente trabalho tem como principal objetivo apontar e descrever as dificuldades encontradas pela gestão de competência no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência, e identificar o auxílio do psicólogo nesse processo. Destarte, constituíram-se como objetivos específicos: identificar como a empresa tem promovido a adaptação e o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência inseridas em seu quadro funcional; analisar a articulação entre o psicólogo organizacional e os gestores responsáveis pelas pessoas com deficiência no processo de desenvolvimento profissional, e descrever sobre as principais dificuldades encontradas pelas PCD's no desenvolvimento das atividades profissionais.

A partir dos objetivos e da problemática apresentada, foram levantadas as seguintes hipóteses: que os líderes não possuem conhecimento sobre a limitação das PCD's que atuam sob sua gestão, não são treinados para lidar com as diferenças de cada indivíduo, e que não se investe no desenvolvimento dos líderes, para que eles possam trabalhar no desenvolvimento dos seus liderados.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, e se configura como um meio para a coleta de informações para a compreensão e investigação acerca da problemática levantada. Com relação aos meios, é uma pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas no cenário de uma Indústria Automotiva do interior de Minas Gerais, e visa contribuir para o conhecimento de impasses encontrados pela gestão

de competências da empresa, por meio de seus gestores, no desenvolvimento de pessoas com deficiência.

Foi realizada uma coleta de dados a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado, composto por doze perguntas, formuladas de acordo com os objetivos propostos pela presente pesquisa. A entrevista foi direcionada aos líderes que tenham sob sua supervisão e responsabilidade pessoas com deficiência e que se dispuseram a participar da pesquisa, voluntariamente. Para maior compreensão dos dados obtidos e para análise dos resultados, foi realizada a análise de conteúdo, o tipo de verificação que, de acordo com Bardin (2013), refere-se a técnicas de análise com o objetivo de descrever determinado conteúdo, independente da forma de linguagem utilizada.

Deste modo, a relevância dessa pesquisa é justificada pela busca da compreensão das dificuldades encontradas pela gestão de competência no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência, sendo de grande importância no sentido de demonstrar as dificuldades e promover reflexões para que a gestão de competência consiga realizar, de maneira abrangente, seus objetivos, promovendo a inclusão e não só a inserção do indivíduo nesse processo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse Referencial Teórico inicia-se pelas considerações e definições acerca das pessoas com deficiência, e perpassa pela relevância e o cumprimento da Lei de Cotas para pessoas com deficiência, Lei 8.213/91. Posteriormente, é apresentado o conceito de gestão de competências, e o papel do psicólogo organizacional no processo de inserção e desenvolvimento das pessoas com deficiências, que ultrapassa os números de uma cota, e foca também nas habilidades que podem ser desenvolvidas.

### **2.1 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:**

A Organização de Saúde (2011) caracteriza a deficiência como uma incapacidade ou limitações para realizar certas atividades, que engloba os aspectos negativos da interação entre um indivíduo (com um problema de saúde) e os fatores contextuais daquele indivíduo (fatores ambientais e pessoais), as pessoas com deficiência são aquelas que têm empecilhos de longo prazo de natureza física, sensorial (visão e audição) ou intelectual (mental).

O próprio conceito de deficiência apresenta a ideia de ausência ou de negação da eficiência, o que gera preconceito e discriminação em relação as PDC's. Ao longo da história,

verifica-se que tais pessoas foram tratadas como “incapazes”, “inválidos”, “excepcionais” e “pessoas deficientes”, além de “retardado”, “aleijado”, “mongoloide” e “débil mental”, demonstrando uma verdadeira discriminação (GONÇALVES, 2011). Nesse aspecto no século XX, são criadas diversas instituições qualificadas no atendimento das deficiências, que passam a apoiar oportunidades para as pessoas com deficiência e a multiplicar conhecimentos sobre a deficiência, desenvolvendo terminologias que buscam reconhecer e valorizar a adequada inclusão social (FREITAS, 2007).

De acordo com Gonçalves (2011), o termo “pessoas portadoras de necessidades especiais” caiu em desuso, por sua pouca capacidade de especialidade. Nele podem ser contempladas pessoas obesas, idosas, obsessivas compulsivas, ou com problemas de atenção, envolvendo outras categorias de pessoas que necessitem de tratamento diferenciado. O termo “pessoas portadoras de deficiência” também caiu em decadência, tendo em vista que as pessoas não portam as deficiências, mas as deficiências estão nelas. O termo mais apropriado e considerado nos dias atuais é “pessoas com deficiências”, uma expressão que não só ameniza o estigma da deficiência, como também destaca o aspecto de “pessoa”, capaz de exercer os direitos e deveres próprios ao ser humano, adequando-se à inclusão social.

## 2.2 LEI DE COTAS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Ao longo da história, as PCDs foram discriminadas e excluídas unicamente por serem portadores de alguma limitação física, mental, ou sensorial, e na busca de garantia dos direitos, o estado deve agir positivamente, promovendo a dignidade humana dos cidadãos com deficiência, efetivando políticas públicas que incentivem e garantam aos portadores de deficiência o exercício dos seus direitos fundamentais, como o direito ao trabalho. Uma das formas de inserir a pessoa com deficiência e conseqüentemente, torná-la autônoma para realizar suas necessidades essenciais, é por meio do trabalho, um direito social fundamental (FREITAS, 2007).

O sistema de cotas originou-se na Europa, no começo do século XX, na busca da obrigação de realocação dos combatentes que tinham sido mutilados na Primeira Guerra Mundial, e se propagou por todos os continentes. Na busca de garantir igualdade de tratamento e de oportunidades, cria-se a Lei de Cotas, chamada de Lei 8.213/9 que determina que empresas com mais 100 empregados incluam pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários.

A lei determina que empresas que possuem em seu quadro de funcionários de 100 a 200 empregados, deve destinar 2% das vagas para PCD, de 201 a 500 funcionários, 3% das

vagas; de 501 a 1000 funcionários, 4% das vagas e acima de 1001 funcionários, 5% as vagas. As organizações que não executam a demanda estão sujeitas a multas. Somente com o Decreto 3.298/99, que estabeleceu os tipos de deficiência e também definiu a competência do Ministério do Trabalho e Emprego para, através dos fiscais do trabalho, monitorar as empresas quanto ao cumprimento da “Lei de Cotas”, foi possível aplicar o disposto na Lei 8.213/91 (GONÇALVES, 2011).

### 2.3 GESTÃO DE COMPETÊNCIA

Sob a perspectiva de Papa e Silva (2013), competência é um conjunto de saberes que implica em saber-conhecer, que se diz do conhecimento em relação à tarefa que precisa ser realizada; saber-fazer aplicando o conhecimento que se tem sobre uma atividade presente no ambiente de trabalho; e saber-agir, que se diz da atitude de aplicar seus conhecimentos e habilidades no dia a dia de trabalho. Compete ao psicólogo responsável pelo processo de recrutamento e seleção captar as competências necessárias para o cargo. A gestão por competência tem como principal objetivo desenvolver as competências de seus colaboradores, promovendo novos conhecimentos e novas habilidades para o crescimento da organização e satisfação do colaborador.

Como aponta Stefano (2008), a elaboração de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada às estratégias da organização, na proporção em que esta pretende o alcance dos objetivos organizacionais. Compreende-se, assim, que as políticas de inserção de pessoas com deficiência (PCDs) não devem apenas visar à satisfação do que está previsto em lei, mas ir além, buscando reconhecer nas pessoas deficientes, as competências que poderão colocar a serviço da empresa. A gestão por competência tem o desafio de garantir a inserção e o desenvolvimento das PCDs dentro das organizações, ela enfrenta o impasse de conscientização do meio organizacional na importância de acolher e incluir as PCDs, não somente de inserir para cumprimento das cotas, mas de promover a inclusão e o desenvolvimento das competências necessárias para seu crescimento dentro da organização, fornecendo impulso e oportunidades de desenvolvimento.

### 2.4 O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

De acordo com Beltrão e Brunstein (2012), os profissionais de psicologia são os principais responsáveis no RH por recrutamento, seleção, treinamento e acompanhamento dos profissionais. Quando se diz de inclusão, devido à sua formação, esse profissional é um dos

mais preparados para que a lei de cota seja cumprida de maneira inclusiva e não apenas de maneira insersiva. A utilização de práticas de desenvolvimento e a imposição do cumprimento das obrigações legais foi uma porta de entrada para as PCDs no âmbito do trabalho.

Cabe ao psicólogo na gestão de competências, alinhar o perfil da vaga, detalhar as atividades que serão executadas para assegurar se são compatíveis com a deficiência do candidato e discutir quais são as barreiras arquitetônicas existentes, é essencial sensibilizar o gestor sobre as competências das pessoas com deficiência, levando a ampliar o olhar de respeito às diferenças. É necessário desenvolver novas habilidades, autonomia, reconhecendo o profissionalismo, valorizando as habilidades individuais e pensar nas limitações, que não podem ser negadas. Compete ao psicólogo promover a conscientização do grupo para o processo de inclusão, garantindo a valorização, o reconhecimento e o desenvolvimento das PCD's dentro da empresa (OLIVEIRA, 2013).

A contratação não deve ser realizada exclusivamente com o objetivo de cumprir a lei de cotas, mas sim desenvolver um olhar de igualdade perante todas as pessoas, independente de suas diferenças, é necessário desenvolver uma cultura de inclusão sem a obrigatoriedade de uma lei que garanta a inserção de pessoas com deficiência no campo organizacional, o psicólogo deve pensar para além da deficiência, pensando na subjetividade de cada indivíduo inserido nas empresas, a partir da lei de cotas.

Conforme destaca Oliveira (2013), cabe ao psicólogo realizar um diagnóstico da realidade organizacional, com foco nas principais dificuldades apresentadas pelos líderes no desenvolvimento dos PCD's, e desenvolver projetos de treinamentos multidisciplinares com foco no desenvolvimento, aperfeiçoamento, aplicando essa formação tanto dos líderes, quanto dos PCD's e avaliar se esse programa trás bons resultados e junto com toda a equipe organizacional, difundir a cultura da inclusão.

### **3 METODOLOGIA**

Ao se tratar de trabalhos acadêmicos e científicos, a etapa da metodologia se caracteriza como uma das partes mais fundamentais do estudo, pois ela consiste em compreender, descrever e avaliar os diversos métodos e técnicas que existem para a realização de uma pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013). O método utilizado para a realização da pesquisa foi o estudo de campo em uma unidade de indústria automobilística, situada na cidade de Sete Lagoas – MG.

O objetivo foi o de compreender as dificuldades encontradas pela gestão de competências no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência, ressaltando essas dificuldades de maneira a promover reflexões, e demonstrar que a gestão de competência é responsável não somente pelos aspectos legais referentes à inclusão, mas, sobretudo, pelo desenvolvimento desses indivíduos. Segundo Gil (2008), os estudos de campo buscam a investigação de uma realidade específica. São essencialmente feitas por meio de entrevistas com informantes para captar as justificativas e compreensões do que ocorre naquela realidade, e da investigação direta das atividades do grupo estudado.

Para o referencial teórico, o método adotado foi o de documentação indireta por meio da pesquisa bibliográfica, que trata do levantamento bibliográfico por meio de livros, teses, dissertações e artigos científicos já publicados e que tenham relação com o tema em estudo (BIANCHI, ALVARENGA *et al.*, 2009). Quanto aos objetivos, o tipo de pesquisa foi descritiva e exploratória, sendo que a primeira, expõe as principais características da gestão de competências da empresa, e a segunda pela necessidade de ampliar a visão sobre o tema, no que tange a subjetividade de cada indivíduo entrevistado na empresa, tema atual sobre o qual existe necessidade de realizar novos conhecimentos sistematizados (ROESCH, 1999).

Quanto à abordagem e técnicas de coleta de dados utilizou-se a pesquisa qualitativa, no entendimento do problema de pesquisa, buscando explicar a responsabilidade da gestão de competência e o papel do psicólogo organizacional no desenvolvimento de pessoas com deficiência, mas sem quantificar valores, valendo-se de dados analisados e de interação, obtidos por meio de documentação direta, utilizada pela técnica da entrevista semiestruturada, proporcionando ao entrevistado a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal (MARCONI; LAKATOS, 2003).

As entrevistas foram elaboradas com 12 (doze) perguntas abertas, aplicadas a 10 gestores, líderes e ou gerentes, com supervisão e responsabilidade direta sob pessoas com deficiência (APÊNDICE I). As entrevistas com os líderes foram gravadas em áudio, anotadas e, posteriormente, transcritas para facilitar o entendimento e compreensão. Impende salientar que, os entrevistados assinaram o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), um documento emitido em duas vias, devidamente formalizado pelas assinaturas dos pesquisadores, e que esclarece, de forma clara e precisa, sobre os objetivos da pesquisa em questão e que os dados coletados serão utilizados para fins acadêmicos e científicos. (ANEXO I).

Para uma melhor compreensão dos dados levantados, utilizou-se da análise de conteúdo para uma leitura dos dados. A análise de conteúdo se configura como um conjunto de técnicas de análise de comunicação. (BARDIN, p.31, 1997). Essa análise permite ao pesquisador, a capacidade de compreensão individual de cada unidade de codificação, permitindo uma leitura ampla sobre as informações coletadas e sobre os propósitos que se pretende atingir.

Como indica o método da análise de conteúdo, após a seleção, a codificação (que contou com a codificação das respostas de acordo com cada pergunta realizada) e a categorização dos dados, chega-se aos resultados da análise proposta. Sendo assim, chegou-se a três categorias de análise: 1 – Como acontece o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência; 2 – articulação entre liderança e psicólogo organizacional; 3 – as principais dificuldades encontradas entre líderes e pessoas com deficiência no desenvolvimento das atividades.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Buscou-se, através das análises e resultados a seguir, enfatizar os aspectos mais proeminentes das informações levantadas por meio do instrumento de coleta de dados, entrevista semiestruturada. A entrevista aplicada auxiliou a responder à questão norteadora do artigo “As empresas no âmbito da gestão de competência, tem adotado estratégias e práticas voltadas para a promoção e garantia do desenvolvimento de pessoas com deficiência?”

Para tal, após realizar uma análise exploratória das 10 (dez) entrevistas respondidas e proceder a categorização, os resultados da pesquisa serão apresentados a partir de três categorias: (I) Desenvolvimento profissional das Pessoas com deficiência; (II) articulação entre liderança e psicólogo organizacional; (III) dificuldades encontradas entre líderes e pessoas com deficiência no desenvolvimento das atividades profissionais. Classificou-se por semelhança ou analogia, segundo critérios previamente estabelecidos, ou definidos no processo, em conformidade com os objetivos específicos do estudo.

##### **4.1 CATEGORIA I: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

Os participantes da pesquisa relataram, com unanimidade, que não existe nenhuma política específica de desenvolvimento voltada para as PCD's. Mesmo a empresa atuando sob a ótica da gestão de competência, a organização não busca, de maneira diferenciada, o desenvolvimento das pessoas, ou seja, não possui uma política particular, conforme recortes realizados:

“A organização até investe nas pessoas com deficiência, a mesma bolsa que é dada para o pessoal da produção também é dada para o PCD, mas não são tratados diferentes, as condições são as mesmas.”

“A empresa trata a abordagem de maneira igualitária, visando o desenvolvimento comportamental, técnico e também a metodologia de WCM para todos, independentemente de ser, ou não, PCD.”

“Eu não vejo esse desenvolvimento que deveria acontecer com maior frequência, a gente não tem, por exemplo, libras, quando temos um PCD que precisa se comunicar por libras, a gente não tem, entendeu? Como que eu vou fazer uma reunião de bom dia com um funcionário surdo e mudo se eu não sei como comunicar. Esse desenvolvimento a empresa precisa ter um time com todos os líderes para aprender e hoje não tem.”

“Investe no desenvolvimento como um todo, a questão é que tem líderes que não estão preparados para uma abordagem com o PCD. É necessário que a organização investisse mais nos líderes ou até mesmo nos PCD, como exemplo curso de libras, nos aprendemos a comunicar com eles através deles, eles que nos ensinam, no qual nos deveríamos estar ao menos um pouco preparado para isso, já tivemos alguns treinamentos mas isso foi depois do acréscimo de deficiente que tivemos.”

Os entrevistados relatam que a empresa tem, como principal objetivo, o desenvolvimento da autonomia das PCD's nos postos de trabalho, e não o desenvolvimento profissional. Mesmo a empresa atuando sob a ótica da gestão de competência, não há evidências que ela busque, de maneira igualitária, o desenvolvimento das pessoas, conforme preconizado nos recortes realizados abaixo:

“É necessário que o PCD desenvolva a atividade com autonomia, que ela seja autônoma naquilo que faz.”

“A preocupação tem que ser realmente em fazer com que ela se sinta parte do grupo [...] entendendo também que mesmo ela com deficiência deve ser tratada como um funcionário qualquer com as mesmas regras, não diferenciando nem na forma de cobrança nem da forma de tratamento [...] mas entendendo que ela precisa galgar mais conhecimento e aprimorar no que a empresa quer.”

“É necessário que desenvolva a autonomia, mas é de fundamental importância que ela busque uma qualificação lá fora, para que ela não fique fazendo aquilo a tempo todo, mas que ela construa um plano de carreira.”

Conforme relatos realizados, certifica-se que a gestão de competência dessa empresa, não realiza a inclusão com no foco o desenvolvimento profissional das PCD's, mas visa o cumprimento de cota, não promove treinamentos preparatórios para os líderes que recebem e direcionam as PCD's e não possui um programa de desenvolvimento voltado para o público com deficiência, atua com o objetivo de desenvolver a autonomia da PCD no seu posto de trabalho.

#### 4.2 CATEGORIA II: ARTICULAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

Em relação ao processo de recrutamento e seleção do PCD, os entrevistados relatam que o processo acontece em conjunto com a liderança e o psicólogo responsável pelo processo de recrutamento e seleção da empresa. O psicólogo avalia os aspectos comportamentais e, os líderes, as competências técnicas de adaptação a atividade proposta, conforme recortes realizados:

“As atividades de pré admissão são todas realizadas em conjunto, primeiro o gestor aponta a necessidade da vaga, seja nova admissão ou substituição de empregado, posteriormente é passado o perfil necessário para ocupação da vaga e só aí passa-se para entrevistas entre departamento de recrutamento e seleção, onde atua um profissional de psicologia, junto com o RH e o gestor da área.”

“Existe a parte da entrevista [...] hoje tem uma relação melhor entre RH e gestão, mas também deveria entrar a parte médica para nos orientar melhor, principalmente das limitações da PCD, o que pode proporcionar acidente de trabalho. Vem o julgamento se o PCD está capacitado para área, essa informação deveria vir junto com o PCD para ser um time trabalhando para que a pessoa se adapte melhor a empresa.”

“A seleção é feita por líder e a entrevista envolve a liderança porque tem trabalho específico por área, porém tem algumas linhas que tem que entender a limitação deles para conseguir direcionar eles para unidade correta, hoje esse processo é realizado e se tem um PCD que tem uma limitação, tipo um cadeirante, não tem condição de ter por causa do maquinário que envolve a segurança do PCD, o trabalho do RH é feito junto com a produção observando os detalhes.”

“Eu, ninguém me procurou, uma vez meu líder me convidou, acredito que eles tenham uma ligação mais próximo com essa parte, eu que trabalho direto com o funcionário nunca fui chamado, mas meu supervisor foi sim.”

O psicólogo atua somente no recrutamento e seleção das PCD's, não acompanha a ambientação, nem prepara o líder para receber esse profissional. O papel do psicólogo é pouco claro dentro do processo, não envolve de maneira multidisciplinar os outros setores como medicina e líder direto que em alguns casos não sabe com clareza como é feita a

seleção, e não recebe nenhuma informação previa sobre o novo membro da equipe. O líder não é preparado para receber as PCD's.

#### 4.3 CATEGORIA III: DIFICULDADE ENCONTRADA ENTRE LÍDERES E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS.

Os participantes da pesquisa consideram que a principal dificuldade encontrada pelas PCD's no desenvolvimento das atividades profissionais é a comunicação, os entrevistados declaram que a maior limitação é dos líderes e não das PCD's, pois alguns deles não se comunicam na língua de sinais, o que funciona como um empecilho para a comunicação eficaz.

“Existe dificuldade de comunicação, mas temos suporte, na área temos um PCD que é interprete de libras e isso facilita muito a comunicação. Tenho ou operador surdo e como tenho um PCD que comunica com libras ele me ajuda.”

“A dificuldade é da comunicação é o principal motivo é entender que por mais que exista deficientes e entender que existe algo por trás dessa deficiência [...]”

“[...] uma pessoa surda, temos que saber libras para conversar com ela, a gente para desenvolver as pessoas temos que estar plenamente capacitados para desenvolver, se não como que faz, a gente fica julgando as pessoas pela produtividade, mas uma pessoa que não tem comunicação com a liderança não vai fluir no seu trabalho.”

“[...] tem PCD aqui que fala até melhor do que as pessoas que são consideradas normais, eles tem muita facilidade de assimilação até mesmo porque a concentração deles é acima do normal. Tem essa dificuldade, mas um compensa o outro.”

No que diz respeito a principal dificuldade encontrada pelos líderes no direcionamento das atividades às PCD's, os entrevistados consideram que seja adaptar o posto de trabalho, pois é a empresa que deve se adaptar ao deficiente e não o deficiente à empresa, apontam que a dificuldade é compreender a deficiência e alocar o PCD em uma atividade compatível com sua limitação, conforme recortes realizados:

“A principal dificuldade é alocar o posto de trabalho para o PCD. Como temos várias operações não conseguimos alocar todas as operações, e no mundo ideal o correto seria habilitar o PCD para todas as operações, mas como ele é limitado eles ficam muito tempo fazendo a mesma atividade, e rotação da metodologia WCM acaba dificultando.”

“A maior dificuldade era adaptar o local de trabalho à deficiência dos empregados, já que a política da organização é que a companhia deve se adaptar à deficiência do empregado e não o contrário.”

“[...] a dificuldade que temos hoje e realmente compreender qual área o PCD precisa ir com a sua limitação, hoje pega um PCD entende as limitações deles, mas envia para uma área onde a gente não estudou ainda, a gente se adequar a ele [...]”

A empresa avançou no quesito de preparar sua estrutura para receber as PCD's, hoje ela compreende e trabalha para que a área se adapte a PCD e não que a PCD se adapte a área, mas a mesma não esta preparada para receber esse publico no real sentido da inclusão, um dos processos psicológicos básicos a linguagem que tem como resultado a comunicação, não ocorre, o deficiente auditivo fica excluído, pois não entende e não se faz entender nesse processo é apenas inserido.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo destinou-se a elaborar uma compreensão acerca das dificuldades encontradas pela gestão de competência no desenvolvimento profissional das PCD's, tendo como foco analisar a articulação entre o psicólogo organizacional e os gestores no processo de desenvolvimento, buscando investigar respostas para a problemática levantada “a empresa no âmbito da gestão de competência, tem adotado estratégias e práticas voltadas para a promoção e garantia do desenvolvimento de pessoas com deficiência?”

A realização do artigo possibilitou uma percepção em torno das problemáticas enfrentadas pelos líderes no desenvolvimento dos PCD's, percebe-se que a empresa realiza a contratação apenas para cumprimento de cotas e não preparam os líderes para receber as pessoas com deficiência. Na maioria das vezes eles não conseguem nem se comunicar e precisam contar com a disponibilidade de outras pessoas para auxiliarem com o novo membro da equipe, o líder não é desenvolvido e não possui as competências e treinamentos necessários para lidar com a limitação de cada membro da equipe, o quê, conseqüentemente funciona como um empecilho para o desenvolvimento.

Foi atingido o objetivo proposto no trabalho e alcançadas às repostas que comprovam a veracidade das hipóteses levantadas. Visto que, a empresa não possui uma política específica para o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência, ela desenvolve seus funcionários de maneira igualitária e não investe nas particularidades de cada indivíduo.

O que se constata na literatura utilizada como base para fundamentação teórica, como artigos e teses sobre o tema, e nos resultados encontrados na pesquisa realizada, é que a atuação do psicólogo dentro do RH e no processo de inclusão, tem como principal objetivo desenvolver a consciência da inclusão, promovendo treinamentos preparatórios para os líderes, e treinamentos específicos para o desenvolvimento das PCD's, trabalhando a motivação e a autoestima desse público que, por muito tempo, foi totalmente excluído e discriminado. Ressalta-se que, a função desse profissional está muito ligada ao processo de recrutamento e seleção e que, quando acontece em conjunto com os líderes, tende a ser mais assertiva, pois o líder possui maior conhecimento da sua área específica e das atividades que serão realizadas, podendo assim, selecionar uma pessoa mais adapta para o cargo, considerando a limitação para que a PCD se sinta incluída e não apenas inserida no contexto organizacional. É necessário um trabalho interdisciplinar para que a inclusão aconteça.

O artigo limitou-se em uma pesquisa em indústria do ramo automotivo da cidade de Sete Lagoas-MG, e em um levantamento com um número pequeno de profissionais, se limitou em relação ao idioma e ao período de publicação dos artigos utilizados, valendo-se apenas de publicações científicas e de livros na língua portuguesa do Brasil. Com os resultados obtidos na realização da pesquisa, assim como os conhecimentos agregados no decorrer do desenvolvimento do artigo, sugere-se, para as próximas pesquisas, um aprofundamento maior acerca de outros ramos industriais, em outras cidades e com um maior número de entrevistados.

**REFERÊNCIAS**

- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- 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. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32. Anais. Rio de Janeiro, EnANPAD, 2008.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BELTRÃO, D; BRUSTEIN,J; Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. Revista de administração. São Paulo, V. 47, nº 1, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br>. Acesso em: 17 jun. 16.
- BRASIL, Decreto 3.298/99 de 20 de dezembro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 03 abr. 2016.
- BRASIL. Lei nº8.213 de 24 de julho de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 03 abr. 2016.
- BRASIL, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Política Nacional de Saúde da Pessoa Portadora de Deficiência, Brasília, Ed. Ministério da Saúde, 2007.
- BIANCHI, Anna; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. Manual de orientação: estágio supervisionado. São Paulo: Pioneira, 2009.
- CONTIJO, Cylmara. Captação e seleção de talentos para as organizações. Gestão e conhecimento. Poços de Caldas, v.2, n.2, p.01-14, jul. /nov. 2005.
- DUTRA, Joel Souza. Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012
- ETHOS - Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.
- FREITAS, Maria Nivalda de Carvalho. 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. Pós Graduação – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.
- GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, Brenda. O papel da empresa na inclusão das pessoas com deficiência. 2011. Mestrado em direito – Faculdade de direito Milton Campos, Nova Lima.
- IBGE, 2015. Censo Demográfico 2010: Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 03 abr. 2016.

LARA, L; CAMPOS, E; STEFANO,S; ANDRADE,S. Diversidade e Inclusão: um estudo das práticas de gestão de pessoas para pessoas com Deficiências (PcDs). Disponível em: <http://s3.amazonaws.com>. Acesso em: 17 jun. 16.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Carina. Um estudo sobre a seleção de pessoal baseada em competência. 2005. Pós Graduação Latu Senso – Universidade Candido Mendes.

OLIVEIRA, Thalita. O papel do RH na inclusão de pessoas com deficiência. Disponível em: [www.RH.com.br](http://www.RH.com.br). Acesso em: 01/04/2017.

PAPA, Adriana; SILVA, Lais. A percepção do profissional de RH sobre o processo seletivo por competência. Disponível em: [www.mg.senac.br](http://www.mg.senac.br). Acesso em: 17 jun. 16.

PRODANOV, Cleber Christiano; FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho Acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo, 2013.

POPPER, Karl S. A lógica da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975a.

ROESCH, S. M.Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

**ANEXO A:****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação Voluntária em Pesquisa**

**Título da Pesquisa:** Os impasses da gestão de competência de uma indústria automotiva em Sete Lagoas no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência.

**Pesquisador Responsável:** Professor Alysson Rodrigo de Almeida

**Pesquisador Discente:** Paula da Silva – (38) 9 99829907 – e-mail: paularodriguesg@hotmail.com

**Instituição Responsável:** Faculdade Ciências da Vida(Centro de Estudos III Millenium Ltda)

**Contatos:** a) Professor Alysson Rodrigo de Almeida – Faculdade Ciências da Vida. Endereço: Av. Prefeito Alberto Moura, 12632, Bairro das Indústrias, CEP 35.702-383. Sete Lagoas, Minas Gerais. Contato: (31) 3776.5150

Prezado (a) Participante,

O Professor Alysson Rodrigo de Almeida (pesquisadorresponsável) e a graduanda Paula da Silva (pesquisadora auxiliar), vinculadas ao curso de Psicologia da Faculdade Ciências da Vida, estão conduzindo uma pesquisa intitulada “Os impasses da gestão de competência de uma indústria automotiva em Sete lagoas no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência”. A mesma tem por objetivo principal compreender e descrever as dificuldades encontradas pela gestão de competência no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência.

Cabe destacar que a participação na pesquisa não oferece riscos físicos ou psicológicos. Os responsáveis pela pesquisa garantem o anonimato das respostas e dados de todos os participantes. Também está garantida sua liberdade, sem restrições, de se recusar a participar ou retirar o seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem que disso resultem quaisquer tipos de consequências. Os resultados gerais do estudo serão publicados em artigos e eventos científicos. Contudo, em nenhuma hipótese, os participantes serão identificados por seus nomes ou quaisquer outros tipos de informações que quebrem esse sigilo. Todos os produtos gerados por sua participação ficarão armazenados na Faculdade Ciências da Vida por um período mínimo de 02 anos, sob inteira responsabilidade da professora responsável por essa pesquisa (ProfessorAlysson Rodrigo de Almeida). Informamos também que a sua participação, caso concorde com ela, tem caráter voluntário e não resultará em qualquer tipo de ressarcimento ou remuneração.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter COMPREENDIDO as informações prestadas neste Termo, DECIDO responder aos questionários e AUTORIZO sua utilização na pesquisa intitulada “Os impasses da gestão de competência de uma indústria automotiva no desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência”.

**Estando de acordo, assinam o presente Termo de Consentimento em 2 (duas) vias.**

\_\_\_\_\_  
Participante

\_\_\_\_\_  
Pesquisador Responsável

\_\_\_\_\_  
Pesquisador Auxiliar

Sete Lagoas/MG, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**ANEXO B:**

ESCOLARIDADE: \_\_\_\_\_

IDADE: \_\_\_\_\_

TEMPO DE LIDERANÇA: \_\_\_\_\_

- 1- Qual (is) a (s) política (s) de desenvolvimento de Gestão de Pessoas se aplica à empresa?
- 2- Na sua visão, qual a principal dificuldade encontrada pelas PCD (Pessoas com Deficiência) no desenvolvimento das atividades profissionais?
- 3- A organização investe no desenvolvimento das pessoas com deficiência?
- 4- Quanto à atividade rotineira das PCD's, o prioritário para empresa é o trabalho com autonomia ou o desenvolvimento profissional?
- 5- Existe alguma dificuldade de comunicação entre liderança e PCD?
- 6- Como líder, qual a principal dificuldade no direcionamento das atividades da PCD.
- 7- Sente-se preparado para receber PCD. Se não, qual o motivo?
- 8- Qual o principal motivo para substituição de uma PCD nas atividades empresariais diárias?
- 9- Qual é a relação entre o psicólogo organizacional, o departamento de RH e o Gestor para definir se determinada vaga ou função é inerente para PCD?
- 10- Como acontece a ambientação do PCD no ambiente de trabalho?
- 11- Existem políticas de desenvolvimento profissional direcionadas às PCD's?
- 12- O que você entende por lei de cotas e como se aplica no contexto organizacional?