

**Área temática:** GPESS Gestão de Pessoas

**OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA FÍSICA  
PELO OLHAR DOS GESTORES DE UMA EMPRESA DA AREA DE PETROLEO E  
GÁS.**

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os desafios da gestão de pessoas com deficiência física no ambiente corporativo, sob o ponto de vista dos gestores de uma empresa da área de petróleo e gás em Macaé. Conforme Vergara (1998) a metodologia utilizada quanto aos fins foi descritiva e exploratória. Já quanto aos meios foi uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A amostra foi de 88,46% das principais lideranças da empresa. Para isso, analisou-se a percepção dos profissionais acerca do tema, identificando as características que compõem o processo de inclusão, seus facilitadores e limitadores, bem como as dificuldades percebidas pelos entrevistados na gestão de pessoas com deficiência física. Os resultados revelam aspectos interessantes sobre as dificuldades e facilidades dos gestores em lidar com os deficientes físicos.

**Palavras-chave:** Pessoa com deficiência; inclusão; gestão da diversidade.

## ABSTRACT

This research aimed to analyze the challenges of managing people with physical disabilities in the corporate environment, from the point of view of the managers of an oil and gas company in Macaé. According to Vergara (1998), a methodology used for the purposes was descriptive and exploratory. As for the means, it was a bibliographic, documentary and field research. The sample was 88.46% of the company's main leaders. For this, the professionals' perception about the theme was analyzed, identifying the characteristics that make up the inclusion process, its facilitators and limitations, as well as the difficulties perceived by the interviewees in the management of people with physical disabilities. The results reveal interesting aspects about the difficulties and facilities of managers in dealing with the physically disabled.

**Keywords:** Disabled person; inclusion; diversity management.

## 1. Introdução

Vivemos hoje numa sociedade em que vários direitos são estendidos a todos. Um deles é o trabalho, atividade extremamente importante para o desenvolvimento da sociedade como um todo. Sendo assim, é necessário que esse direito seja abrangido a todos de forma justa. Em prol disso, diversas ações governamentais, como as leis, foram direcionadas às pessoas com deficiência (PCDs) com o intuito de igualar suas oportunidades às das demais pessoas. Contudo, estatísticas demonstram a pouca efetividade dessas políticas por si só.

Dados do censo mais recente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) revelam que 24% da população brasileira (45 milhões) declarou ter alguma deficiência, sendo 29% deste número (13 milhões) as com deficiência física, e deste número, 5,9 milhões aqueles entre 18 e 60 anos (BRASIL, 2010). Porém, dados de 2017 do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) mostram um baixo número de ocupação de postos de trabalho por estas pessoas: apenas 441.339, sendo 212 mil aquelas com deficiência física (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS, 2018).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2016) revelou uma tendência nos quadros funcionais do país. Entre as empresas que efetivamente participaram do estudo, a proporção de PCDs em cargos administrativos não passou de 2%, que não é distribuído de forma homogênea dentro da carreira. Verificou-se que cargos iniciais contavam com mais PCDs que os superiores. Como exemplos têm-se os de aprendiz (0,83%) e supervisor (0,89%); enquanto isso, os postos de trabalho dos conselhos administrativos não foram ocupados por nenhuma dessas pessoas.

Também foi abordada a percepção do gestor sobre a presença de profissionais com deficiência em áreas das empresas. Nas quatro áreas analisadas, os líderes afirmaram que os números estão abaixo do considerado razoável, sendo a gerência aquela com a percepção mais negativa (69,4%). Sobre as possíveis causas deste problema, a falta de qualificação profissional dos candidatos foi apontada como o maior impeditivo para contratá-los (48% das opiniões). Outros motivos observados, em menor escala, foram o desinteresse pelas vagas e a inexperiência dos colegas de trabalho em lidar com esses funcionários (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Constatada essa situação, a presente pesquisa se propõe a responder a seguinte questão: quais os fatores que dificultam a inclusão profissional de pessoas com deficiência física, tanto na contratação quanto em seu dia a dia de trabalho? O objetivo geral desta pesquisa é investigar os desafios da inserção e da permanência de pessoas com deficiência física no ambiente corporativo, sob o ponto de vista dos gestores de uma empresa de Macaé-RJ. Seus objetivos específicos são: a) identificar práticas inclusivas no processo de contratação de candidatos; b) entender as políticas de adaptação para os colaboradores com deficiência; e c) extrair a opinião de gestores sobre os impedimentos na inclusão profissional de pessoas com deficiência física.

## 2. PESSOA COM DEFICIÊNCIA FÍSICA

### 2.1. SENTIDO DO TRABALHO PARA A PESSOA COM DEFICIÊNCIA

O trabalho, como forma de integrar socialmente a PCD, representa, segundo Aranha (2003), “a atividade desenvolvida no contexto de relações sociais de produção, determinante essencial da formação da identidade pessoal e social do indivíduo, bem como de sua autoestima e consciência de igualdade”. Seu sentido, afirmam Lima

*et al.* (2013), é subjetivo e individual, resultante da interação entre aspectos pessoais e ambientais. Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004) apontam que o sentido do trabalho para a PCD pode ser fruto da percepção de si mesma e de sua vida.

Heller (2004) afirma que é na vida cotidiana e no trabalho que a pessoa projeta sua individualidade e expressa sua subjetividade. Enriquez (2001) aponta que o reconhecimento do trabalho, ou mesmo o fato de a pessoa estar trabalhando, é um importante fator de equilíbrio psicológico e é parte da construção de sua identidade. Dejours (2015), por sua vez, vê o trabalho, além do aspecto financeiro, como um meio de inserção social. As características peculiares que permeiam o ambiente de trabalho e as interações influenciam diretamente a vida do trabalhador.

Segundo o autor, devido às implicações econômicas, psicológicas e sociais do trabalho, muitas políticas públicas se fizeram necessárias para incluir as PCDs no mercado de trabalho, como as que serão detalhadas no subitem 2.5. Isso não só as traz para dentro da organização como também permite que elas mostrem suas competências para atender à concretude das exigências ligadas à atividade realizada no trabalho (DEJOURS, 2017). Fleury (2000) afirma que a diversidade gera valor para a organização.

Os padrões normativos e a homogeneização dos processos de trabalho forçam os trabalhadores a se adaptarem àquela estrutura pré-definida. Aqueles que não conseguem se encaixar acabam excluídos, virando alvo de segregação e, para estes, restam apenas trabalhos mecânicos. O que antes eram diferenças em seus organismos se tornam diferenças sociais (LIMA *et al.*, 2013).

## 2.2. CONCEITO FORMAL DE DEFICIÊNCIA

Com a Constituição Federal (CF) de 1988, a PCD alcançou maior espaço na sociedade brasileira. Este texto legal representou a base para a criação de algumas normas de direitos humanos, incluindo aquelas para as PCDs. As leis da época utilizavam a expressão “pessoa portadora de deficiência” para designar a minoria e, portanto, a CF também apresentou o termo. Uma das primeiras normas de apoio às PCDs, o Decreto nº 3.298/1999, apresentou os conceitos de deficiência e incapacidade.

I - deficiência - toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, física ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

III - incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, como necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (BRASIL, 1999).

A deficiência, dada sua variedade, foi categorizada em cinco tipos: física; auditiva; visual; mental; e múltipla. A deficiência física, sendo o foco desta pesquisa, é o comprometimento de alguma função física decorrente da alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano. Pode se apresentar como o comprometimento de membros do corpo humano (por exemplo, paraplegia, tetraplegia e paresia - fraqueza corporal), ausência de membros (amputação), ou crescimento irregular do corpo (nanismo). Condições de origem neurológica (como a poliomielite) e ostomias (orifício cirúrgico que permite passagem de ar ou excreções) também estão nesta categoria (BRASIL, 1999).

Pautando-se no modelo social<sup>1</sup>, e também em discussões sobre os modelos médico e social (MAIOR, 2017), a Convenção Internacional sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência e seu Protocolo Facultativo completam o sentido trazido pelo decreto mencionado, estabelecendo o termo “pessoa com deficiência” e apontando a PCD como um ser que vive em sociedade e é afetada por ela.

Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2009).

Segundo a Lei nº 13.146/2015, que toma com base a Convenção, barreiras são quaisquer impeditivos, materiais ou sociais, que obstruam a participação social da PCD em igualdade de oportunidades com as demais pessoas e o exercício de seus direitos (BRASIL, 2015). Essas barreiras podem ser:

- a) urbanísticas: aquelas presentes em vias e espaços públicos;
- b) arquitetônicas: as existentes em edifícios em geral;
- c) nos transportes: aquelas em sistemas e meios de transportes;
- d) nas comunicações e na informação: aquelas que prejudiquem o uso de sistemas de comunicação e de informação;
- e) atitudinais: atitudes e comportamentos prejudiciais à participação social da PCD; e
- f) tecnológicas: as que prejudicam o acesso das PCDs às tecnologias.

### 2.3. AVANÇOS NOS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Durante parte da história, como visto no subitem 2.2.1, o direito das PCDs se manteve uma incógnita, não existindo qualquer política pública ou norma em seu benefício. A CF de 1934 marcou o início dessa evolução, se limitando a tratar do direito à igualdade. Segundo Araújo (1997, p. 58), esta Carta Magna foi “um embrião do conteúdo do direito à integração social da pessoa deficiente”. As Constituições seguintes - 1937, 1946 e 1967 - não mostraram mudanças significativas, abordando esporadicamente a aposentadoria por invalidez e suas condições de acesso.

A CF de 1988 deu um grande passo para a inclusão social das PCDs. Com ela, reafirmou-se o princípio da igualdade, expresso pelo seu artigo 5º. A partir dele podemos identificar o princípio da isonomia, no qual, embora todos sejam iguais perante a lei, cada um terá tratamento desigual, de acordo com suas desigualdades. Essa é a base legal para a criação de políticas afirmativas e outras práticas com objetivo de igualar as oportunidades.

Para efetivar os direitos das PCDs, a CF de 1988 trouxe diversos dispositivos referentes à inclusão no trabalho, tanto em organizações privadas quanto públicas. O art. 227 aponta o dever em conjunto da família, da sociedade e do Estado na proteção dos direitos das PCDs. Especificamente ao Estado compete criar programas de integração social por meio do treinamento para o trabalho. O art. 7º, que trata dos direitos de todos os trabalhadores, proíbe discriminação quanto aos salários e critérios de admissão - ou seja, a empresa não pode pagar menos por sua condição nem exigir mais do que ele seja capaz de fazer.

---

<sup>1</sup> Modelo em que a deficiência é definida não só pelas características biológicas, mas a partir da influência que as interações com a sociedade exercem sobre a pessoa com deficiência (EINFELD; HARRIS, 2003).

A SNPD (antiga CORDE) e o Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência (CONADE) são os agentes públicos de promoção e apoio aos direitos da PCD. Estes órgãos agem através da Política Nacional para Integração da Pessoa com Deficiência, definida como o “conjunto de orientações normativas que objetivam assegurar o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das pessoas portadoras de deficiência” (BRASIL, 1999). Seus principais objetivos são: articular governo e entidades públicas em prol do atendimento eficaz à PCD; aplicar a legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho; e fiscalizar a aplicação das normas em vigência.

Esta reserva de vagas acontece de formas diferentes nos âmbitos público e privado. Em âmbito público foi regulamentada pelo Decreto nº 3.298/1999 e pela Lei nº 8.112/1991. Ela incide sobre o total de vagas oferecidas em cada concurso, podendo variar de 5% a 20% - ou seja, nos processos com mais de cinco vagas ela é obrigatória. Em âmbito privado, é regulamentada pela Lei nº 8.213/1991 e leva em conta o número total de trabalhadores na empresa, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Reserva de vagas às PCDs em empresas privadas.

<b>Número de empregados</b>	<b>Percentual reservado</b>
Até 99	Não é obrigatório
100 a 200	2%
201 a 500	3%
501 a 1.000	4%
Mais de 1.001	5%

Fonte: Adaptado de BRASIL (1991).

O texto legal também afirma que a empresa, caso contrate PCDs temporariamente por mais de 90 dias ou indefinidamente, só poderá dispensar o empregado se contratar outra PCD imediatamente. Por não constituir vínculo empregatício, estagiários não entram nesta equação. Porém, de acordo com a Instrução Normativa nº 98, de 2012, caso a empresa já atenda à reserva de vagas, não é necessário cumprir esta regra (BORTMAN *et al.*, 2015).

### **3. INTEGRAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

#### **3.1. GESTÃO DA DIVERSIDADE**

A diversidade tem sido um tema cada vez mais presente e debatido nos dias de hoje. Vista inicialmente como um afastador de ações judiciais, Pless e Maak (2004) afirmam que, nos últimos anos, ela tem sido compreendida de forma mais consciente, além de um mero cumprimento de regras. Alves e Galeão-Silva (2004) afirmam que a multiculturalidade no ambiente interno fornece vantagem competitiva e aumenta o desempenho da organização.

As práticas de gestão da diversidade, segundo Hanashiro e Pereira (2010), são aquelas desenvolvidas com foco nas diferenças entre as pessoas. Corroborando com o pensamento de Alves e Galeão-Silva (2004), Pless e Maak (2004) afirmam que a diversidade é uma vantagem competitiva, pois promove a pluralidade de experiências, e isso contribui para solucionar problemas de formas distintas e inovadoras, que talvez não ocorressem numa organização homogênea.

Ferdman e Deane (2014) sugerem que a gestão da diversidade seja a opção mais correta a seguir numa organização. Os autores acreditam que é possível encontrar uma perspectiva e abordagem para compreender e se beneficiar da diversidade.

Para tal, eles focam na prática da inclusão de uma maneira que funcione para todos, através das múltiplas dimensões da diferença (FERDMAN e DEANE, p. xxi 2014). Isso quer dizer que gerir a diversidade é criar todas as condições necessárias para que a pessoa se sinta genuinamente igual a todas as outras dentro do ambiente de trabalho, para isso contando com a colaboração de todos os membros da organização.

Mesmo sendo implantada por diversas empresas, a gestão da diversidade nem sempre traz os resultados esperados. Isso acontece porque muitas vezes os conceitos de integração e inclusão são confundidos com a assimilação. Esta última é, na verdade, uma abordagem de premissa oposta a de incluir. Nessa situação é o colaborador quem deve assimilar a cultura da empresa, sem poder contribuir de qualquer forma para uma cultura inclusiva. Essa forma de gerir não ajuda em nada a mostrar o potencial dos empregados, além de bloquear a atuação de eventuais talentos (PLESS; MAAK, 2004).

### 3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

Segundo Ferdman e Deane (2014), a inclusão existe em dois níveis: individual e organizacional. O primeiro relaciona-se com o ambiente social. O nível organizacional, por outro lado, tem a ver com as práticas e políticas que propriamente promovem a inclusão. Os dois precisam ter sinergia, ou a inclusão social do empregado com deficiência não ocorre. Negligenciando o nível individual, os colegas de trabalho não saberão agir de forma inclusiva e, pecando no nível organizacional, não existirão estruturas e práticas adequadas de inclusão exercidas pelos superiores.

Cultura de inclusão é aquela presente num ambiente que estimula pessoas com diferentes mentalidades e experiências a trabalharem em conjunto de modo eficaz (PLESS; MAAK, 2004). Segundo os autores citados, existem cinco princípios norteadores da cultura inclusiva:

- a) reconhecimento: princípio basilar que preconiza que a integração acontece por meio do reconhecimento de suas ações e o respeito a seus direitos;
- b) compreensão recíproca: a inclusão é alcançada através do diálogo saudável de pessoas de diferentes origens e condições, que são convidadas a exporem seus pontos de vista;
- c) pluralidade e permissão mútua: é importante que a organização evite verdades absolutas e ouça as diferentes opiniões;
- d) confiança: cooperação com vistas ao melhor andamento do trabalho, que demanda esforço para se manter; e
- e) integridade: alicerce da organização, preconiza o compromisso com aquilo que se entende correto, e deve ser aliado ao reconhecimento das semelhanças e diferenças de cada um.

Mudar de uma cultura tradicional e predominante para uma que preza os hábitos inclusivos é difícil e requer reflexão acerca dos valores e hábitos que a organização carrega. Mas existem meios de transformá-la, como apontam Pless e Maak (2004):

- Eliminar o pensamento dualista que permeia a sociedade ocidental: deve-se dar espaço à pluralidade de ideias e abandonar o pensamento de que um único argumento é absolutamente certo.
- Estímulo à difusão das decisões: estimular a transmissão de ideias entre os colaboradores de forma autônoma, impedindo que apenas os líderes tenham voz.

A reflexão, como visto anteriormente, é de suma importância e deve ser esti-

mulada na equipe de trabalho. Alguns pontos devem ser pensados com atenção especial, como as atitudes preconceituosas contra empregados apoiados por programas de diversidade, o ceticismo acerca desses programas, além das rotinas de gestão dos recursos humanos, difíceis de romper e incluir a questão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

### 3.3. SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização é um processo contínuo de adaptação do indivíduo em grupos sociais, acontecendo primariamente em família, secundariamente na escola, e, como uma terceira “instância”, temos o mundo do trabalho (MARTINEZ; LIMONGI-FRANÇA, 2009). Robbins (2005) destaca a socialização organizacional como um dos pilares da manutenção da cultura organizacional, ao lado dos processos seletivos e dos estilos de atuação dos líderes e dirigentes da organização. Dubar (1997) aponta três dimensões sociais que ajudam a compreender a aplicação da socialização organizacional:

- a) dimensão biográfica: considera a vida pregressa do indivíduo, suas expectativas ao entrar no mercado de trabalho e sua futura identidade profissional;
- b) dimensão relacional: construída a partir das relações interpessoais, por meio das quais a organização atribui uma identidade ao indivíduo e aos agentes que interagem com ele;
- c) dimensão organizacional: foca nas práticas inclusivas adotadas pela organização e, segundo Carvalho-Freitas *et al.* (2010), são afetadas a duas características do processo de trabalho: (i) táticas organizacionais; e (ii) condições de trabalho.

De acordo com McMillian-Capehart (2003), a socialização é determinante para estabelecer a conexão entre os objetivos do indivíduo e a organização, representando um desafio para os gestores. Por isso é importante que haja um processo de socialização eficiente, que gere uma relação de “ganha-ganha”. Jones (1986) afirma que até mesmo as experiências anteriores dos novos membros da organização podem influenciar o processo, já que eles lidaram anteriormente com incertezas no dia a dia de trabalho. Por outro lado, é necessário cautela em todas as ações tomadas, pois, como aponta Shinyashiki (2002), as falhas podem gerar rejeição do funcionário, que pode ser desligado da organização ou se virar contra os objetivos da empresa. Ou ainda, pode se tornar apático ao que a organização representa e trabalhar de forma “robótica”.

## 4. RESPONSABILIDADE SOCIAL E QUALIDADE DE VIDA NA INCLUSÃO

### 4.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsabilidade social empresarial (RSE), sendo um tema novo, vem ganhando espaço nas empresas. Pádua e Nova (2007, p. 19) afirmam que para a empresa se tornar socialmente responsável, “é preciso que haja o comprometimento de todos”. Por isso, incluir adequadamente a pessoa com deficiência é primordial. Embora tenha esse destaque, ainda não existe um conceito definido sobre o tema. Stahlhöfer (2014) afirma que o conceito de responsabilidade social empresarial muitas vezes é confundido com ações sociais, o que reduz seu escopo a uma mera filantropia. Diferente desta, a RSE é uma forma estratégica de agir, cujo intuito é atender às necessidades sociais sem negligenciar o lucro, a satisfação do cliente e o bem-estar



social (PÁDUA; NOVA, 2007). Duarte e Torres (2006) apontam que a responsabilidade social é duradoura, e exige comprometimento e envolvimento da empresa. É diferente da filantropia, que consiste em eventuais doações financeiras a associações, instituições e fundações em geral.

A RSE, que deve ser vista como um componente da cultura organizacional, deve ser representada na visão, na missão e nos valores da empresa, como afirmam Duarte e Torres (2006). A missão socialmente responsável leva em conta mais do que maximizar lucros, mas também os princípios e valores éticos que devem fazer parte das relações com todos os envolvidos, direta ou indiretamente, com a organização (BORGER, 2001).

Mas só a missão não é o bastante para se criar um clima voltado para a gestão responsável; ela apenas é o direcionador da filosofia a ser tomada pela administração. Na verdade, são os processos que colocarão isso em prática (DUARTE; TORRES, 2006). Alguns dos fatores que contribuem para essa prática são a liderança e o compromisso com a RSE, as políticas e as estratégias, os procedimentos e as práticas gerenciais, além dos projetos e dos investimentos sociais.

Saji (2005) aponta que, no contexto das organizações, a diversidade tem como objetivo levar as minorias para o ambiente que historicamente foi ocupado pela maioria. Sua valorização se relaciona à responsabilidade social no sentido do compromisso ético que é estabelecido com a sociedade. Ao entender o propósito disso, as empresas - e todos os envolvidos - estarão contribuindo para uma sociedade inclusiva (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017).

#### 4.2. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Dadas as implicações físicas, mentais e sociais do trabalho, a QVT tem sido uma questão de suma importância desde que este se organizou como algo formal. Porém só se tornou objeto de estudo nos anos 1950, por pesquisadores ingleses (TOLFO; PICCININI, 2011). Inicialmente tais pesquisas consideravam apenas aspectos da eficiência no trabalho, mas, posteriormente, passou a abranger também aspectos psicossociais e cotidianos do colaborador (MORAES; KILIMNIK; RAMOS, 1994).

Seu ponto central é a oposição aos métodos tayloristas (ligados à Administração Científica) em favor da humanização do trabalho (ABREU; MORAES, 2012). Walton (1973) e Westley (1979) apontam que a humanização do trabalho vai de encontro aos problemas que ocorrem naturalmente nas organizações industriais. Tais problemas decorrem dos crescentes avanços tecnológico, produtivo e econômico. Para Werther e Davis (1983), o principal fator do aumento da QVT é a reformulação de cargos.

Para Bom Sucesso (2002), os relacionamentos interpessoais, a gestão de conflitos, as interações em equipe e a autoestima do empregado são variáveis a se considerar. Conceituando de forma abrangente, Freitas e Souza (2009) dizem que a QVT está relacionada à mobilização, ao comprometimento pessoal, bem como com o bem-estar do funcionário. Assim, ela envolve fatores físicos, sociológicos, psicológicos e tecnológicos que promovem um ambiente saudável e geram aumento na produtividade.

Walton (1973) propôs um modelo que permite identificar a presença da QVT nas práticas de uma organização, através de oito fatores essenciais:

Quadro 2 - Modelo de QVT desenvolvido por Walton.

<b>Compensação justa e adequada</b>	Equidade em termos de salário e benefícios
<b>Condições seguras e salubres de trabalho</b>	Saúde e segurança do trabalhador - carga de

	trabalho, equipamentos de proteção individual (EPIs) e ambiente de trabalho
<b>Oportunidade imediata para uso e desenvolvimento das capacidades humanas</b>	Aproveitamento de seu talento, e autonomia ao empregado com deficiência
<b>Oportunidade futura para o desenvolvimento contínuo e segurança</b>	Desenvolvimento da carreira e manutenção do trabalho.
<b>Integração social na organização do trabalho</b>	Aspectos relacionados ao relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e à igualdade de oportunidades
<b>Garantia de direitos na organização</b>	Cumprimento de leis e garantia de direitos trabalhistas, assim como a igualdade no tratamento
<b>Relação entre trabalho e vida pessoal</b>	Possibilidade de conciliar o trabalho a todos os demais aspectos da vida
<b>Relevância social do trabalho</b>	Percepção do trabalhador em relação ao seu papel desempenhado na organização

Fonte: Adaptado de Walton (1973).

Como apresentado no subitem 2.5, a proporção de PCDs em empresas exigida por lei é relativamente baixa, permitindo que micro e pequenas empresas não sejam prejudicadas e que as demais se adequem. Porém, de acordo com Santos, Vieira e Campos (2011), a simples contratação, por força legal ou espontaneamente, não é o bastante para mitigar suas dificuldades e garantir a plena inclusão.

Outros aspectos, como a saúde e a segurança no trabalho (SST) são fundamentais. Mas esse tema ainda é turvo na legislação brasileira. Não existem critérios objetivos que garantam ou melhorem a qualidade de vida das PCDs no trabalho. Esta atribuição é dada aos gestores, que se pautam em suas próprias políticas de gestão de pessoas para formular os critérios de inclusão (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007).

## 5. METODOLOGIA

Para classificar a pesquisa, utilizou-se a divisão apresentada por Vergara (1998), que a considera sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

### 5.1. QUANTO AOS FINS E AOS MEIOS

Quanto aos fins, esta pesquisa foi classificada em exploratória e descritiva. Exploratória, pois, embora a gestão da diversidade seja tema recorrente em publicações científicas, não se verificou a existência de estudos realizados em Macaé com o enfoque desta pesquisa. Descritiva, pois tem o intuito de descrever os aspectos relativos à inclusão de profissionais com deficiência física em uma empresa multinacional de Macaé.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, pois utilizou-se uma extensa teoria sustentada por artigos, livros e outras publicações, abrangendo grande variedade de assuntos correlacionados. Documental, pois aborda e analisa diversas normas relativas ao tema central do estudo, além de apresentar dados estatísticos oficiais. Pesquisa de campo, pois foram coletados dados primários, através da aplicação de questionário impresso com os gestores de uma empresa de Macaé/RJ sobre aspectos relacionados ao tema da pesquisa.

## 5.2. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa foi composto por profissionais que lideram equipes de colaboradores e estão alocados numa multinacional em Macaé/RJ. O questionário foi aplicado para os gestores presentes numa palestra sobre gestão de recursos humanos e contava com 26 pessoas, das quais 23 aceitaram participar da pesquisa, correspondendo a 88,46% deste universo. Alguns dos participantes atuavam também com recrutamento e seleção na empresa onde trabalham.

## 5.3. COLETA DOS DADOS

O questionário constitui-se em perguntas abertas e fechadas acerca do tema da pesquisa. Como base, foram utilizados os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis<sup>2</sup> e o questionário apresentado na tese de Doval (2006). O primeiro se trata de um questionário que aborda a relação entre a empresa e a PCD. São divididos por temas, chamados de dimensões, dos quais se extraiu as questões, as quais são: a) Visão e Estratégia - desejou-se verificar que importância o gestor e a empresa atribuem ao tema; b) Governança e Gestão - foi possível analisar a avaliação de desempenho dos PCDs, a conscientização deste tema pela organização, além da acessibilidade estrutural; c) Social - serviu para identificar a capacidade da empresa de modificar-se para incluir PCDs. O segundo se trata de um questionário aplicado na fase exploratória de sua tese de mestrado. As questões utilizadas abordam, dentre outros, os assuntos: Lei de Cotas, vínculo entre gestor e profissional com deficiência, processo decisório de contratação e os aspectos dificultadores na contratação, no desempenho das tarefas e no relacionamento com os colegas de trabalho.

A aplicação do questionário se deu presencialmente na empresa onde os respondentes trabalham. Este possui 23 perguntas abertas e fechadas, entre as quais estão as de cunho sociodemográfico, e foi aplicado no dia 15/08/2019, ao final da palestra que participavam no período da manhã.

## 5.4. TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados por meio da análise quantitativa das respostas. É quantitativa, pois, segundo Richardson (1999), sua principal característica é a quantificação na coleta e no tratamento das informações, utilizando-se, assim, de técnicas estatísticas para chegar aos resultados.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1. ANÁLISE DOS DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Primeiramente, a partir da análise dos dados sociodemográficos fornecidos pelos participantes da pesquisa, constatou-se o seguinte perfil quanto ao gênero, à idade, à escolaridade e ao tempo de empresa:

Tabela 1 - Dados sociodemográficos.

<b>Gênero</b>	Masculino (78,3%)	Feminino (21,7%)		
<b>Idade</b>	19 - 24 (4,3%)	25 - 34 (30,4%)	35 - 44	> 44

<sup>2</sup> INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. [s.n.]: São Paulo, 2016.

			(47,8%)	(17,4%)
<b>Escolaridade</b>	Superior completo / em andamento (39,1%)	Pós-graduação completa / em andamento (60,9%)		
<b>Tempo de empresa</b>	< 02 anos (8,6%)	03 - 05 anos (21,7%)	06 - 10 anos (52,2%)	11 - 15 anos (17,4%)

Fonte: Dados coletados e processados pelo pesquisador.

## 6.2. ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS

Algumas das questões tiveram como propósito identificar, de forma mais precisa, o perfil profissional dos participantes, bem como a percepção destes sobre a inclusão profissional de PCDs. Em resumo, a tabela abaixo reúne as respostas coletadas:

Tabela 2 - Perfil profissional e percepções pessoais dos participantes.

<b>Poder para contratar pessoas</b>	Sim (82,6%)	Não (17,4%)		
<b>Nível de influência na contratação</b>	Baixa (4,3%)	Média (34,8%)	Alta (60,9%)	
<b>Você possui colegas de trabalho com deficiência?</b>	Sim (91,3%)	Não (8,7%)		
<b>Você já gerenciou pessoas com deficiência?</b>	Sim (56,5%)	Não (43,5%)		
<b>Você percebe benefícios na inclusão de PCDs?</b>	Sim, diversidade social (43,5%)	Sim, motivação (34,8%)	Sim, conscientização (26,1%)	Não (13%)

Fonte: Dados coletados e processados pelo pesquisador.

Partindo das informações vistas na tabela, podemos perceber que, de fato, os participantes da pesquisa são gestores de equipe, devido à competência para contratação e poder de decisão de grande parte destes. Sobre a relação profissional dos respondentes com os profissionais com deficiência, os resultados revelam que, nesta organização, quase todos já interagiram profissionalmente com estes colaboradores, hierarquicamente ou não. Por outro lado, nenhum deles alegou ter alguma deficiência, sugerindo que tais profissionais com deficiência estão nas funções mais operacionais da organização.

Algumas das próximas questões abordaram a percepção dos gerentes sobre a inclusão profissional dentro da sua própria organização. Os dados estão dispostos na tabela seguinte:

Tabela 3 - Percepção dos gerentes sobre a inclusão profissional na organização.

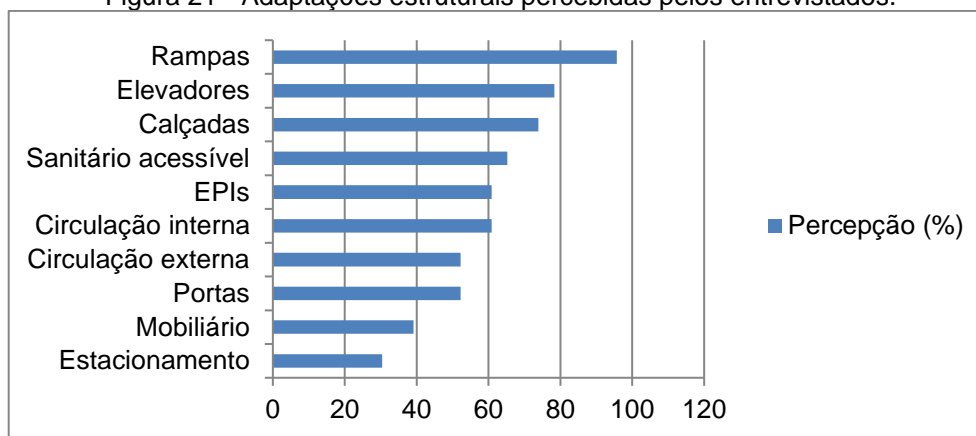
<b>A empresa tem um setor ou pessoa responsável pelas ações inclusivas?</b>	Sim (60,9%)	Não (4,3%)	Não sei (34,8%)
<b>A empresa efetivamente realiza ações inclusivas?</b>	Sim (65,2%)	Não (30,4%)	Não sei (4,3%)
<b>A importância da inclusão profissional de PCDs é difundida na organização?</b>	Sim (73,9%)	Não (21,8%)	Não sei (4,3%)
<b>A empresa mapeia a integração do colaborador com deficiência?</b>	Sim (56,5%)	Não (39,2%)	- (4,3%)

Fonte: Dados coletados e processados pelo pesquisador.

Em relação à promoção de ações inclusivas, pouco mais da metade dos participantes afirmou que a empresa realiza tais ações de forma coordenada por meio de uma pessoa ou setor. Porém, mais pessoas reconhecem tais ações efetivadas do que a existência deste setor em si. Sobre a conscientização em prol da inclusão, constatou-se que a cultura da empresa é aberta ao pensamento inclusivo, pelo menos em

grande parte dos setores. Isto reflete no mapeamento da inclusão, que é visto por parte dos gestores como satisfatória.

Figura 21 - Adaptações estruturais percebidas pelos entrevistados.



Fonte: Dados coletados e processados pelo pesquisador.

O gráfico anterior descreve a percepção dos entrevistados sobre a presença de adaptações estruturais em prol da livre circulação de pessoas com deficiência física nas dependências da empresa. Das opções disponíveis, todas foram assinaladas pelo menos uma vez, indicando que o espaço físico da organização é adequado para a permanência destas pessoas. A proporção das respostas mostra quais dos itens são percebidos pelos gestores como essenciais aos profissionais com deficiência e, ao mesmo tempo, indica quais itens estão envolvidos nas interações entre os profissionais, sendo as rampas e os elevadores os mais assinalados - itens de acesso físico às dependências da empresa.

Por fim, temos questões referentes ao tema central desta pesquisa - os desafios na integração inicial e no cotidiano com profissionais com deficiência física. Embora a resposta mais comum em ambas as perguntas seja que não existe diferença em relação aos demais profissionais, a maioria deu diversas respostas afirmando que existem dificultadores dessa gestão. As respostas mais frequentes indicaram que os aspectos interpessoais, motivacionais e de clima organizacional são empecilhos maiores à inclusão do que aqueles puramente técnicos ou relativos à capacidade de realização do trabalho.

Tabela 4 - Desafios na integração e no cotidiano com a PCD.

Desafios na integração	Indiferente (34,8%)	Igualdade e integração (21,7%)	- (13,0%)	Ambiente operacional (8,7%)	Treinamentos (4,3%)	Quando incluir (4,3%)	Atividades compatíveis (4,3%)
Desafios em lidar com PCDs	Indiferente (34,8%)	Comunicação (13,0%)	Qualificação profissional (13,0%)	Motivação e emoções (13,0%)	Sentimento de igualdade (8,7%)	Manutenção do cargo (8,7%)	- (8,7%)

Fonte: Dados coletados e processados pelo pesquisador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou uma análise das principais publicações a respeito da gestão da diversidade e sua aplicação dentro das empresas, no que tange às pessoas com deficiência. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter dados de gestores de determinada empresa a respeito

de suas vivências com o tema - como a sua relação com colegas de trabalho com deficiência física e opiniões pessoais sobre o assunto.

Ao aplicar um questionário aos líderes de equipe da organização, verificou-se relevante adesão de grande parte dos entrevistados, ao ponto em que quase todos ali presentes - 23 dos 26 funcionários - aceitaram participar da pesquisa. Além disso, quase todas as questões fechadas foram respondidas por todos os entrevistados. Por outro lado, provavelmente devido ao pouco tempo disponível, houve uma adesão menor às questões abertas.

O questionário aplicado conseguiu traçar o perfil profissional e a convivência dos gestores com profissionais e candidatos com deficiência, além das dificuldades presentes nos processos de admissão e integração destes funcionários. Conclui-se que a empresa está aberta a contratação de pessoas com deficiências em geral, tendo em vista as opiniões e experiências relatadas, além dos aspectos positivos acerca da acessibilidade do estabelecimento.

É possível perceber, porém, que ainda existe bloqueio à inclusão nas áreas operacionais da empresa. Isso pode ser motivado pela estrutura da área em si, cuja permanência é contraindicada a pessoas com deficiência em geral, o que não permite um contato direto desse grupo com esta parte da empresa. Outro ponto negativo é a ausência de pessoas com deficiência entre os entrevistados - pessoas em cargos de gerência -, apesar de muitos relatarem trabalhar com pessoas com deficiência.

Apesar disso, é possível concluir que a empresa entende o propósito e se preocupa de fato em incluir, desde que essa inclusão coincida com os objetivos da organização. Apenas uma pequena parte dos gestores não percebe claramente os benefícios dessa ação. As dificuldades relatadas coincidem em parte com o estudo trazido pelo Instituto Éthos (2016), que também revelou que as empresas carecem de funcionários com deficiência com boa qualificação profissional e gestores que saibam lidar com as especificidades da minoria.

Deve-se atentar para o fato de os resultados trazidos por esta pesquisa não demonstrarem uma tendência geral nas organizações da região, devido à participação de uma única empresa. Por isso, é imprescindível que outros estudos mais abrangentes explorem a realidade da inclusão na região de Macaé, como aqueles que incluem também o profissional com deficiência nas amostras - o protagonista nessa relação.

## REFERÊNCIAS

ABREU, M. V.; MORAES, L. F. R. **A qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência:** um estudo de caso em uma grande empresa do setor metalúrgico. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 10, n. 1, 2012.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, EAESP, v. 44, n. 3, jul./set., 2004.

ARANHA, M. S. F. **Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência.** Revista do Ministério Público do Trabalho. Brasília, 2003, n. 21, p. 160-173.

ARAÚJO, L. A. D. **A proteção constitucional das pessoas portadoras de deficiência.** 2 ed. Brasília: CORDE, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Cresce número de empregos formais para pessoas com deficiência.** 2018. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materiais/cresce-numero-de-empregos-formais-p-ara-pessoas-com-deficiencia/>>. Acesso em: 19/5/2019.

BOM SUCESSO, E.P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BORGER, F. G. **Responsabilidade social:** efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. Tese de Doutorado (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

BORTMAN, D.; LOCATELLI, G.; BANDINI, M.; REBELO, P. **A inclusão de pessoas com deficiência:** O papel de médicos do trabalho e outros profissionais de saúde e segurança. Curitiba: ANAMT, 2015. Disponível em: <[http://www.anamt.org.br/site/upload\\_arquivos/arquivos\\_diversos\\_18520161439487055475.pdf](http://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/arquivos_diversos_18520161439487055475.pdf)>. Acesso em: 22/10/2019

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010:** Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência. 2010. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf)>. Acesso em: 02/4/2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 01/10/2019.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. 1999. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3298.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm)>. Acesso em: 29/11/2018.

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa MTE/SIT nº 98, de 15 de agosto de 2012.** Dispõe sobre procedimentos de fiscalização do cumprimento, por parte dos empregadores, das normas destinadas à inclusão no trabalho das pessoas com deficiência e beneficiários da Previdência Social reabilitados. Disponível em: <https://www.anamt.org.br/portal/2017/03/02/instrucao-normativa-mtesit-no-98-de-15-de-agosto-de-2012/>. Acesso em 01/11/2018

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2015. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)>. Acesso em: 10/11/2018.

CARVALHO-FREITAS, M. N. D. **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. 315 (Doutor). Faculdade de Ciências Econômicas, UFMG, Belo Horizonte.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. **Inclusão no mercado de trabalho**: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 28., 2004, Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: Anpad, 2004.

DEJOURS, Christophe. **Psychopathology of work: clinical observations**. Routledge, 2015.

+DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Editora Dulibense, 2017.

DOVAL, J. L. M. **Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho**: desafios e tendências. Monografia (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

DUARTE, C. O. S.; TORRES, J. Q. R. **Responsabilidade social empresarial**: dimensões históricas e conceituais. 2006. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/8115670-Responsabilidade-social-empresarial-dimensoes-historicas-e-conceituais-sumario-i-introducao-02-ii-historico-dos-tres-setores-sociais.html>>. Acesso em: 14/5/2019.

DUBAR, C. **A Socialização - Construção das Identidades Sociais e Profissionais**. 1 ed. Porto: Porto Editora, 1997.

EINFELD, S.; HARRIS, A. **Disability, Equality and Human Rights: A Training Manual for Development and Humanitarianism**. Reino Unido: Osfam, 2003.

ENRIQUEZ, E. **Instituições, poder e desconhecimento**. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, T. Cenários Sociais e abordagem clínica. São Paulo: Escuta; Belo Horizonte: Fumec, 2001.

FERDMAN, Bernardo M.; DEANE, Barbara R.. **Diversity at work: The practice of inclusion**. Ed, Jossey-Bass, San Francisco, 2014..

FLEURY, M. T. **Gerenciando a diversidade cultural**: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. **Um modelo para avaliação da qualidade de vida no trabalho em universidades públicas**. *Sistemas & Gestão*, v. 4, n. 2, p. 136-154, 2009.

HANASHIRO, D. M. M.; PEREIRA, J. B. C. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão**. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552010000400007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552010000400007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 01/10/2019.



HELLER, A. **O cotidiano e a história**. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil**. [s.n.]: São Paulo, 2016.

JONES, Gareth R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers's adjustments to organizations. **Academy of Management Journal**. 1986, Vol 29, nº 2, pp 262-279

LIMA, M. P.; TAVARES, N. V.; BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A. **O sentido do trabalho para pessoas com deficiência**. Revista de Administração Mackenzie, 2013, v. 14, n. 2, p. 42-68.

MAIOR, Izabel Maria Madeira De Loureiro. Movimento político das pessoas com deficiência: reflexões sobre a conquista de direitos. **Inclusão Social**, v. 10, n. 2, 2017.

MARTINEZ, V. L. P. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Diversidade e socialização nas organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência**. In: XXXIII Encontro da ANPAD. Anais... São Paulo: 2009.

MCMILLIAN-CAPEHART, A. **Cultural Diversity's impact on firm performance: the moderating influence of diversity initiatives and socialization tactics**. Louisiana Tech University: [s.n.], 2003.

MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M.; RAMOS, W.M. O atual estado da arte da qualidade de vida no Brasil. In: 18º ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1994, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 1994.

PÁDUA, F. S. M. de.; NOVA, D. F. **Responsabilidade social empresarial: a inclusão de pessoas portadoras de deficiências no mercado de trabalho**. S.l.: Interface Tecnológica. v. 4, n. 1, 2007.

PLESS, N. M.; MAAK, T. **Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice**. Journal of Business Ethics 54, p. 129-147, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAJI, G. S. M. **Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro**. Tese de Mestrado (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2005.

SANTOS, A. G.; VIEIRA, N. S.; CAMPOS, D. C. S. **Qualidade de vida no trabalho para pessoas com deficiência em Teófilo Otoni-MG**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. Resende - ES.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. A. **Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?** Psicologia.pt - O Portal dos Psicólogos. 2017. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>>. Acesso em: 01/10/2019.

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: Vários Autores. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

STAHLHÖFER, N. **Percepção dos gestores de uma cooperativa agropecuária na questão da responsabilidade social**. Monografia (Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Tributária) - Unijuí. Ijuí, 2014.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. **A qualidade de vida no trabalho nas melhores empresas para trabalhar no Brasil: descompassos entre teoria e prática**. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte/MG: Fundação Dom Cabral, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WALTON, R. E. **Quality of working life: what is it?** *Cambridge: Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, 1973.

WERTHER, W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

WESTLEY, W.A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 113-123, 1979.