

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

GUILHERME PRITSCH BRAGA

**O IMPACTO DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO
DE TRABALHO:**

Uma análise da relação entre a inclusão e os resultados de trabalho em equipe

Porto Alegre

2018

Guilherme Pritsch Braga

O IMPACTO DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE
TRABALHO:

Uma análise da relação entre a inclusão e os resultados de trabalho em equipe

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios,
pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e
Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Senna Venzke

Coorientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2018

B813i

Braga, Guilherme Pritsch

O impacto da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho : uma análise da relação entre a inclusão e os resultados de trabalho em equipe / por Guilherme Pritsch Braga. – 2018.

80 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2018.

Orientador: Dr. Cláudio Senna Venzke.

Coorientador: Dr. Guilherme Trez.

1. Pessoa com deficiência. 2. PcD. 3. Inclusão. 4. Indicadores de diversidade. I. Título.

CDU: 331.5-056.26

“Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades”.

Boaventura de Souza Santos

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar o impacto da inclusão de pessoas com deficiência (PcD) em equipes de trabalho. No Brasil, a lei 8.213/91 obriga empresas a partir de 100 funcionários a incluir PcD em seu quadro de colaboradores. Através da pesquisa foi possível entender a influência da legislação nesse processo e o impacto que isso gera nas equipes de trabalho. Para tanto foi buscado teorias que embasassem o tema e indicadores que poderiam ser utilizados para esse objetivo. O tema diversidade em equipes de trabalho e resultados é amplamente discutido no meio acadêmico e empresarial, contudo não contempla as pessoas com deficiência em suas análises. Foi utilizada essa literatura para embasar a construção de uma *survey* que foi aplicada em 8 equipes de trabalho de 5 diferentes empresas do Rio Grande do Sul e São Paulo. A pesquisa foi quantitativa, de cunho exploratório e com uma temporalidade longitudinal. Foram definidos 9 conjuntos de indicadores para serem avaliados nos resultados das equipes de trabalho. Foi realizada uma coleta antes da entrada de uma pessoa com deficiência e outra 3 meses após a inclusão desse novo colaborador. Dessa forma, foi possível mensurar o impacto nos resultados das equipes de trabalho antes e depois da inclusão de uma PcD. Ao agrupar as respostas das equipes e realizar a comparação de médias entre a coleta 1 e coleta 2 e não foi encontrada uma diferença significativa na comparação das médias dos conjuntos de indicadores escolhidos. Foi ressaltada a relevância desse resultado tendo em vista as barreiras que existem para a inclusão de PcD no mercado de trabalho. Não haver uma diferença significativa entre a os resultados, antes e depois da inclusão de uma pessoas com deficiência, contribui para desmistificar percepções equivocadas de empresas que possuem resistências na inclusão. Foi também proposto um instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de uma pessoa com deficiência como variável. Esse instrumento foi desenvolvido com base em todo referencial de literatura, conhecimentos práticos adquiridos com a pesquisa e análise dos resultados. Dessa forma, deixando um instrumento que pode ser aplicado para estudos no meio acadêmico e empresarial.

Palavras-chave: Pessoa(s) com Deficiência. PcD. Inclusão. Indicadores de diversidade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of inclusion of people with disabilities (PwD) on work teams. In Brazil there is a law that requires companies with 100 employees or more to include PwD in their workforce. Through the research it was possible to understand the influence of the legislation in this process and the impact that this generates on work teams. Were brought theories that supported the theme and indicators that could be used for this purpose. The theme of team diversity and outcomes is widely discussed in academic and business, but does not address people with disabilities in their analysis. This literature was used to base the construction of a survey that was applied in 8 work teams of 5 different companies from Rio Grande do Sul and São Paulo. The research was quantitative, of an exploratory nature and with a longitudinal temporality. Nine sets of indicators were defined to evaluate the results of the work teams. A collect was performed before the entry of one person with a disability and another 3 months after the inclusion of this new employee. This way, it was possible to measure the impact on the results of work teams before and after the inclusion of a PwD. By grouping the team responses and comparing results between collection 1 and collection 2, no significant difference was found in the comparison of the chosen sets of indicators. It was emphasized the relevance of this result considering the barriers that exist for including a PwD in the labor market. Not having a significant difference between the results, before and after the inclusion of people with disabilities, contributes to demystify misperceptions of companies that have resistance in inclusion. It was also proposed an instrument for measuring the results of the work teams, considering the inclusion of a person with disability as a variable. This instrument was developed based on all references of literature, practical knowledge acquired with the research and analysis of the results. Thus, leaving an instrument that can be applied to academic studies and for business.

Keywords: Person (s) with Disability. PwD. Inclusion. Diversity Indicators.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Base legal para inclusão e fiscalização de PcD	20
Quadro 2 - Percentual da Lei de Cotas.....	21
Quadro 3 - Valor mínimo e máximo da multa em 2017	22
Quadro 4: Escalas utilizadas no questionário	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de pessoas com deficiência por idade	25
Figura 2 - Número de pessoas com deficiência no mercado formal de emprego	26
Figura 3 - Evolução das etapas da inclusão das PcD na sociedade	26
Figura 4 - Abordagens sobre diversidade e resultados de trabalho em equipe	30
Figura 5 - Framework IPO	33
Figura 6 - Framework de organização das tarefas e resultados.....	35
Figura 7 – Instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD como variável	59
Figura 8 – Aplicação da coleta de questionários	61
Figura 9 – Resultado da tabela ANOVA equipe 4	77
Figura 10 – Resultado da tabela ANOVA equipe 5	78
Figura 11 – Resultado da tabela ANOVA equipe 6	79
Figura 12 – Resultado da tabela ANOVA equipe 7	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos respondentes.....	47
Tabela 2 - Percentual de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2....	49
Tabela 3 – Equipe 2: resultados com diferença significativa.....	50
Tabela 4 – Equipe 3: resultados com diferença significativa.....	51
Tabela 5 – Frequência de respondentes com e sem deficiência.....	52
Tabela 6 – Equipe 8: resultados com diferença significativa.....	53
Tabela 7 – Média de interdependência das tarefas por equipe.....	54
Tabela 8 – Dados sociodemográficos do agrupamento das Equipes 2 a 8.....	55
Tabela 9 – ANOVA comparando Coleta 1 e 2 por conjunto de indicadores.....	56

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPO	<i>Input-Process-Output</i>
LBI	Lei Brasileira de Inclusão das Pessoas com Deficiência
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
ONU	Organização das Nações Unidas
PcD	Pessoa(s) com Deficiência
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho	17
2.1.1 O Enquadramento das Pessoas com Deficiência e Reabilitados do INSS	18
2.1.2 Base Legal para Inclusão e Fiscalização de PcD no Mercado de Trabalho.....	20
2.1.3 A Evolução da Inclusão de PcD no Mercado de Trabalho Brasileiro	24
2.2 Resultados de Equipes de Trabalho	28
2.2.1 A Diversidade das Equipes de Trabalho e seus Resultados	28
2.2.2 Mensuração de Resultados das Equipes de Trabalho e Organizações	33
3 MÉTODO	41
3.1 Delineamento da Pesquisa	41
3.2 População e Sujeitos da Pesquisa	42
3.3 Técnica de Coleta de Dados	43
3.4 Técnica de Análise de Dados	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	47
4.1 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa	47
4.1.1 Análise dos Resultados por Equipe de Trabalho.....	48
4.1.2 Relação entre a interdependência das tarefas e os resultados das equipes....	53
4.1.3 Análise dos Resultados Agrupando as Equipes.....	55
4.2 Instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD como variável	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5.1 Limitações da Pesquisa	65
5.2 Sugestões para Estudos Futuros	66
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	75
APÊNDICE B – RESULTADOS EQUIPES 4, 5, 6 E 7	77

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência (PcD) tem sido um tema discutido, tanto por seus aspectos sociais, quanto pelos legais. A partir de 1991, o Brasil passou a exigir a contratação de PcD em organizações a partir de 100 funcionários. Contudo, apesar de ser um tema presente na pauta das empresas, a existência de pessoas com deficiência na sociedade tem registro desde o Código de Hamurabi (1.800 a. C.). O Código de Manu (1.500 a. C.) mencionava as PcD, restringindo o seu direito na herança familiar. Portanto, se trata de um tema atual e, ao mesmo tempo, que acompanha a humanidade desde os seus primórdios (VIEIRA, 2000). No mundo, segundo o Banco Mundial (WORLD BANK, 2011), é estimado 1 bilhão de pessoas com deficiência (PcD), representando 15% da população total do planeta. Segundo o Censo de 2010, realizado pelo IBGE (BRASIL, 2012), 23,91% da população brasileira possui algum tipo de deficiência, representando mais de 45 milhões de pessoas.

A sociedade evoluiu e junto com ela os direitos das pessoas com deficiência. Ao longo do tempo ocorreram diversas alterações na visão e nomenclatura referente às PcD (SASSAKI, 2003). Já foram chamados de: inválidos, incapacitados, defeituosos, pessoas portadoras de deficiência e pessoas com necessidades especiais. Nesse trabalho utilizou-se a nomenclatura de pessoas com deficiência (PcD), a mesma utilizada na Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidade das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (ASSEMBLY, 2007).

O Brasil criou políticas públicas para promover a inclusão de PcD no mercado de trabalho, principalmente pela concepção de legislações que protejam os direitos dessas pessoas. Um dos principais mecanismos é conhecido como a Lei de Cotas, que por meio do artigo 93 da Lei nº 8.213 de 1991 estabelece que as empresas a partir de 100 funcionários devem ter no seu quadro de colaboradores uma cota de pessoas com deficiência. Esse número aumenta progressivamente, de acordo com o número de funcionários da empresa, variando entre 2% e 5% do número total de colaboradores efetivo das empresas.

A fiscalização, em relação a esse tema, tem se intensificado nos últimos anos. Entre 2010 e 2015 houve um aumento de 248% nas autuações proferidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Essas ações geraram um crescimento constante na inclusão de PcD no mercado de trabalho. No ano de 2016 (BRASIL, 2016) o Brasil contava com 418 mil pessoas com deficiência no mercado de trabalho de formal.

Apesar desse crescimento e da existência dessa Lei, há mais de 25 anos, as PcD no mercado formal de emprego representam apenas 0,8% dos trabalhadores no Brasil (BRASIL, 2016). Ao analisar os dados do Censo (BRASIL, 2012) é possível identificar 9,3 milhões de pessoas com deficiência, com idade entre 15 e 60 anos, e que se enquadram na Lei de Cotas. Existe uma discrepância entre o número de PcD disponíveis e aquelas que conseguem se inserir no mercado de trabalho. Apesar dos avanços demonstrados, ainda existe uma necessidade de acelerar e melhorar a inclusão de profissionais com deficiência no mercado de trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

Após o surgimento da Lei de Cotas e o aumento das políticas de diversidade nas organizações, diversos estudos vêm sendo realizados para identificar as melhores práticas na inclusão de PcD nas organizações (GIL, 2002). Os principais temas abordados se referem ao acolhimento e adaptações necessárias para a inclusão (DE CAMPOS et al., 2013). Outro ponto estudado é o papel da liderança no processo de inclusão, tendo em vista a sua importância na execução desses projetos (DOVAL, 2006).

Outro viés encontrado é uma abordagem sobre a repercussão da Lei de Cotas para as organizações. São estudadas as barreiras enfrentadas pelas empresas para o cumprimento da lei e como superá-las. Nesse sentido, Carvalho-Freitas (2009) aponta como barreiras a forma com que os gestores percebem a deficiência e também as práticas de trabalho adotadas pelas empresas.

Gil (2002) defende, através da sua experiência empírica e entrevistas com gestores, que existem benefícios que a inclusão gera para as empresas. São citados 6 principais benefícios:

- a) o desempenho e a produção das pessoas com deficiência, que muitas vezes supera as expectativas do início do contrato;
- b) o desempenho da empresa que mantém empregados com deficiência, em geral, é impulsionada pelo clima organizacional positivo;
- c) os ganhos de imagem tendem a fixar-se a longo prazo;

- d) os impactos positivos de empregar pessoas com deficiência se refletem sobre a motivação dos outros funcionários;
- e) os empregados com deficiência ajudam a empresa a ter acesso a um mercado significativo de consumidores com as mesmas características, seus familiares e amigos;
- f) o ambiente de trabalho fica mais humanizado, diminuindo a concorrência selvagem e estimulando a busca da competência profissional.

Apontamentos semelhantes surgem também em outros estudos (ARANHA, 2001; CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2007; PASTORE, 2000; SASSAKI, 1997), contudo sem uma mensuração desses resultados. Todos os estudos citados foram realizados de forma qualitativa, não sendo quantificados esses benefícios, e sim uma constatação da percepção dos entrevistados.

Através da análise dos estudos citados e também de vivências empíricas do pesquisador, foi identificada uma lacuna para verificar se há impacto da inclusão de PcD nas organizações. Dentro desse problema, se faz necessária uma delimitação da pesquisa sobre impacto nas organizações. A unidade de análise escolhida foi relacionada ao trabalho em equipe.

Foram encontradas pesquisas que relacionam o nível da diversidade de equipe com os resultados produzidos pela mesma. Horwitz & Horwitz (2007) realizaram um estudo meta-analítico que avaliou os resultados da equipe de trabalho e nível de diversidade, levando em consideração a demografia do grupo. Os resultados encontrados sugerem que a diversidade das equipes pode gerar resultados superiores e uma vantagem competitiva. Contudo, ressalta que isso não deve ser avaliada de uma forma simplista, tendo em vista que isso não ocorre de uma maneira uniforme. É sugerido que esse seja um fator debatido para estruturar a composição da equipe. São apontados também casos em que a diversidade gera efeitos negativos nos resultados das equipes.

Schippers et al. (2003) analisaram os resultados da equipe e sua diversidade, com a reflexividade como efeito moderador. Nessa análise, além da reflexividade, foram avaliados: comprometimento, satisfação e performance. Nesse estudo foram encontrados benefícios da diversidade em equipes com metas interdependentes e grupos com baixa longevidade.

Existem diversos estudos que relacionam a diversidade das equipes com os resultados (GIRNDT et al., 2000; GUZZO & DICKSON, 1996; WILLIAMS & O'REILLY,

1998; WITTENBAUM & STASSER, 1996). Contudo, no conceito de diversidade dos estudos a deficiência não é um dos aspectos considerados. Existindo, portanto, uma oportunidade de pesquisa sobre os resultados de equipes com a inclusão de pessoas com deficiência.

Foi identificada a possibilidade de transpor o olhar legal sobre o tema para trazer uma perspectiva das repercussões da inclusão de PcD nas empresas. Portanto, o problema de pesquisa abordado é: qual o impacto que a inclusão de pessoas com deficiência gera impacto nos resultados de trabalho em equipe?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto da inclusão de pessoas com deficiência nos resultados de trabalho em equipe.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Definir os indicadores para avaliação do trabalho em equipe e os critérios de escolha;
- b) Analisar a relação entre os resultados das equipes de trabalho antes de depois da inclusão de PcD;
- c) Desenvolver um instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD como variável.

1.3 Justificativa

No ano de 1991, a Lei de Cotas trouxe para as empresas, a partir de 100 funcionários, a obrigação de incluir pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Desde então, houve diversos avanços nos direitos e inclusão das PcD. Em 2016, entrou em vigor a Lei nº 13.146/2015, denominada Lei Brasileira de Inclusão das Pessoas com Deficiência (LBI). Essa lei ampliou de forma significativa os direitos das PcD em áreas como: saúde, educação, moradia, trabalho, cultura, transporte e

acessibilidade. Contudo, a criação de leis não tem sido suficiente para garantir a inclusão das PcD no mercado de trabalho.

De acordo com Censo de 2010 (BRASIL, 2012), 23,9% da população brasileira possui algum tipo de deficiência. Dessa população, 46% recebem até 1 salário mínimo por mês. Conforme apontado por Heymann et al. (2014), esse é um fenômeno que ocorre mundialmente e é causado pela falta de acessibilidade, falta de oportunidades e preconceito. Desta forma, se está diante de um problema social relevante e que pode ser amenizado através da inclusão das PcD no mercado de trabalho.

Ao aprofundar os dados do Censo de 2010 (BRASIL, 2012), é possível verificar que existem 32 milhões de PcD com idade entre 15 a 64 anos. Nessa faixa de idade, 56% são do sexo feminino e 44% são do sexo masculino. Um fato importante é que 81% conseguem ler e escrever, contudo apenas 25% possui o ensino médio completo. Porém, nem todas as pessoas com deficiência se enquadram na Lei de Cotas. Por exemplo, uma pessoa que possui surdez em 1 ouvido não é enquadrada pelos critérios da Lei de Cotas, contudo é contabilizada no Censo como uma pessoa com deficiência. Levando em consideração esse critério considera-se que 9,3 milhões de pessoas se enquadram na Lei de Cotas e estão economicamente ativas.

Um dos argumentos trazidos pelas empresas, para não realizar a inclusão, seria a dificuldade de encontrar candidatos com deficiência para suprir as vagas (CARVALHO-FREITAS, 2009). Existem 827 mil vagas de emprego com a reserva legal para PcD através da Lei de Cotas (BRASIL, 2016), sendo que quase a metade já está suprida com candidatos com deficiência. Portanto, segundo a RAIS (BRASIL, 2016) existem pouco mais de 400 mil vagas a serem preenchidas por PcD para mais de 9,3 milhões de possíveis candidatos.

Segundo Carneiro & Ribeiro (2008) é possível verificar que existem mecanismos legais para promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, assim como existem PcD disponíveis para ocupar essas posições. Contudo, ainda existe uma grande dificuldade promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Gil (2002) através de sua experiência empírica e entrevistas realizadas com gestores de organizações, aponta que existem benefícios na inclusão de PcD no mercado de trabalho, conforme exposto a seguir:

A empresa inclusiva reforça o espírito de equipe de seus funcionários, fortalecendo a sinergia em torno dos objetivos comuns e expressando seus valores coletivamente. O ambiente físico adequado atenua as deficiências e torna-se mais agradável para todos. Enfim, esses fatores humanizam mais o ambiente de trabalho (GIL 2002, p. 18).

Esse estudo se faz relevante para que se possa avançar no entendimento dos resultados da inclusão de PcD no mercado de trabalho, através do enfoque no trabalho em equipe. Nessa pesquisa foram verificados os resultados da inclusão de PcD nas equipes de trabalho. Buscou-se uma análise da inclusão de PcD nas organizações não só como uma questão legal a ser cumprida, mas também como uma questão estratégica para a gestão de pessoas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesse capítulo apresenta-se a revisão de literatura, trazendo os conceitos fundamentais para a realização e entendimento da pesquisa. São abordados dois temas principais: a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e a relação entre diversidade e resultados do trabalho em equipe.

2.1 Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho

Nos Estados Unidos, em 1961, o Presidente John F. Kennedy assinou uma ordem executiva exigindo que os fornecedores do Governo Federal tomassem ações afirmativas para gerar igualdade de oportunidades no mercado de trabalho. Três anos mais tarde foi publicado o Ato dos Direitos Civis, reforçando os direitos das minorias de acesso ao mercado de trabalho (GARRISON & MODIGLIANI, 1994). As ações afirmativas foram um marco fundamental para diversas minorias, tendo um impacto imediato em relação à raça e etnia. Nesse sentido, essas ações abriram espaço para também promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Para Gil (2002) Romeu Sasaki é considerado um dos precursores na luta pela inclusão de PcD no mercado de trabalho brasileiro, iniciado na década de 60 (SASSAKI, 1999), mesma época que iniciaram as ações afirmativas. Ele se destaca pelo seu papel acadêmico, em diversas publicações sobre o tema inclusão, e também na luta por melhorias nas políticas públicas. Desde então, o autor relata, que houve uma evolução nos direitos das pessoas com deficiência e também na percepção da sociedade sobre o tema. Porém, ressalta que as pessoas com deficiência ainda sofrem preconceito e tem diversas restrições para entrar no mercado de trabalho. Heymann et al. (2014) citam que a empregabilidade de PcD em países de média e baixa renda é de 12%, enquanto as pessoas sem deficiência possuem um nível médio de empregabilidade de 75%. Nesse capítulo foi realizada uma revisão de literatura para contextualizar a inclusão de pessoas com deficiência, no mercado de trabalho brasileiro.

2.1.1 O Enquadramento das Pessoas com Deficiência e Reabilitados do INSS

Primeiramente se faz necessário entender o conceito de pessoa com deficiência, segundo a legislação vigente. A Lei Brasileira da Inclusão (LBI), nº 13.146/2015, se inspirou na Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidade das Pessoas com Deficiência (ASSEMBLY, 2007), para definir o seguinte conceito de PcD:

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Existem diferentes entendimentos do enquadramento como uma PcD, dependendo do enfoque dado. Para esse estudo foram consideradas pessoas com deficiência, aquelas aceitas para fins da Lei de Cotas, tendo em vista o objetivo de analisar a inclusão no mercado de trabalho. Nesse caso, a regulamentação se dá através dos Decretos nº 3.298/1999 e nº 5.296/2004 que definiram os tipos de deficiência e também seus parâmetros. Abaixo estão descritos os diferentes tipos de deficiências e enquadramentos com base nesses decretos:

- deficiência física: alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
- deficiência auditiva: perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500HZ, 1.000HZ, 2.000Hz e 3.000Hz;
- deficiência visual: cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; os casos nos quais a somatória da medida do

- campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60°; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;
- deficiência intelectual: funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho;
 - deficiência psicossocial ou mental: é aquela oriunda de um transtorno mental grave e incurável, no qual a pessoa se encontra em estágio/fase crônica, ou seja, a pessoa que adquiriu uma seqüela em decorrência de um transtorno mental, que possui alguma doença psiquiátrica ou desordem psíquica;
 - deficiência múltipla: associação de duas ou mais deficiências citadas anteriormente;
 - reabilitados do INSS: profissionais que passaram por processo de reabilitação junto ao Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), seja qual for a doença de base e limitações funcionais a época de reabilitação, mesmo que em outra empresa ou para função diversa da que vai exercer, a reabilitação é válida.

O parecer nº 444/2011 da Consultoria Jurídica do MTE (BRASIL, 2011), considerou a visão monocular como uma deficiência válida para fins de Lei de Cotas. Essa deficiência visual ocorre quando há cegueira em um olho, na qual a acuidade visual com melhor correção óptica é igual ou menor que 0,05. Portanto, esse parecer determinou mais uma categoria de enquadramento para a deficiência visual, mesmo não estando contemplado em nenhuma lei.

Atualmente, não existe uma obrigação legal para incluir diferentes tipos de deficiência no mercado de trabalho. Contudo, conforme Gil (2002) e De Campos et al. (2013), a inclusão não ocorre apenas inserindo determinados tipos de deficiência, ou apenas deficiências consideradas leves. Segundo os autores, as empresas não devem olhar para a limitação que a deficiência gera e sim para o potencial de cada pessoa.

O Decreto nº 3.298 não realiza um rol taxativo de todos os tipos de deficiência e sua severidade, pois essas podem variar em determinados casos. Por exemplo, na

deficiência física pode haver tanto uma amputação de um dedo, sendo considerado leve, quanto à amputação de membros inferiores, sendo considerada uma deficiência severa. Tendo em vista o objetivo de analisar o impacto da inclusão de PcD em equipes de trabalho, o entendimento sobre enquadramento das pessoas com deficiência, segundo a Lei de Cotas, é de fundamental importância para essa pesquisa. Esses conceitos são utilizados ao longo de todo desenvolvimento da pesquisa e também para a posterior análise dos resultados.

2.1.2 Base Legal para Inclusão e Fiscalização de PcD no Mercado de Trabalho

Essa sessão revisou os principais mecanismos legais que auxiliam na promoção e fiscalização da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. Abaixo é apresentado o Quadro 1 com o resumo, em ordem cronológica, dessas legislações e a sua principal contribuição para o tema abordado.

Quadro 1 - Base legal para inclusão e fiscalização de PcD

Ano	Base legal	Contribuição
1991	Lei nº 8.213/91, art. 93	Obriga empresas a partir de 100 funcionários a ter uma reserva legal de cargos para PcD.
1991	Lei nº 8.213/91, art. 133	Prevê a autuação de empresas que descumpram o que está estabelecido na lei 8.213/91.
1998	Resolução nº 630, art. 9 - INSS	Regulamenta a fiscalização da lei 8.213/91, explicitando a possibilidade de autuação em caso de descumprimento.
2003	Portaria nº 1.199/2003 - MTE	Estabelece os parâmetros da autuação da lei 8.213/91.
2015	Lei nº 13.146/15, art. 4º	Define discriminação a ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de igualdade de oportunidades
2015	Lei nº 13.146/15, art. 34	Garante o direito de um ambiente acessível e inclusivo para PcD no mercado de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor com base na legislação apresentada.

A Lei nº 8.213, datada de 24 de julho de 1991, é o principal marco para promover a inclusão de pessoas com deficiência no Brasil. Essa lei estabelece que empresas a partir de 100 funcionários tenham a obrigação de incluir pessoas com deficiência ou reabilitados do INSS em suas organizações. O Quadro 2 demonstra os

percentuais de PcD que devem ser incluídos, segundo a Lei de Cotas, de acordo com o número de colaboradores de cada empresa.

Quadro 2 - Percentual da Lei de Cotas

I	de 100 a 200 empregados	2%
II	de 201 a 500 empregados	3%
III	de 501 a 1.000 empregados	4%
IV	de 1.001 empregados em diante	5%

Fonte: elaborado pelo autor com base no art. 93 da lei nº 8.213/91 (BRASIL, 1991).

O parágrafo 1º do art. 93 da Lei nº 8.213/91 determina que a dispensa imotivada de uma PcD com contrato por prazo determinado superior a 90 dias ou no contrato de prazo indeterminado, somente poderá ocorrer após a contratação de um substituto. Esse requisito legal não garante a estabilidade do cargo para uma pessoa com deficiência, mas visa assegurar uma reserva de vagas para PcD. Assim, empresas que ainda não cumprem a Lei de Cotas, não deveriam regredir em seus números, caso estejam cumprindo o parágrafo 1º do art. 93.

Não existe nenhum tipo de benefício fiscal ou diferença no contrato de trabalho da pessoa com deficiência, todavia as empresas que não cumprem a cota estão sujeitas a sanções (CARNEIRO & RIBEIRO, 2008). Quando criada, em 1991, a Lei nº 8.213 não explicitava as sanções que seriam aplicadas em relação ao descumprimento do artigo 93. Contudo, o artigo 133 (BRASIL, 1991) estabelece o seguinte:

Art. 133. A infração a qualquer dispositivo desta Lei, para a qual não haja penalidade expressamente cominada, sujeita o responsável, conforme a gravidade da infração, à multa variável de Cr\$ 100.000,00 (cem mil cruzeiros) a Cr\$ 10.000.000,00 (dez milhões de cruzeiros).

Apesar da existência do Art. 133, não havia uma clareza quanto ao procedimento de fiscalização e a aplicação das sanções (CLEMENTE, 2015). Em 1998, através da Resolução nº 630 do INSS (BRASIL, 1998), estabeleceu os procedimentos para fiscalização de reserva de vagas para pessoas com deficiência e beneficiários reabilitados. No artigo 9º dessa resolução foi estabelecido o seguinte: “Art. 9. Cabe à Fiscalização aplicar as penalidades previstas na legislação previdenciária pelo descumprimento do disposto no artigo 93 e no seu parágrafo primeiro da Lei nº 8.213/91”.

No ano de 2003, através da Portaria 1.199/2003 do MTE (BRASIL, 2003), foram estabelecidos os parâmetros da autuação a Lei de Cotas. O artigo segundo estabeleceu o seguinte:

Art. 2º A multa por infração ao disposto no art. 93 da Lei nº 8.213, de julho de 1991, será calculada na seguinte proporção:

I - para empresas com cem a duzentos empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de zero a vinte por cento;

II - para empresas com duzentos e um a quinhentos empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de vinte a trinta por cento;

III - para empresas com quinhentos e um a mil empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de trinta a quarenta por cento;

IV - para empresas com mais de mil empregados, multiplicar-se-á o número de trabalhadores portadores de deficiência ou beneficiários reabilitados que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal, acrescido de quarenta a cinquenta por cento;

§ 1º O valor mínimo legal a que se referem os incisos I a IV deste artigo é o previsto no artigo 133, da Lei nº 8.213, de 1.991.

§ 2º O valor resultante da aplicação dos parâmetros previstos neste artigo não poderá ultrapassar o máximo estabelecido no artigo 133 da Lei nº 8.213, de 1991.

Os valores do artigo 133 da Lei nº 8.213/91 são convertidos para a moeda atual do país e reajustados anualmente. O Quadro 3 expressa os valores válidos para o ano de 2017, em relação a autuações do Art. 93 da Lei nº 8.213/91.

Quadro 3 - Valor mínimo e máximo da multa em 2017

	Valor mínimo	Valor máximo
de 100 a 200 colaboradores	R\$ 2.284,05	R\$ 2.740,86
de 201 a 500 colaboradores	R\$ 2.740,86	R\$ 2.969,26
de 501 a 1.000 colaboradores	R\$ 2.969,26	R\$ 3.197,67
de 1.001 colaboradores em diante	R\$ 3.197,67	R\$ 3.426,07

Fonte: elaborado pelo autor com base na MTPS/MF Nº 8/2017 (BRASIL, 2017).

Essa portaria estabelece um valor que será aplicado para cada pessoa com deficiência que faltar para o cumprimento da cota. Por exemplo, uma empresa de 1.200 funcionários tem uma cota de 60 PcD e possui 10 PcD no seu quadro de colaboradores, existe um déficit de 50 PcD para o cumprimento da cota. Nessa faixa de funcionários o valor mínimo da multa, em 2017, é de R\$ 3.197,67 e o máximo de

R\$ 3.426,07. A empresa trazida nesse exemplo poderia ser autuada entre R\$ 159.883,50 e R\$ 171.303,75 pelo MTE.

A LBI, aprovada no ano de 2015, trouxe diversos avanços para os direitos das pessoas com deficiência em áreas como: saúde, educação, moradia, cultura, transporte e acessibilidade. O trabalho também foi uma área abordada por essa lei, especialmente no seu artigo 4º e 34, conforme apresentado a seguir.

Art. 4º Toda pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação.

§ 1º Considera-se discriminação em razão da deficiência toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais de pessoa com deficiência, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas. (...)

Art. 34. A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.

Através da LBI o Brasil trouxe elementos da Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, da Organização das Nações Unidas (ONU) para garantir condições adequadas na inclusão no mercado de trabalho (SETUBAL et al., 2016). Os autores também analisam as lacunas deixadas pela Lei de Cotas, sendo pertinentes os mecanismos, trazidos pela LBI, para que haja mais igualdade e menos discriminação na inclusão de PcD no mercado de trabalho, especialmente nos casos de deficiências que necessitam de adaptações.

Desde a promulgação da Lei nº 8.213, no ano de 1991, o Brasil vem criando ordenamentos jurídicos para promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Conforme revisado nessa sessão, existe uma obrigatoriedade da inclusão de PcD em empresas a partir de 100 funcionários e, no caso de descumprimentos, estão sujeitas a autuações. Carneiro & Ribeiro (2008) informam que a inclusão, para muitas empresas, foi indesejada. Contudo, ressalta a importância dessa obrigação legal para que houvesse avanços na garantia de igualdade de oportunidade para PcD e sua inclusão social.

Apesar do objetivo desse trabalho não ser a discussão legal e de ordenamentos jurídicos, se faz importante esse entendimento, pois está diretamente ligado com a motivação das empresas para realizar a inclusão (CARNEIRO & RIBEIRO, 2008).

Essa visão legal tem como objetivo demonstrar a relevância do tema e também como vem sendo fiscalizado no Brasil.

2.1.3 A Evolução da Inclusão de PcD no Mercado de Trabalho Brasileiro

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro ocorreu, de uma forma estruturada, desde a década de 50 e a Lei de Cotas auxiliou na aceleração desse processo (SASSAKI, 1999). Antes, apenas empresas que tinham um ímpeto espontâneo realizavam a inclusão. Depois de 1991, isso se tornou uma obrigação para todas as empresas com mais de 100 funcionários. Carvalho-Freitas (2009) ressalta que empregar uma pessoa com deficiência não significa, necessariamente, estar efetivamente incluindo-a no mercado de trabalho. A seguir são apresentados os números referentes a inclusão no Brasil, e também uma revisão das análises de como está ocorrendo esse processo.

Primeiramente se faz necessário analisar o contingente de pessoas com deficiência que existem no Brasil. O Censo de 2010 apontou que existem 45,6 milhões de pessoas com deficiência no Brasil (BRASIL, 2012). Conforme Neri (2003), nem todas as pessoas consideradas pelo Censo do IBGE como uma pessoa com deficiência se enquadram no para fins de Lei de Cotas. Isso ocorre, já que o país necessita ter um entendimento amplo do conceito de deficiência para criação de políticas públicas que visam atender essa população. Portanto, o número total, segundo o Censo, não corresponde à realidade da quantidade de PcD que se enquadram na Lei de Cotas, e estão disponíveis para entrar no mercado de trabalho.

Um dos fatores relevantes para analisar a empregabilidade é a idade. Com o aumento da expectativa de vida dos brasileiros existe uma maior incidência de pessoas que adquirem deficiências no final da sua vida (BRASIL, 2012). Contudo, essas pessoas, na sua grande maioria já aposentadas, não podem ser consideradas para analisarmos o número de pessoas com deficiência disponíveis para ingressar no mercado de trabalho formal.

A Cartilha do Censo (BRASIL, 2012) fez uma distribuição das pessoas com deficiência, conforme a Figura 1, em 3 faixas de idade.

Figura 1 - Distribuição de pessoas com deficiência por idade



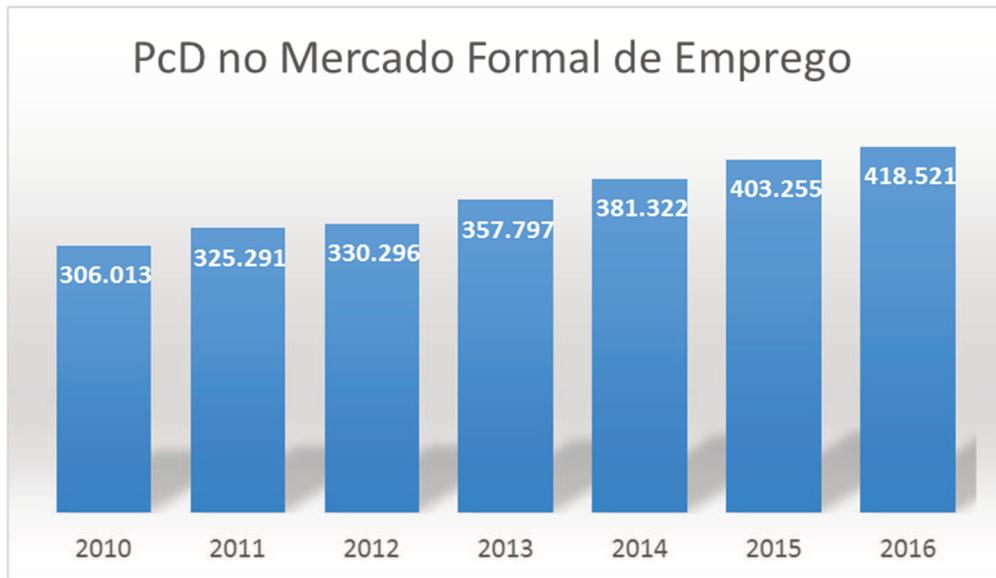
Fonte: BRASIL (2012)

Através dessa figura, é possível perceber que mais de 70% da população com deficiência, conforme o Censo de 2010, está na faixa de 15 a 64 anos. A legislação brasileira, através do art. 403 da CLT (BRASIL, 1943), prevê que a idade mínima para se trabalhar é de 16 anos. Portanto, conclui-se que a maioria das pessoas com deficiência estão em idade compatível para entrar ou permanecer no mercado de trabalho. São estimadas 9,3 milhões de PcD que se enquadram na Lei de Cotas no Brasil e estão nessa faixa etária de 15 a 60 anos (BRASIL, 2012).

O número de vagas disponíveis para pessoas com deficiência, segundo o MTE (BRASIL, 2016), é de 827 mil. Clemente & Shimono (2015) abordam que uma justificativa para o não cumprimento da Lei de Cotas, por parte das empresas, seria a falta de PcD para o fechamento das vagas. Percebe-se, através dos números apresentados, que existe um contingente maior de PcD do que vagas de trabalho reservadas para esse público. Os autores citam os seguintes pontos que dificultam a inclusão de PcD nas organizações: falhas na gestão de RH; falta de acessibilidade; preconceito; e baixo conhecimento sobre inclusão.

Nos anos de 2015 e 2016 o número de empregos formais do Brasil reduziu 3% e 4,2%, respectivamente (BRASIL, 2016). Contudo, nos últimos 6 anos, vem crescendo o número de pessoas com deficiência e reabilitados do INSS no mercado formal de trabalho, conforme a Figura 2.

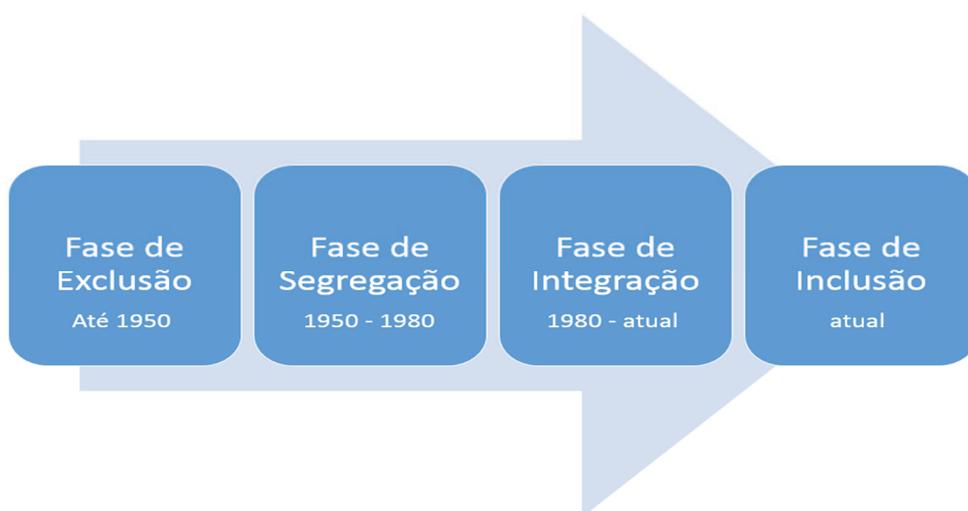
Figura 2 - Número de pessoas com deficiência no mercado formal de emprego



Fonte: elaborado pelo autor com dados da RAIS (BRASIL, 2016).

Apesar de ser importante o aumento contínuo de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, ainda existe uma precariedade na forma com que isso é realizado (CARVALHO-FREITAS, 2009). Segundo Clemente e Shimono (2015), muitas empresas não estão preparadas e sensibilizadas para receber PcD, mas mesmo assim conseguem cumprir a cota legal. A Figura 3 demonstra a evolução das etapas da inclusão das PcD na sociedade e, conseqüentemente, no mercado de trabalho.

Figura 3 - Evolução das etapas da inclusão das PcD na sociedade



Fonte: figura elaborada pelo autor com base em Sasaki (1997)

A fase de exclusão, que durou até o início da década de 50, era caracterizada por uma negação a oportunidades de trabalho para pessoas com deficiência. Nessa época eram chamados de inválidos ou incapazes, refletindo a percepção da sociedade em relação as PcD.

Na fase de segregação, através de parcerias entre empresas e instituições que auxiliavam PcD, foram geradas oportunidades de trabalho. Contudo, esse trabalho era realizado através de oficinas dentro das instituições e não diretamente nas empresas. Portanto, as PcD eram segregadas e não tinham oportunidades de se inserirem na sociedade.

A fase de integração tem início na década 80 e ainda está presente nos dias atuais. Nessa etapa, as empresas aceitam empregar PcD, desde que não necessitem realizar nenhuma adaptação. Ou seja, a pessoa com deficiência tem que se adaptar a organização. Quando existem barreiras de acessibilidade, a empresa opta por incluir outro tipo de deficiência.

A última fase se caracteriza pela inclusão das pessoas com deficiência. Nessa etapa, as empresas são responsáveis por adaptar seus processos e estrutura física para que sejam acessíveis. Do outro lado as pessoas com deficiência têm acesso à formação e educação especializada, tendo um papel ativo na própria inclusão.

As fases trazidas por Sassaki (1997) demonstram a evolução e também os desafios que ainda existem na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Carneiro & Ribeiro (2008, p. 562) demonstram que ainda existem diversas empresas que estão na fase de integração e empregam PcD apenas para cumprir a legislação, como exposto a seguir:

Além de parcial, a inclusão assegurada pela lei é excludente. Como não há exigências quanto ao tipo de deficiência para fins de observância da cota empregatícia, as empresas, regra geral, selecionam, dentre as pessoas com deficiência, aqueles que lhes são mais convenientes. A seletividade incrustada nas contratações realizadas tende a discriminar as pessoas com deficiências mais graves, como os cegos, os surdos, os doentes mentais e os cadeirantes.

Gil (2002) entende que para a empresa evoluir o seu programa de inclusão é necessária uma mudança na cultura organizacional. Segundo a autora são necessárias diversas ações para que a empresa consiga mudar o *status quo*. É recomendada a capacitação e sensibilização dos colaboradores da empresa para lidar

com o tema, assim como a adaptação do ambiente do trabalho, levando em consideração as normas de acessibilidade. Também é sugerido que se tenha cuidado com a segregação, pois algumas empresas tendem a incluir PcD somente em determinados departamentos ou níveis hierárquicos.

Nessa sessão, foi possível perceber o avanço do Brasil em números de PcD no mercado de trabalho, contudo também verificar que existe uma necessidade de evolução das organizações para se tornarem mais inclusivas. Essa pesquisa busca explorar um entendimento sobre o impacto da inclusão de PcD nas equipes de trabalho, trazendo a inclusão como um assunto estratégico dentro da gestão de recursos humano das organizações.

2.2 Resultados de Equipes de Trabalho

Equipes de trabalho são entidades composta por membros, com uma alta interdependência, para realização de tarefas que compartilham e valorizam metas em comum (DYER, 1984). Nas últimas duas décadas muitos estudos vêm sendo realizados para entender o funcionamento das equipes e como otimizar os seus resultados (SALAS et al., 2007). Mesmo com o aumento da tecnologia nos processos, o fator humano ainda é um diferencial para as organizações e seus resultados (SALAS et al., 2008).

Nessa busca para encontrar os melhores resultados das equipes de trabalho, surge um questionamento: equipes com uma diversidade maior geram melhor resultado? Nessa sessão são exploradas as diferentes abordagens que relacionam a diversidade das equipes de trabalho e seus resultados. Foram abordadas, também, as diferentes formas de mensuração desses resultados.

2.2.1 A Diversidade das Equipes de Trabalho e seus Resultados

O primeiro ponto abordado dentro desse tema é o conceito de diversidade das equipes. Williams & O'Reilly (1998) e Joshi & Roh (2009) realizaram uma ampla revisão dos últimos 40 anos de pesquisa sobre diversidade e demografia das equipes. Nesses estudos, foi identificado que não existe um consenso sobre esse conceito. A diversidade não pode ser considerada um constructo unitário, havendo diversas

visões sobre o tema. Conseqüentemente, não provê uma métrica unitária para avaliação dos resultados de trabalho em equipe.

Jackson et al. (1992) analisam o conceito de diversidade através dos atributos demográficos e pessoais. Nos atributos demográficos são considerados: gênero, raça, etnia e idade. Já nos atributos pessoais são considerados status, habilidades, estilo comportamental, crenças e valores. Para os autores o termo diversidade se refere a situações em que os atores, com interesses comuns, não são iguais em relação a algum atributo.

Wittenbaum & Stasser (1996) dão ênfase em sua pesquisa para a tomada de decisão. Para os autores, o enfoque dado sobre o olhar da diversidade é a variação de expertise ou de informações. Portanto, não são consideradas questões demográficas ou afiliações de grupo.

Horwitz & Horwitz (2007) realizaram um estudo meta-analítico sobre a diversidade das equipes e seus resultados. É apontada a existência de uma dicotomia entre a diversidade sendo relacionada a tarefas versus a diversidade demográfica. Na diversidade relacionada a tarefas são considerados atributos individuais adquiridos, como: educação, expertise funcional e conhecimento organizacional. Já a diversidade demográfica explora características congênitas que são facilmente observáveis e categorizáveis, tais como: idade, gênero e etnia.

Apesar de pessoas com deficiência não terem sido consideradas nos estudos de diversidade e resultados de trabalho em equipe citados, vem sendo considerada como uma categoria de diversidade em diversas literaturas. A diversidade pode ser conceituada através de variações e atributos que diferenciam as pessoas (LARSON JR, 2007), sendo comum utilizar atributos demográficos. De Oliveira & Rodriguez (2004, p. 3835) consideram que o conceito de diversidade vem evoluindo e abrangendo diferentes grupos, conforme exposto a seguir.

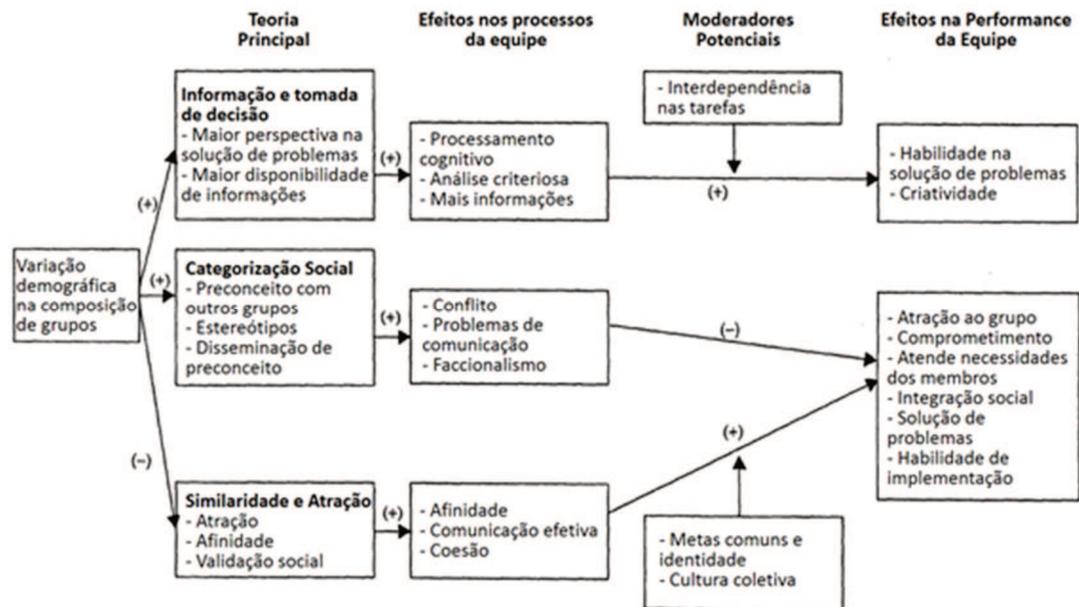
Atualmente, a valorização da diversidade não se aplica somente a diferentes grupos étnicos, mas também a pessoas com deficiência, pessoas de diferentes religiões, opção sexual, idade, sexo, ou seja, essa prática visa trabalhar as diferenças entre as pessoas de forma que nenhuma fique excluída da sociedade.

Salsgiver, et al. (2015) consideram que existe uma mudança em relação a percepção das pessoas com deficiência de incapacidade individual para discriminação social. Os autores também consideram que as PcD fazem parte do conceito de

diversidade, pois se enquadram como uma minoria e devem ter seus direitos garantidos para uma maior igualdade. De acordo com os diferentes conceitos diversidade analisados, ficou evidenciado que pessoas com deficiência estão englobadas no viés demográfico.

Williams & O'Reilly (1998) apontaram que existem 3 principais tipos de abordagens teóricas em relação à diversidade e resultados de trabalhos em equipe: (1) categorização social; (2) similaridade e atração; (3) informação e tomada de decisão. Conforme demonstrado na Figura 4, cada abordagem teórica gera diferentes efeitos em relação aos processos e resultados da equipe de trabalho.

Figura 4 - Abordagens sobre diversidade e resultados de trabalho em equipe



Fonte: Williams & O'Reilly (1998), traduzido pelo autor

A primeira abordagem surge da teoria identidade social, em que as pessoas se comparam com os outros e se auto categorizam (TURNER, 1987). De acordo com MESSICK & MACKIE (1989) esse processo de auto categorização se baseia em categorias sociais genéricas e primitivas, tais como: idade, gênero e raça. Nos estudos avaliados por Williams & O'Reilly (1998), a composição dessas equipes possui uma variação demográfica alta.

No momento em que existem categorias, naturalmente são criados grupos. Pesquisas demonstram que a divisão de grupos pode levar a uma percepção de quem está fora do grupo é menos confiável, honesto e cooperativo, do que comparado aos

membros do grupo (TAJFEL & TURNER, 1979). Esse processo de divisão resulta no aumento de estereótipos, polarização e ansiedade (LODEN, 1996). No momento em que uma pessoa percebe algum sinal de comportamento não produtivo de um membro do outro grupo, existe uma tendência de reciprocidade. Nesse caso há um desencadeamento de comportamentos não produtivos que pode disseminar o preconceito.

Segundo Williams & O'Reilly (1998), a maioria pesquisas que levaram em consideração a categorização social, apontaram que a variação demográfica afetou negativamente os processos e resultados das equipes. Nos processos houve mais conflitos, problemas de comunicação e faccionalismo. Conseqüentemente, esses problemas no processo levam a uma performance pior. Portanto, foi apontado através desses levantamentos que, muitas vezes, quanto mais homogêneo o grupo em relação à demografia, melhor será a sua performance.

A segunda abordagem teórica se baseia no paradigma da similaridade e atração (BERSCHIED & HATFIELD, 1969). Assim como apontado na abordagem da categorização social, Pfeffer (1985) identificou que a variação demográfica das equipes poderia afetar os processos da equipe e também o seu resultado. A principal diferença da outra abordagem, apontada por esse autor, é que o grau de similaridade e atração percebido pelas pessoas é um moderador e gera efeito nos resultados.

A semelhança em valores, comportamento e variáveis demográficas aumenta a atração interpessoal (BYRNE, 1997). Aqueles que possuem um histórico semelhante tem uma tendência a possuir experiências de vida em comum e valores, sendo uma interação mais fluida e desejável. Normalmente, em uma situação de livre escolha para interação com outras pessoas, existe uma forte tendência para buscar uma pessoa semelhante (LINCOLN & MILLER, 1979).

Através dessa abordagem, as equipes possuem uma menor variação demográfica e uma maior atração, afinidade e validação social. O resultado dos processos é uma maior afinidade, comunicação efetiva e coesão. Exatamente pelo grupo ser muito coeso, existe uma identidade e metas em comum, assim como uma cultura coletiva. Isso leva um efeito positivo na performance do grupo nos seguintes aspectos: atração ao grupo, comprometimento, capacidade de atender às necessidades dos membros, integração social, solução de problemas e habilidade de implementação (WILLIAMS & O'REILLY, 1998).

A terceira abordagem teórica se refere à informação e tomada de decisão. Nessa abordagem é explorado como a variação da composição das equipes de trabalho podem afetar as informações e tomada de decisões (GRUENFELD et al., 1996). As pessoas têm a tendência de buscar se relacionar com similares, conforme visto na abordagem da similaridade e atração, e geram uma rede de conexões com acesso a informações semelhantes.

Quando existe uma diversidade maior na equipe, isso gera um acesso a diferentes tipos de informações. Cada indivíduo traz para a equipe a sua visão de mundo e essa diversidade é positiva para ambientes organizacionais. O resultado é uma melhoria nos processos da equipe e uma melhor performance, mesmo que a diversidade possa gerar efeitos negativos no grupo (ANCONA & CALDWELL, 1992; JEHN et al., 1997). Contudo, pela tendência de busca por similaridade, em grupos muito diversos, pode ocorrer isolamento e uma baixa troca de informações entre o grupo (GIGONE & HASTIE, 1993).

Williams & O'Reilly (1998) verificaram que na abordagem da informação e tomada de decisão a variação demográfica era alta. Esse fator gera mais informações disponíveis e, portanto, aumenta a perspectiva de solução de problemas. Os efeitos nos processos da equipe foram: demandas de processamento cognitivo, análise criteriosa e melhor uso da informação. A performance da equipe foi afetada positivamente em relação a habilidade de solucionar problemas e criatividade trazida pela diversidade dos integrantes da equipe.

Mas por que a variação de demografia tem efeitos positivos, na abordagem da informação e tomada de decisão, enquanto na categorização social tem efeitos negativos? A resposta está no moderador previsto na abordagem da informação e tomada de decisão, que é a interdependência para a realização das tarefas. Como os indivíduos necessitam do apoio dos colegas para realizar as suas tarefas, são obrigados a cooperar (WILLIAMS & O'REILLY, 1998). Dessa forma, há uma troca maior de informações, debate e gera uma melhor performance da equipe de trabalho.

Nessa sessão foram abordados diferentes conceitos de diversidade e os resultados que geram. O presente estudo se propõe a analisar o resultado da inclusão de pessoas com deficiência nas equipes de trabalho, se tratando de uma análise demográfica da diversidade. Dessa forma, é possível realizar uma comparação com os resultados de trabalhos já realizados, especialmente sobre as abordagens teóricas

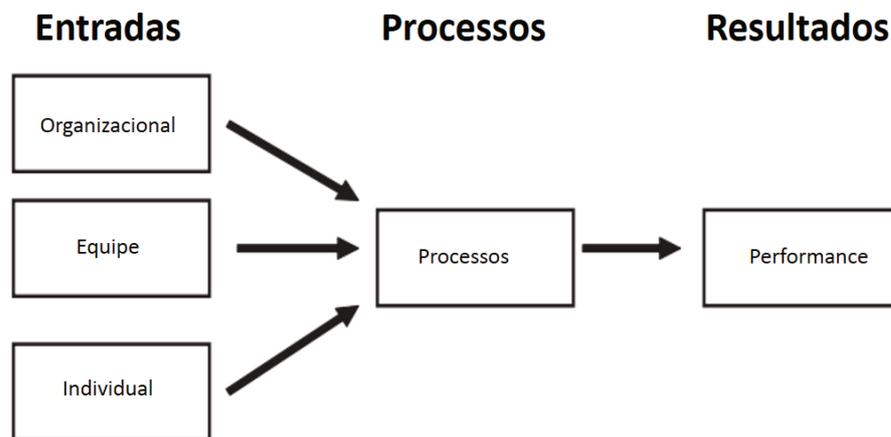
encontradas na revisão de Williams & O'Reilly (1998). A seguir são analisadas diferentes formas de mensuração dos resultados das equipes.

2.2.2 Mensuração de Resultados das Equipes de Trabalho e Organizações

Os resultados da equipe de trabalho, também chamados de performance, é concebido como um processo que possui diversos níveis, surgindo quando os membros do time se engajam em gerenciar os seus processos individuais e coletivos (KOZLOWSKI & KLEIN, 2000). De uma forma conceitual, o trabalho em equipe está diretamente relacionado com os resultados da equipe e é um conjunto de cognições, atitudes e comportamentos que contribuem para o processo dinâmico da performance (SALAS et al., 2008). Nessa sessão são revisadas as diferentes abordagens para mensurar os resultados das equipes de trabalho e organização.

McGrath (1964) desenvolveu um *framework* para mensurar a efetividade das equipes de trabalho, sendo conhecido como *input-process-outcome* (IPO), que pode ser traduzido como entrada-processo-resultado. A Figura 5 apresenta a estrutura desse *framework*.

Figura 5 - *Framework* IPO



Fonte: McGrath (1964), traduzido pelo autor.

As entradas são fatores que permitem e restringem as interações dos membros da equipe. A entrada organizacional se refere ao ambiente e aos recursos, proporcionado pela empresa, assim como a cultura que é criada. Já a da equipe trata

da estrutura para tarefas e influência de líderes externos. A entrada individual traz a personalidade e as competências de cada sujeito.

Os elementos de entradas são combinados para a realização dos processos da equipe, onde ocorre a interação entre os membros da equipe para desempenhar as tarefas necessárias. O resultado é a consequência de como os insumos da equipe são utilizados durante o processo (MCGRATH, 1964).

Esse *framework* vem sendo utilizado e aperfeiçoado ao longo dos anos. Hackman (1975) utilizou a mesma estrutura original em relação à entrada e processos. Contudo, renomeou a última etapa para saída e, além da performance, adicionou outros resultados. Esses outros resultados se referiam a satisfação dos membros da equipe, coesão do grupo, atitude perante a mudança. O autor propõe que, além dos resultados concretos gerados para organizações, existem resultados inerentes ao trabalho em equipe.

O *framework* IPO foi considerado insuficiente para caracterizar as equipes de trabalho (MORELAND, 1996). Já Cohen & Bailey (1997) entenderam que o modelo original não representava a complexidade das organizações. Para tanto, trouxeram a questão contextual, definindo fatores ambientais que influenciam na entrada da equipe. Através dessa visão, surge uma ideia de diversos níveis, já que a equipe faz parte de uma organização que, por sua vez, está dentro de um ambiente.

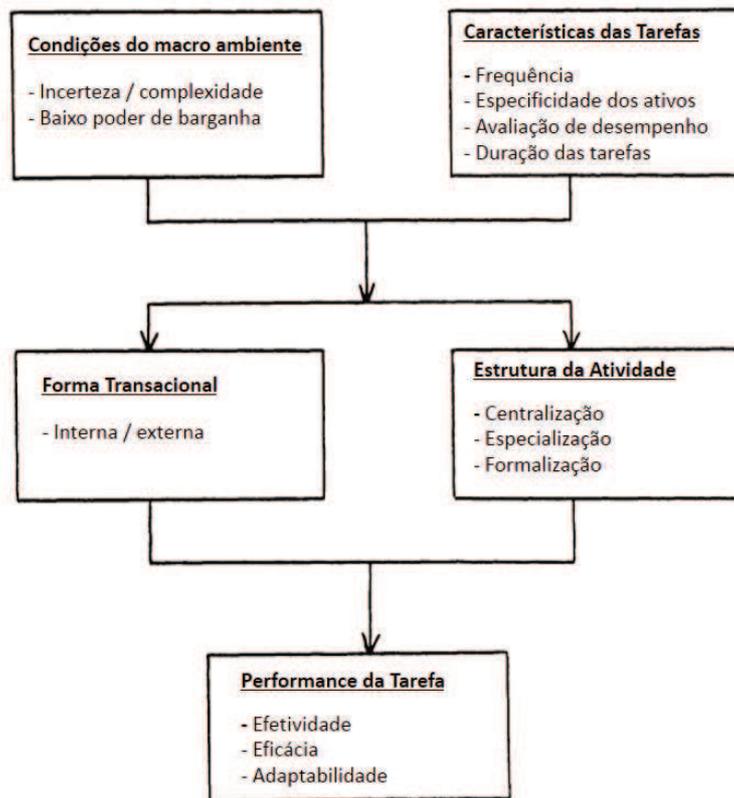
O próprio autor reconhece que a sua teoria original era limitada em certos aspectos (MCGRATH et al., 2000). Algumas limitações apontadas foram: tratar as equipes como um sistema de cadeia unidirecional e com relações diretas de causa e efeito; tratar grupos de forma isolada do contexto onde estão; equipes tratadas como entidades estáticas. Nesse trabalho, McGrath et al. (2000) propõem que seja levado em consideração a dinâmica e complexidade dos sistemas, que possuem diversos níveis de causalidade, operando simultaneamente, para a avaliação de grupos de trabalho.

Ilgen et al. (2005) propõem a adoção de um novo modelo chamado de IMOI, onde existe: entrada-moderador-saída-entrada. A substituição de processo por moderador traz o conceito de variáveis importante capazes de mediar o resultado da equipe. Além disso, existe uma nova entrada no final com a intenção de *feedback* e também revisão dos processos.

Em uma abordagem diferente do *framework* IPO, Ruekert et al. (1985) fizeram a conexão entre a forma que as empresas estão organizadas e a sua performance.

Através dessa abordagem, chegou-se a 3 indicadores para mensurar os resultados dos processos: efetividade, eficiência e adaptabilidade. A Figura 6 representa a estrutura de avaliação das tarefas e os resultados propostos pelos autores.

Figura 6 - *Framework* de organização das tarefas e resultados



Fonte: Ruekert et al. (1985), traduzido pelo autor.

A efetividade avalia a capacidade da organizacional de atingimento das metas propostas. Já a eficácia trata da relação entre os resultados da empresa e os recursos necessários para tanto. E a adaptabilidade é a habilidade da organização mudar seu ambiente (Ruekert et al., 1985).

Inicialmente, os autores, focam em avaliar as condições do macro ambiente em que essa organização está inserida. É verificado o grau de incerteza e complexidade desse mercado, assim como a quantidade de partes envolvidas. O baixo poder de barganha, trazido por Porter (1979), é verificado, também, quando há uma pequena quantidade de fornecedores disponíveis para realizar determinado processo.

As características das tarefas buscam entender o seu funcionamento e processo. A frequência se refere ao número de vezes que a tarefa organizada será

realizada. A especificidade dos ativos tem a função de avaliar se são utilizados para determinada tarefa, e podem ser utilizados em outros processos ou não. Já a avaliação de desempenho verifica a facilidade que a tarefa pode ser mensurada e monitorada. Por fim, é proposta a avaliação da duração das tarefas.

Ruekert et al. (1985) defendem que, ao olhar pelo viés da efetividade, é possível compreender que externamente se tenha melhor performance nas tarefas, do que internamente. Para que isso ocorra são necessárias 3 condições: (1) o nível de incerteza é baixo; (2) a especificidade dos ativos é baixa, portanto aumentando o poder de barganha do comprador; (3) a avaliação de desempenho é direta. Ressalta-se que é levada em consideração apenas a efetividade e não outros aspectos estratégicos da organização.

Os autores estabelecem uma correlação entre: formalização e efetividade; centralização e eficiência; especialização e adaptabilidade. Isso se aplica tanto para tarefas realizadas de forma interna quanto externa. Contudo, para que essa correlação exista, são necessárias algumas condições.

A formalização de processos pode gerar uma maior efetividade nas tarefas. Isso ocorre quando: é uma tarefa de pouca duração e repetitiva; resultados podem ser avaliados com precisão; o ambiente da tarefa é estável e não é complexo. A formalização não deve ser confundida com burocratização, mas sim no aprendizado de meios mais efetivos para realizar as tarefas e sua disseminação.

A centralização das tarefas pode contribuir para uma maior eficácia. As condições para que ocorram, são muito semelhantes à correlação anterior. A única diferença é que ao invés da tarefa ser de pouca duração e repetitiva, deve ser rotineira e repetitiva. Existe uma maior eficácia na centralização, pois permite ao tomador de decisão realizar o planejamento, coordenação e controle das atividades. Um exemplo claro, adotado por diversas empresas, são os Centros de Serviços Compartilhados que centraliza diversas tarefas administrativas dessas empresas (AFFONSO & MARTINS, 2010).

Por fim, Ruekert et al. (1985) trazem que quanto maior a especialidade em determinada tarefa, maior a adaptabilidade. Contudo, isso acontece apenas quando: não é uma tarefa rotineira; os resultados são de difícil avaliação; o ambiente da tarefa muda rápido; é incerto e complexo.

Tratando-se de efetividade, para a sua mensuração, é sugerido o uso de indicadores concretos e também indicadores afetivos (NADLER et al., 1979). Os

indicadores concretos são aqueles mensuram as tarefas produtivas. Já os indicadores afetivos verificam percepções emocionais em relação à equipe, como satisfação e comprometimento.

Segundo Hackman (1987), a efetividade das equipes de trabalho pode ser analisada através do resultado final de seu desempenho. O autor sugere a efetividade das equipes sejam mensuradas em 3 aspectos: os resultados obtidos pelo grupo nas tarefas, a sobrevivência da equipe e a satisfação. Portanto, os resultados produtivos do grupo é apenas uma das parcelas para mensurar a sua efetividade.

Através dessa revisão de literatura é possível perceber que a mensuração de resultado das equipes de trabalho é um tema em evolução e com diversas possibilidades. Reflexo disso, nos estudos sobre diversidade das equipes de trabalho foram utilizadas diferentes formas para mensurar esses resultados. Portanto, a seguir são apresentados os indicadores escolhidos para mensuração dos resultados de trabalho em equipe e os critérios utilizados para essa definição.

O primeiro passo dado para cumprimento desse objetivo foi a busca de indicadores, utilizados para a mensuração de resultados de pessoas com deficiência em equipes de trabalho. Contudo, não foi encontrada nenhuma publicação abordando esse tema. Existem diversos estudos realizados sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (ARANHA, 2001; CARNEIRO & RIBEIRO, 2008; CARVALHO-FREITAS, 2009; CLEMENTE & SHIMONO, 2015; DE CAMPOS et al., 2013; DOVAL, 2006; GIL, 2002; HEYMANN et al., 2014; NERI, 2003). No entanto, em sua grande maioria, são estudos qualitativos e não apresentam nenhum indicador que fosse compatível com os objetivos dessa pesquisa.

Tendo em vista que não foram encontrados indicadores utilizados especificamente para a mensuração do impacto da inclusão de PcD em equipes de trabalho, se fez necessária a busca por ferramentas que pudessem ser aplicadas nesse estudo. Foi encontrado um amplo número de pesquisas sobre a diversidade nas equipes de trabalho e seus resultados. Essas pesquisas buscam entender como a diversidade das equipes de trabalho afeta os resultados.

O conceito de diversidade é muito variado, nesses estudos, conforme apontado na revisão de literatura desse estudo. Porém, o critério mais utilizado é a utilização de dados demográficos para analisar a diversidade (WILLIAMS & O'REILLY, 1998). Foi realizada uma vasta procura nas publicações do tema, e somente nos estudos meta-analíticos de Williams & O'Reilly (1998) e Joshi & Roh (2009) foram 139 pesquisas

analisadas. Apesar do esforço, não foi encontrado nenhum estudo que considerasse pessoas com deficiência para compor a sua definição de diversidade.

Mesmo não encontrando indicadores utilizados especificamente para pessoas com deficiência, essa bibliografia trouxe uma rica fonte de diferentes formas para mensurar os resultados de trabalho em equipe. Para definição dos indicadores dessa pesquisa foram estabelecidos 3 critérios: (1) alinhamento do indicador com os objetivos da pesquisa; (2) frequência do indicador nos estudos analisados e na bibliografia; (3) aplicabilidade em diversos setores e que não contemplassem indicadores internos da empresa.

O primeiro critério é fundamental para que sejam cumpridos os objetivos dessa pesquisa. Foram encontrados diversos indicadores muito relevantes, mas que não estavam alinhados com esses objetivos. Ibarra (1992, 1995, 1997) realizou estudos muito interessantes sobre redes de comunicações nas empresas e como gênero ou raça afeta isso. Esse é um exemplo de indicador relevante, porém desalinhado com os objetivos dessa pesquisa.

Através da revisão de literatura foram encontrados dezenas de indicadores para mensuração de resultados de trabalho em equipe. Portanto, foi necessário criar um critério de escolha. Ao realizar a análise desses estudos, foi identificado que existiam indicadores que eram utilizados com uma maior frequência do que outros. Então, o segundo critério é utilizado para embasar a escolha dos indicadores através da frequência nas bibliografias consultadas.

O terceiro critério se fez necessário, levando em consideração o caráter dessa pesquisa, que busca analisar empresas de diferentes setores, tamanhos e regiões. Bantel & Jackson (1989) realizaram um estudo para verificar a se a composição da alta gerência da empresa tinha um impacto na inovação em bancos. Os critérios utilizados pelos autores para mensurar os resultados se aplicava apenas em instituições bancárias, não sendo possível aplicar em outros setores. Portanto, não seria possível utilizar a dimensão inovação de Bantel & Jackson no presente estudo.

Na revisão de literatura foi trazido o *framework* desenvolvido por Williams & O'Reilly (1998), que traz como moderador a interdependência das tarefas nos casos de análise da diversidade considerando aspectos demográficos. Esse moderador está baseado na abordagem teórica da informação, e na tomada de decisão (GRUENFELD et al., 1996). Utilizando esse moderador é possível analisar se existe uma relação do

presente com os resultados apontados por Williams & O'Reilly (1998). Além disso, esse indicador cumpre os critérios apresentados.

A presente pesquisa utiliza para a mensuração dos resultados do trabalho em equipe o modelo proposto por Ruekert et al. (1985) avaliando efetividade, eficácia e adaptabilidade. Essa escolha foi realizada, por se tratar de um modelo flexível e com aplicabilidade nas mais diversas áreas (KAHN & MENTZER, 1998; KROHMER et al. 2002).

Além desses indicadores, foram buscados outros aspectos para contribuir na mensuração do impacto da inclusão de pessoas com deficiência em equipes de trabalho. Para tanto, foi realizado um levantamento em 139 artigos publicados, com base nos estudos meta-analíticos de Williams & O'Reilly (1998) e Joshi & Roh (2009), para verificar as dimensões que foram avaliadas em outras pesquisas sobre diversidade de equipes de trabalho e seus resultados.

As dimensões com maior número de incidência e estavam de acordo com as duas premissas foram: performance, satisfação, comprometimento, diversidade e suporte organizacional. Cabe ressaltar que o indicador diversidade foi avaliado com base no paradigma da atração e similaridade (BERSCHEID & HATFIELD, 1969), sendo medido o nível de conexão de valores e afinidade dos membros da equipe, não sendo contemplados aspectos demográficos.

A performance foi avaliada em mais da metade dos estudos analisados, satisfação e comprometimento apareceram em cerca de 25% dos casos, enquanto diversidade e suporte organizacional em 15% dos estudos, aproximadamente. Tendo em vista o cumprimento dos critérios determinados e relevância desses indicadores, foram escolhidos 9 conjuntos para contribuir na mensuração do impacto da inclusão de PcD em equipes de trabalho:

- 1) Interdependência das tarefas;
- 2) Performance da equipe de trabalho;
- 3) Adaptabilidade;
- 4) Efetividade;
- 5) Eficácia;
- 6) Diversidade;
- 7) Percepção de suporte organizacional;
- 8) Comprometimento organizacional;
- 9) Satisfação no trabalho.

Após a escolha dos indicadores foi realizada uma pesquisa para identificar se haviam escalas validadas para mensuração dos mesmos. Foram utilizados os seguintes critérios, muito semelhantes aos dos indicadores para a escolha das escalas: (1) alinhamento da escala com os objetivos da pesquisa; (2) utilização da escala nos estudos analisados e na bibliografia; (3) aplicabilidade em diversos setores e que não contemplassem indicadores internos da empresa.

Durante a qualificação do projeto da presente pesquisa, através de um membro da banca examinadora, foi indicada a bibliografia *Medidas do Comportamento Organizacional* (SIQUEIRA, 2009). Essa obra apresenta diversas ferramentas para diagnóstico e mensuração do comportamento organizacional. Para cada instrumento é apresentado o referencial teórico-conceitual e todo seu processo de validação. Nessa bibliografia foram encontradas as seguintes escalas que cumpriram os critérios determinados: interdependência das tarefas, percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional e satisfação.

Em relação ao modelo de mensuração de processos, através da efetividade, eficácia e adaptabilidade (RUEKERT et al., 1985) foi utilizada a escala desenvolvida por Krohmer et al. (2002). Já os indicadores performance da equipe e diversidade foram utilizadas as escalas desenvolvidas por Jehn et al. (1999).

3 MÉTODO

A seguir apresenta-se a metodologia de pesquisa proposta para responder os objetivos previamente citados. Foi aplicada uma pesquisa quantitativa em duas etapas para mensurar e analisar os resultados da inclusão de PcD nas equipes de trabalhos de empresas brasileiras.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Essa pesquisa possui uma natureza quantitativa. Conforme exposto na revisão de literatura, foi construído um questionário com 9 conjuntos de indicadores para mensurar os resultados de trabalho em equipe. A pesquisa foi aplicada de forma longitudinal, sendo realizadas duas coletas para que fosse possível avaliar a diferença dos resultados nesse intervalo de tempo. O objetivo foi avaliar, dentro desse período, se houve diferença entre os resultados antes e depois da inclusão das pessoas com deficiência nas equipes.

A metodologia apresentada está alinhada com os objetivos da pesquisa, tendo em vista o propósito de analisar, através de uma quantificação, o impacto da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho em equipes de trabalho. Conforme Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa se centra na objetividade, trazendo resultados que podem ser mensurados e comparados. Com uma influência do pensamento positivista, busca o entendimento da realidade através das regras de lógica e aspectos mensuráveis.

Horwitz & Horwitz (2007) realizaram uma revisão meta-analítica dos efeitos da diversidade demográfica da equipe em relação aos seus resultados. Através dessa revisão é possível verificar que essa metodologia já foi utilizada em diversos estudos que visam analisar os resultados de um grupo de acordo com a diversidade da equipe. Schippers et al. (2003), também utilizam essa metodologia no seu estudo sobre diversidade e os resultados da equipe com a reflexividade como efeito moderador. A diferença dessa pesquisa, em relação aos demais estudos, é utilizar a inclusão de pessoas com deficiência como critério de variação demográfica. Essa metodologia também foi baseada nos estudos meta-analíticos de Williams & O'Reilly (1998) e Joshi & Roh (2009), que analisaram estudos sobre o tema nos últimos 40 anos.

Essa é uma pesquisa exploratória e descritiva que, conforme Gil (2008) tem o objetivo de gerar uma visão geral sobre determinado assunto, sendo normalmente aplicada para temas ainda pouco explorados. Dessa forma, é possível verificar hipóteses que poderão servir de base para pesquisas complementares. Existem diversos estudos realizados sobre a inclusão de PcD nas organizações, contudo ainda foi pouco explorada a repercussão dos resultados gerados pela inclusão e formas de mensurar o resultado. Através dessa pesquisa, foram desenvolvidas ferramentas que poderão ser utilizadas em estudos futuros, permitindo um aprofundamento e maior entendimento sobre o tema.

Segundo Babbie (1999), o método de coleta *survey* é indicado para pesquisas exploratórias e descritivas. Yin (2010) cita que a utilização da *survey* é propícia para questões que envolvam objetividade, quantificação e a verificação de um grande número de elementos. A coleta foi realizada preferencialmente através de meio eletrônico, facilitando a acessibilidade para pessoas com deficiência visual e, segundo (HAIR et al., 2005) produzindo uma forma de respostas estruturadas.

3.2 População e Sujeitos da Pesquisa

A população desse estudo foi composta por equipes de trabalho de empresas que incluíam pessoas com deficiência no seu quadro de colaboradores. O estudo foi realizado em equipes localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo. Considerando a obrigação legal de empresas a partir de 100 funcionários, a unidade de análise da pesquisa foi de empresas de médio e grande porte. A escolha das empresas se deu através da rede de contatos do pesquisador, se caracterizando uma amostra não probabilística por critérios de conveniência e acessibilidade.

Levando em consideração que se trata de uma pesquisa longitudinal, foram realizadas duas coletas de dados para que fosse possível realizar uma comparação entre seus resultados. Foram escolhidas equipes que realizaram a inclusão de uma ou mais pessoas com deficiência nos 30 dias subsequentes a primeira coleta. Participaram tanto equipes que ainda não tinham PcD quanto aquelas que já incluíam. A primeira coleta ocorreu entre Agosto e Novembro de 2017 e a segunda coleta entre Outubro de 2017 e Fevereiro de 2018.

Houve uma garantia de sigilo do nome das empresas participantes e de seus colaboradores. A contrapartida oferecida para participação do estudo foi a entrega de

um relatório, com os resultados da(s) equipe(s), e uma comparação dos resultados com as outras empresas participantes.

O pesquisador trabalha na área de inclusão de pessoas com deficiência há 8 anos e possui uma boa rede de contatos no meio. Foram convidadas para participar do estudo 37 empresas. Houve, de forma geral, um interesse da área de Recursos Humanos para participar do estudo. Contudo, houve dificuldade para conseguir autorizações de outros setores ou de seus superiores. Outro ponto, que impôs barreiras ao número de participantes, foi a necessidade de incluir pessoa(s) com deficiência na equipe durante o período da pesquisa. O prazo de realização da primeira coleta foi de 4 meses e houve 3 empresas que gostariam de participar do estudo, mas não realizaram novas contratações nesse período.

O estudo contou com a participação de 8 equipes de trabalho, divididas entre 5 empresas. Foi acordado que não seria divulgado o nome das empresas, apenas seu setor. A pesquisa contou com a participação de uma indústria, uma empresa do setor financeiro, uma empresa da área de tecnologia da informação, uma empresa do setor agrícola e uma empresa de serviços.

Na primeira coleta houve a participação de 51 pessoas, sendo 1 pessoa com deficiência. Já a segunda coleta contou com 56 pessoas, sendo 9 PcD. Ao total foram 107 respostas e 83% foi respondido através do formulário eletrônico.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu através de uma *survey*, havendo a disponibilidade do formulário eletrônico e impresso. Como ferramenta online foi utilizado o sistema Typeform. A escolha se deu por cumprir os padrões de acessibilidade web (W3C BRASIL, 2015), permitindo a participação de pessoas com qualquer tipo de deficiência. Além disso, se trata de um sistema de fácil usabilidade e compatível para uso em computadores, *tablets* ou *smartphones*. Em duas equipes foi necessária a utilização de um formulário impresso, pois a maioria das pessoas não possuía uma estação de trabalho com computador disponível. Nesses casos houve uma conferência no momento da entrega dos formulários, evitando preenchimento com erros e/ou falta de respostas nos formulários.

O questionário foi dividido em 2 etapas, sendo a primeira, as questões sobre as dimensões que compuseram a mensuração dos resultados do trabalho em equipe;

e a segunda uma coleta de dados do respondente. Optou-se por essa ordem com intuito de não gerar nenhum tipo de viés nas respostas. Os participantes foram informados que estão participando de um estudo sobre trabalho em equipe, não sendo mencionada a relação de pessoas com deficiência. Tanto no formulário impresso quanto no online, o enunciado era:

Essa pesquisa tem o objetivo de explorar as repercussões do trabalho em equipe para as organizações. O formulário é totalmente sigiloso e sem identificação (nome) dos respondentes. A seguir serão apresentadas afirmações com uma escala crescente de 1 a 7, na qual a alternativa 1 refere-se a “discordo totalmente” e a alternativa 7 a “concordo totalmente”. Assinale a alternativa que você considerar mais adequada para cada frase.

A primeira etapa do questionário foi composta por 9 conjuntos de indicadores sobre resultados de equipes, de trabalho em equipe, distribuídos conforme o quadro 4. As escalas escolhidas foram validadas por estudos anteriores e amplamente utilizadas em outras pesquisas.

Quadro 4 – Conjunto de Indicadores Sobre Resultados de Trabalho em Equipe

Conjuntos	Questões	Autor
Interdependência de tarefas	1 a 4	SIQUEIRA, 2009
Performance de equipe	5 a 6	JEHN et al., 1999
Adaptabilidade	7 a 9	KROHMER et al., 2002
Efetividade	10 a 12	KROHMER et al., 2002
Eficácia	13 a 15	KROHMER et al., 2002
Diversidade (conceito sob a ótica do paradigma da similaridade e atração)	16 a 19	JEHN et al., 1999
Percepção de suporte organizacional	20 a 25	SIQUEIRA, 2009
Comprometimento organizacional normativo	26 a 32	SIQUEIRA, 2009
Satisfação no trabalho	33 a 48	SIQUEIRA, 2009

Fonte: elaborado pelo autor

Todos conjuntos foram medidos através da escala Likert de 1 a 7, onde a opção “1” significa “Discordo Totalmente” e “7” significa “Concordo Totalmente”. O questionário foi desenvolvido para que fosse possível realizar uma comparação entre equipes de setores e empresas diferentes. Portanto, todas as respostas foram baseadas na percepção do respondente.

Na segunda etapa do questionário foram solicitados dados demográficos dos respondentes, assim como informações sobre o tempo que estavam na empresa e

equipe de trabalho. Os dados demográficos solicitados foram: idade, gênero, escolaridade e questiona o respondente sobre se considerar uma pessoa com deficiência.

Foi realizado um pré-teste do questionário impresso com 20 pessoas, sendo 13 delas PcD. O objetivo foi verificar o entendimento sobre as questões e facilidade para responder independentemente do tipo de deficiência ou escolaridade. Foi constatado que o tempo médio de resposta do questionário foi de 7 minutos. Foram sugeridas alterações na disposição das informações que foram implementadas na sua versão final.

Por se tratar de um estudo longitudinal foram realizadas duas coletas de dados para cada equipe de trabalho. Todos os membros da equipe eram convidados a participar da pesquisa, incluindo o gestor direto. Foi realizado um levantamento com cada empresa para verificar as potenciais equipes que poderiam participar do estudo, assim como quem seriam os participantes. Uma vez formalizada a participação das empresas na pesquisa, havia um monitoramento pela área de Recursos Humanos para verificar as vagas que estavam sendo recrutadas pessoas com deficiência.

A primeira coleta se dava no momento em que havia a aprovação de uma pessoa com deficiência para equipe, mas ainda tinha que ser realizado o processo admissional. Essa coleta ocorreu no período entre 30 dias e 1 dia, antes da admissão do colaborador com deficiência. O prazo dado para os respondentes era de 1 semana, mas em alguns casos, pelo baixo índice de respostas, foi necessário ampliar o prazo para até 3 semanas.

Para a segunda coleta foi utilizado o mesmo formulário, tendo em vista o objetivo de comparar as eventuais mudanças que ocorreram nesse período. Novamente todos integrantes foram convidados a responder o questionário, incluindo as pessoas com deficiência que, agora, agregavam a equipe de trabalho.

Estudos demonstram que o tempo médio de integração de um novo membro da equipe, em nível operacional, é entre 30 e 90 dias (GRAYBILL et al., 2013; WATKINS, 2013). As equipes que participaram da pesquisa eram de nível operacional e, por esta razão, foi determinado que a segunda coleta fosse realizada 90 dias após a admissão da PcD na equipe. Nas 8 equipes avaliadas, as pessoas com deficiência admitidas permaneceram na equipe durante o período da pesquisa.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Antes de realizar a análise dos dados, se fez necessário entender a complexidade das influências sobre uma equipe de trabalho e seus resultados. Cohen et al. (1996) identificaram 23 diferentes variáveis que podem impactar nos resultados de trabalho em equipe. As variáveis foram agrupadas em 4 categorias: design das tarefas do grupo, comportamentos encorajadores da chefia, características do grupo, e contexto de envolvimento do colaborador. Essas variáveis podem ter efeitos nos resultados de performance, eficiência, eficácia, satisfação e comprometimento organizacional. Segundo Bell (2007), a composição de uma equipe de trabalho pode ter grande influência sobre seus resultados, sendo necessário analisar aspectos como personalidade, valores e habilidades.

Essa pesquisa possui um cunho exploratório, servindo como base para que futuros estudos possam aprofundar os conhecimentos sobre o tema. Entende-se que o método e o tamanho da amostra impõem limitações quanto ao seu alcance na compreensão dos motivos que levam a variação dos resultados de trabalho em equipe. Foi realizada uma análise, com parcimônia nas conclusões, para explorar se a inclusão de pessoas com deficiência gera um impacto nos resultados das equipes.

Os dados foram analisados através de um tratamento estatístico utilizando o software IBM SPSS Statistics 22. A primeira etapa foi realizar um agrupamento dos 9 conjuntos de indicadores sobre resultados de trabalho em equipe, sendo calculada a média de cada respondente para cada conjunto.

A escala utilizada no conjunto satisfação (SIQUEIRA, 2009) era subdividida em 5 categorias: satisfação dos colegas, satisfação do salário, satisfação da chefia, satisfação da natureza do trabalho e satisfação das promoções. Nesse caso foi realizado um agrupamento de todas as respostas do conjunto, assim como das 5 subdivisões para verificar se houve o impacto específico em alguma das categorias de satisfação.

Posteriormente foi feita uma comparação entre os resultados da primeira e da segunda coleta. Dessa forma, foi possível analisar se houve alguma alteração significativa dos resultados nesse período. Levando em consideração o tamanho da amostra, foi considerada uma significância de corte de 5% para comparação dos resultados entre a primeira e a segunda coleta. Foi utilizada a ANOVA para verificar se existia uma diferença significativa entre as coletas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo são apresentados os resultados encontrados através da pesquisa, buscando atingir aos objetivos propostos e utilizando a metodologia já apresentada. Primeiramente são analisados os resultados da pesquisa quantitativa aplicada. A seguir, apresenta-se o instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD, como principal variável.

4.1 Análise dos Resultados da Pesquisa Quantitativa

Essa é uma pesquisa longitudinal e a análise dos seus resultados se deu através da comparação de médias da coleta 1 e da coleta 2, buscando identificar o impacto da inclusão de PcD nas equipes de trabalho e eventuais variações nos indicadores propostos. Na primeira coleta houve a participação de 51 respondentes, enquanto na segunda coleta a frequência foi de 56 pessoas. Abaixo são apresentados os dados sociodemográficos divididos por coleta.

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos respondentes

		Coleta 1	Coleta 2
Faixa Etária	De 18 a 27 anos	22	28
	De 28 a 37 anos	18	20
	De 38 a 47 anos	7	5
	De 48 a 57 anos	3	3
	58 anos ou mais	1	0
	Total	51	56
Gênero	Masculino	29	33
	Feminino	22	23
	Total	51	56
Escolaridade	Ensino Médio	17	16
	Ensino Superior	16	20
	Pós-graduação	18	20
	Total	51	56
Pessoas(s) com Deficiência	Não	50	47
	Sim	1	9
	Total	51	56

Fonte: elaborado pelo autor

É possível perceber a variação dos dados sociodemográficos entre as coletas e isso ocorre por dois fatores: (1) a entrada de novos integrantes na equipe na segunda coleta; (2) existem pessoas que responderam a primeira coleta, mas não responderam a segunda. Para a análise das equipes foi inserida uma variável que mede o percentual de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2.

Analisando as faixas etárias podemos perceber uma prevalência até 37 anos, representando 78,4% na primeira coleta e 85,7% na segunda. Em relação ao gênero, os respondentes se identificaram como masculino e feminino. Havia a possibilidade de identificação de outros gêneros, contudo não houve nenhuma frequência. Na escolaridade, na primeira coleta, houve uma divisão semelhante entre ensino médio, superior e pós-graduação. Já na segunda coleta, houve uma prevalência de respondentes com ensino superior e pós-graduação.

É possível perceber que em uma das equipes, na coleta 1, já havia a inclusão de uma pessoa com deficiência. Na coleta 2, esse número sobe para 9 pessoas com deficiência, sendo realizada 1 inclusão em cada uma das 8 equipes analisadas. Além disso, ocorre a permanência do colaborador com deficiência, identificado na primeira coleta. A seguir são analisados os resultados de cada equipe de trabalho.

4.1.1 Análise dos Resultados por Equipe de Trabalho

Conforme detalhado na metodologia, foi garantido o sigilo das empresas e colaboradores participantes da pesquisa. Para identificação das equipes foi definido um número de 1 a 8, de acordo com a cronologia da primeira coleta.

A Equipe 1 contou com a participação de 14 colaboradores na primeira coleta, sendo uma pessoa com deficiência. A empresa, que essa equipe pertence, é do setor industrial. Entre a coleta 1 e a coleta 2 houve uma redução no quadro de colaboradores, afetando essa equipe. Na segunda coleta houve a participação de 11 colaboradores, sendo duas pessoas com deficiência.

Ao analisar os dados dos respondentes foi possível perceber que 6 pessoas que participaram da coleta 1 não participaram da coleta 2. Essa equipe teve o percentual de 57,14% de respondentes da 1ª coleta que participaram da 2ª coleta. Não era esperada uma diferença tão significativa nesse intervalo de tempo.

Como o objetivo da pesquisa é entender o impacto da inclusão de PcD nas equipes de trabalho, é fundamental a participação em maioria dos mesmos

respondentes para que seja possível realizar uma análise da variância. Caso contrário, corre-se o risco de chegar a uma variação de resultados gerada por diferentes respondentes e não pelas variáveis analisadas.

O melhor cenário seria ter 100% de respondentes que participaram da coleta 1, participando da coleta 2. Contudo, isso colocaria em risco ter uma amostra muito pequena de equipes que cumpriram esse requisito, caso um colaborador estivesse de férias ou licença na coleta 2, seria suficiente para excluir a participação de toda equipe. Portanto, se fez necessário estabelecer um percentual mínimo de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2, para que haja uma comparação fidedigna.

Nesse momento, foi definido um percentual igual ou superior a 80% de respondentes da 1º coleta que participaram da 2º coleta, para que fossem considerados nesse estudo. Foi entendido que um número inferior a esse percentual, poderia trazer distorções nos resultados e não contribuiriam para a análise do impacto da inclusão de PcD em equipes de trabalho.

Os resultados da Equipe 1, portanto tiveram que ser desconsiderados para as análises. Dessa forma, foram analisados a seguir os resultados das outras 7 equipes que cumpriram os requisitos mínimos para a análise. A tabela a seguir apresenta o percentual de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2 por equipe.

Tabela 2 - Percentual de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2

Equipe	Percentual
Equipe 1	57%
Equipe 2	100%
Equipe 3	80%
Equipe 4	100%
Equipe 5	100%
Equipe 6	100%
Equipe 7	100%
Equipe 8	100%

Fonte: elaborado pelo autor

A Equipe 2 contou com a participação de 3 colaboradores na primeira coleta e 4 colaboradores na segunda coleta, sendo uma pessoa com deficiência. Essa equipe pertence a mesma empresa da Equipe 1, do setor industrial. Contudo, na Equipe 2

não houve nenhuma modificação durante o intervalo das coletas. Houve um percentual de 100% de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2. Foi encontrada uma diferença significativa apenas no conjunto performance (sig > 0,046).

Tabela 3 – Equipe 2: resultados com diferença significativa

Coleta		Conj_performance	Sig
Coleta 1	Média	3,8333	
	N	3	
	Desvio Padrão	,28868	
Coleta 2	Média	3,2500	
	N	4	0,046
	Desvio Padrão	,28868	
Total	Média	3,5000	
	N	7	
	Desvio Padrão	,40825	

Fonte: elaborado pelo autor

Nesse caso houve piora na média de performance da equipe de trabalho, em relação a coleta 1 e coleta 2. Como se trata de uma amostra pequena, onde a percepção de um colaborador pode ter impacto nos resultados de toda equipe, não é possível traçar conclusões aprofundadas do motivo dessa piora. Contudo, é importante ressaltar que essa equipe teve a menor média no conjunto interdependência das tarefas (3,5000). Segundo a abordagem teórica da categorização social, equipes mais diversas e com baixa interdependência têm uma tendência a apresentar uma pior performance. No capítulo 4.1.2 realiza-se uma análise mais profunda entre a relação da interdependência das tarefas e os resultados encontrados.

Além disso, é possível levar em consideração as teorias da curva de aprendizado (GRAYBILL et al., 2013; RITTER & SCHOOLER, 2001; WATKINS, 2013; YELLE, 1979; para analisar essa piora nos resultados. Para essa posição operacional não é exigida nenhum tipo de experiência ou conhecimento específico na área. Esse fator, pode gerar uma piora momentânea na performance da equipe tendo em vista a necessidade de apoio do novo colaborador para aprender e realizar suas tarefas. Contudo, para confirmação dessa suposição seria necessária uma nova mensuração dos resultados dessa equipe de trabalho.

A equipe 3 também contou com a participação de 3 respondentes na coleta 1 e de 4 respondentes na coleta 2, sendo uma PcD. Essa equipe está inserida na empresa do setor agrícola, contudo sua atividade é realizada na área corporativa da empresa.

Foi encontrada uma diferença significativa ($\text{sig} > 0,040$) apenas na subdivisão do conjunto satisfação, em relação à satisfação dos colegas de trabalho.

Tabela 4 – Equipe 3: resultados com diferença significativa

Coleta		Conj_sat_colegas	Sig
Coleta 1	Média	4,4444	
	N	3	
	Desvio Padrão	1,01835	
Coleta 2	Média	5,8333	
	N	4	0,040
	Desvio Padrão	,19245	
Total	Média	5,2381	
	N	7	
	Desvio Padrão	,95674	

Fonte: elaborado pelo autor

Ao comparar a média dos resultados da coleta 1 com a coleta 2, ocorreu um aumento de mais de 30% em relação a satisfação dos colegas de trabalho. Apesar de ser uma amostra pequena, existe uma diferença expressiva entre as coletas. A escala das respostas era de 1 a 7 e, nesse caso, houve uma diferença de 1,3889 em relação às médias da coleta 1 e coleta 2. Essa foi a única categoria com uma alteração significativa e pode possuir relação direta com a entrada do novo integrante da equipe que é uma pessoa com deficiência.

É possível relacionar esse resultado com apontamentos realizados na literatura. Foi apresentado por diversos autores, através de vivências empíricas e pesquisas qualitativas, a contribuição da inclusão de pessoas no relacionamento dos colegas de trabalho (CARVALHO-FREITAS & MARQUES, 2007, CARVALHO-FREITAS, 2009; DE CAMPOS et al., 2013; GIL, 2002; HEYMANN et al., 2014; SASSAKI, 1997). Não se pode, contudo, generalizar o resultado ocorrido nessa equipe. Da mesma forma, não se pode afirmar que a inclusão de uma pessoa com deficiência na equipe de trabalho traz uma melhora ou piora na satisfação em relação aos colegas de trabalho. A conexão e empatia entre as pessoas é algo complexo e

não se pode encarar de forma simplista esse tema. Porém, foi interessante constatar, nessa equipe, de forma quantitativa, resultados que eram citados em estudos utilizados na revisão de literatura.

As Equipes 4, 5, 6 e 7 não apresentaram nenhuma diferença significativa entre a coleta 1 e a coleta 2 (resultados apresentados no Apêndice B). Portanto, em mais da metade das equipes consideradas para essa análise não houve um impacto significativo após a inclusão de uma pessoa com deficiência na equipe de trabalho. Na tabela 5 é apresentado a número de respondentes em equipe e também o número de pessoas com deficiência.

Tabela 5 – Frequência de respondentes com e sem deficiência

			Coleta 1	Coleta 2
Equipe 4	Pessoas(s)	Não	7	8
	com	Sim	0	1
	Deficiência	Total	7	9
Equipe 5	Pessoas(s)	Não	5	4
	com	Sim	0	1
	Deficiência	Total	5	5
Equipe 6	Pessoas(s)	Não	5	5
	com	Sim	0	1
	Deficiência	Total	5	6
Equipe 7	Pessoas(s)	Não	11	12
	com	Sim	0	1
	Deficiência	Total	11	13

Fonte: elaborado pelo autor

A Equipe 8 contou com a participação de 3 respondentes na primeira coleta e 4 na segunda, sendo uma PcD. Essa equipe está inserida dentro da empresa da área de serviços. Ocorreu uma diferença significativa apenas no conjunto eficácia (sig > 0,006).

Tabela 6 – Equipe 8: resultados com diferença significativa

Coleta		Conj. eficácia	Sig
	Média	4,8889	
Coleta 1	N	3	
	Desvio Padrão	,38490	
	Média	6,0833	
Coleta 2	N	4	0,0060
	Desvio Padrão	,31914	
	Média	5,5714	
Total	N	7	
	Desvio Padrão	,71270	

Fonte: elaborado pelo autor

Na oitava e última equipe participante da pesquisa, houve uma melhora na percepção da eficácia ao comparar a primeira e segunda coleta. Em termos percentuais representa um aumento de 24,43% na média da equipe. Essa também se trata de uma amostra pequena, portanto não é possível generalizar a variação positiva no conjunto eficácia. Esse conjunto de indicador trata sobre o processo das tarefas. É possível trazer as seguintes análises para explicar a melhoria desse conjunto, após a inclusão de uma pessoa com deficiência: (1) o novo colaborador trouxe conhecimentos que contribuíram para melhorias na eficácia dos processos; (2) houve uma mudança, entre o período da coleta 1 e coleta 2, nos processos da equipe que geraram uma maior eficácia.

4.1.2 Relação entre a interdependência das tarefas e os resultados das equipes

Foi apontada, na revisão bibliográfica, a existência de 3 principais abordagens teóricas em relação aos resultados de trabalho em equipe e a diversidade (WILLIAMS & O'REILLY, 1998). Em duas delas, categorização social (TAJFEL & TURNER, 1979; LODEN, 1996) e informação e tomada de decisão (BERSCHIED & HATFIELD, 1969), é utilizada a interdependência das tarefas como efeito moderador nos casos em que analisa a diversidade através de aspectos demográficos.

Existe, portanto, a possibilidade de verificar como os resultados do presente estudo se relacionam com as abordagens teóricas sobre o tema. Cabe ressaltar, que essas abordagens não consideraram pessoas com deficiência nas variações demográficas. Essa pesquisa pode contribuir para a ampliação do entendimento sobre

essas abordagens em relação à inclusão de pessoas com deficiência em equipes de trabalho.

Na tabela a seguir são apresentadas as médias, considerando a coleta 1 e coleta 2, de cada equipe em relação ao conjunto interdependência das tarefas.

Tabela 7 – Média de interdependência das tarefas por equipe

	Média Conj. interdependência
Equipe 2	3,5000
Equipe 3	4,1071
Equipe 4	5,1250
Equipe 5	4,7000
Equipe 6	5,5455
Equipe 7	5,0208
Equipe 8	4,0357

Fonte: elaborado pelo autor

Foi utilizada a escala Likert de 1 a 7, onde o ponto neutro é 4. Apenas a Equipe 2 apresentou um resultado inferior ao ponto neutro, obtendo uma média de 3,5000. Essa equipe também foi a única que apresentou uma diferença significativa entre a coleta 1 e coleta 2 no conjunto performance, apresentando uma piora nos resultados.

Nessa pesquisa, foi possível identificar que a equipe com a menor interdependência das tarefas apresentou uma piora na percepção da performance do trabalho em equipe. Portanto, sendo possível realizar uma relação com a abordagem da categorização social (TAJFEL & TURNER, 1979; LODEN, 1996) que quando existe uma maior variação demográfica e uma menor interdependência das tarefas ocorre um efeito negativo na performance. Contudo, é importante ressaltar que a amostra era restrita e gerou efeito negativo em apenas 1 dos 9 conjuntos de indicadores avaliados. Então é possível fazer essa relação, contudo se faz necessário explorar mais casos para afirmar a aplicação da abordagem da categorização social quando é realizada a inclusão de pessoas com deficiência.

Para esse estudo, o ponto neutro da escala pode ser considerado o mínimo de interdependência de tarefas para não gerar um efeito negativo nos resultados, tendo em vista os resultados apresentados. Contudo, esse é um apontamento válido apenas para essa pesquisa e poderão ser realizados estudos futuros para aprofundar o

entendimento sobre a interdependência das tarefas, como efeito moderador dos resultados de trabalho em equipe.

Ao analisar os resultados da pesquisa sob a ótica da abordagem da informação e tomada de decisão (BERSCHIED & HATFIELD, 1969), percebe-se que a maioria das equipes com uma interdependência de tarefas superior a 4 não obteve melhora ou piora nos conjuntos avaliados. A exceção foi a equipe 8 que teve a média de interdependência das tarefas de 4,0357, a segunda mais baixa, e apresentou uma melhora no conjunto eficaz.

Não foi identificada, portanto, uma relação entre maior interdependência das tarefas e uma diferença significativa positiva nos resultados das equipes, conforme proposto pela abordagem da informação e tomada de decisão. Uma questão a ser considerada é que o intervalo de tempo entre a primeira e a segunda coleta pode não ter sido suficiente para gerar uma diferença significativa nos conjuntos avaliados.

4.1.3 Análise dos Resultados Agrupando as Equipes

Para gerar uma análise com uma amostra maior, foi realizado um agrupamento das 7 equipes que obtiveram o percentual mínimo de respondentes da coleta 1 que participaram da coleta 2. Na tabela 8 é apresentada a frequência de cada coleta, assim como os dados sociodemográficos desse agrupamento.

Tabela 8 – Dados sociodemográficos do agrupamento das Equipes 2 a 8

		Coleta 1	Coleta 2
Faixa Etária	De 18 a 27 anos	15	19
	De 28 a 37 anos	14	18
	De 38 a 47 anos	6	5
	De 48 a 57 anos	2	3
	58 anos ou mais	0	0
	Total	37	45
Gênero	Masculino	20	23
	Feminino	17	22
	Total	37	45

Continua.

Continuação.

Escolaridade	Ensino Médio	4	6
	Ensino Superior	15	19
	Pós-graduação	18	20
	Total	37	45
Pessoas(s) com Deficiência	Não	37	38
	Sim	0	7
	Total	37	45

Fonte: elaborado pelo autor

Após a realização do agrupamento foi feita, primeiramente, a comparação das médias de resultados por item do questionário, em relação a coleta 1 e coleta 2. Em nenhum dos 48 itens do questionário houve uma diferença significativa. Posteriormente foi feita uma comparação pela média dos conjuntos de indicadores, onde também não foi encontrada uma diferença significativa.

Tabela 9 – ANOVA comparando Coleta 1 e 2 por conjunto de indicadores

			Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Conj_interdependencia * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,173	1	,173	,068	,795
Conj_performance * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,102	1	,102	,062	,805
Conj_adaptabilidade * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,171	1	,171	,074	,786
Conj_efetividade * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	1,913	1	1,913	1,694	,197
Conj_eficacia * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	1,875	1	1,875	1,260	,265
Conj_diversidade * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	3,697	1	3,697	2,057	,155
Conj_suporte * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,746	1	,746	,623	,432
Conj_comprometimento * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	1,803	1	1,803	,921	,340
Conj_satisfacao * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,157	1	,157	,123	,727
Conj_sat_colegas * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,219	1	,219	,160	,690
Conj_sat_salario * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,107	1	,107	,039	,843
Conj_sat_chefia * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,178	1	,178	,086	,769
Conj_sat_trabalho * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,048	1	,048	,038	,846
Conj_sat_promocao * Coleta	Entre Grupos	(Combinado)	,350	1	,350	,134	,715

Ao agrupar as 7 equipes consideradas para a análise e, conseqüentemente, aumentando o tamanho da amostra não foi possível identificar uma alteração nas médias das respostas entre a coleta 1 e coleta 2. Dessa forma, não foi possível identificar um impacto da inclusão de pessoas com deficiência nos resultados das equipes de trabalho.

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem uma relação direta com a Lei de Cotas e a intensificação da sua fiscalização, conforme demonstrado na revisão de literatura. Portanto, como é trazido por Carneiro & Ribeiro (2008), a inclusão, para muitas empresas, é indesejada e acaba sendo realizada por uma obrigação legal. Levando em consideração esse ponto, seria possível esperar resultados negativos através da inclusão de pessoas com deficiência. Conforme Clemente & Shimono (2015), existe uma resistência por parte das empresas e dos gestores na inclusão de PcD acreditando que pode ocorrer uma piora na performance desses colaboradores.

Não houve uma diferença significativa nos resultados da coleta 1 e coleta 2, ao agrupar as equipes. Não haver variação entre os resultados demonstra uma implicação importante para a inclusão de pessoas com deficiência. As justificativas para não realizar a inclusão de pessoas com deficiência, trazidas pela revisão de literatura e através das vivências empíricas desse pesquisador, não se confirmaram na pesquisa quantitativa realizada.

Levando em consideração a bibliografia sobre a curva de aprendizagem, poderia ter ocorrido uma piora nos resultados, especialmente nos indicadores vinculados a processos (performance, efetividade, eficácia e adaptabilidade). Nesse caso, não havendo uma relação de ser uma pessoa com ou sem deficiência, mas sim da entrada de um novo integrante na equipe que não conhece aquele contexto organizacional. Por mais que um novo colaborador possa trazer uma bagagem e experiência profissional, é necessária uma adaptação aos processos e cultura da nova empresa (RITTER & SCHOOLER, 2001) até que gere os resultados esperados.

Para que uma pessoa seja enquadrada na lei de cotas é necessário apresentar alguma limitação funcional (BRASIL, 1999). O intervalo da coleta 1 e da coleta 2 foi realizado durante o período de experiência desses colaboradores e é possível que ainda não tivessem atingido o ápice da sua curva de aprendizagem. Mesmo assim, não houve uma piora nos resultados ao agrupar as equipes.

A não ocorrência de uma diferença significativa entre a coleta 1 e a coleta 2, traz um resultado relevante para essa pesquisa. A maior parte dos argumentos, utilizados para não incluir uma pessoa com deficiência, é derrubada através dos resultados apresentados por essa pesquisa. Contudo, precisamos ter parcimônia ao analisar o alcance dessa conclusão. Essa é pesquisa exploratória e se faz necessário realizar outros estudos para comprovar os resultados encontrados na mesma.

Esse resultado pode ser analisado através de duas formas: (1) a inclusão de pessoas com deficiência não gera um impacto significativo nos resultados de equipes de trabalho; (2) o intervalo entre as coletas não foi suficiente para gerar resultados com uma diferença significativa. Tendo em vista, o caráter exploratório dessa pesquisa não é possível trazer conclusões sobre essas análises, contudo poderão ser analisadas em estudos futuros.

4.2 Instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD como variável

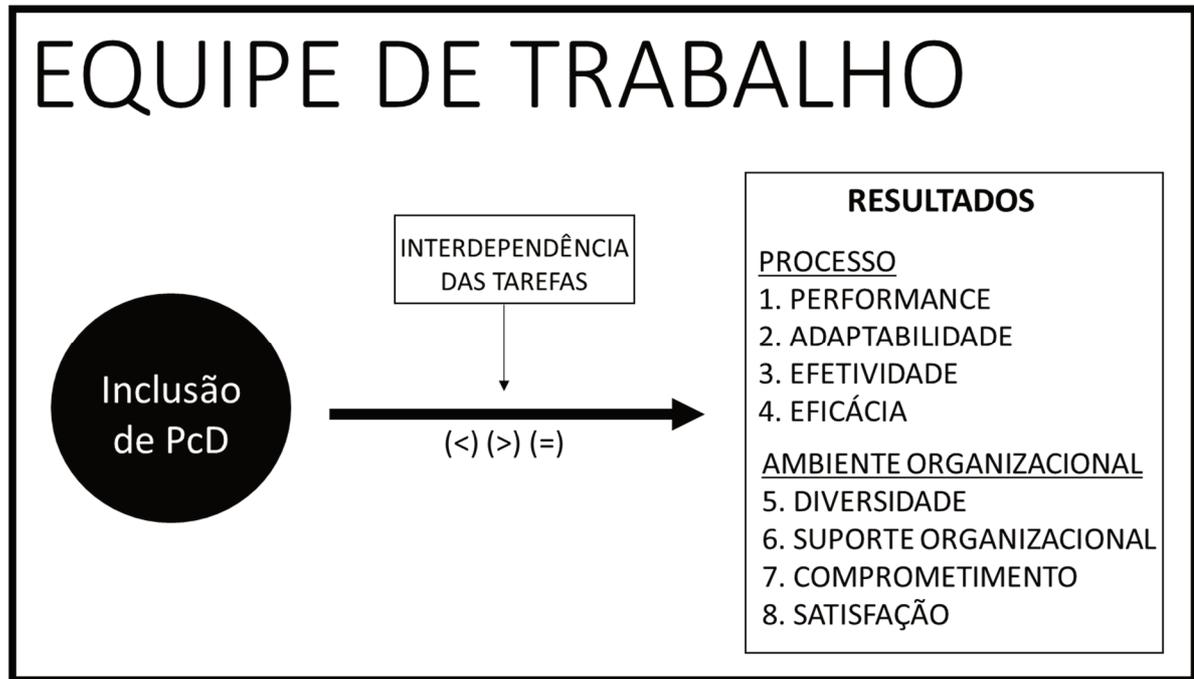
A inclusão de pessoas com deficiência no trabalho é um tema relevante e que tem, cada vez mais, despertado interesse nas empresas (CLEMENTE, 2015). Para a realização dessa pesquisa foi necessária uma ampla busca na literatura de teorias e ferramentas que contribuíssem para a mensuração do impacto da inclusão de pessoas com deficiência em equipes de trabalho. Esse foi um estudo com caráter exploratório e que deixa muitas possibilidades para estudos futuros.

Esse pesquisador entendeu, após a apuração dos resultados, que poderia contribuir para a comunidade acadêmica e o mercado profissional desenvolvendo um instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD como variável. Dessa forma, além dos resultados apresentados será possível dar continuidade a exploração do tema.

O instrumento foi criado a partir da revisão de literatura apresentada e também os aprendizados adquiridos com a aplicação da pesquisa e análise dos resultados. Dessa forma, sendo realizada uma revisão no método utilizado nessa pesquisa. Esse instrumento pretende ser flexível e aplicável em empresas de diferentes portes e setores. Portanto, sendo possível comparar e observar os seus resultados em diversas áreas. Pretende-se trazer uma contribuição para um maior entendimento no

impacto da inclusão de pessoas com deficiência em equipes de trabalho, podendo transpor a visão legal sobre o tema e abordar de uma forma mais estratégica.

Figura 7 – Instrumento para mensuração de resultados das equipes de trabalho, considerando a inclusão de PcD como variável



Fonte: elaborado pelo autor

A unidade de análise do instrumento são as equipes de trabalho que realizam a inclusão de pessoa(s) com deficiência. Entende-se que as equipes de trabalho geram resultados. A inclusão de pessoa(s) com deficiência na equipe é trazida como variável que pode ter um impacto nos resultados dessa equipe sendo maior, menor, ou não gerar impacto e ter um resultado igual. Além disso, a interdependência das tarefas é trazida como um moderador que pode afetar os resultados das equipes de trabalho.

O resultado gerado pelas equipes de trabalho foi dividido em duas categorias: processos e ambiente organizacional. Segundo Hackman (1987), não se mensura os resultados das equipes apenas através de processos, mas também olhando para sua satisfação e sobrevivência do grupo. Nadler (1979) sugere agregar indicadores afetivos na mensuração dos resultados das equipes.

No instrumento proposto o conjunto de indicadores sugerido traz uma mescla entre resultados de processos e de ambiente organizacional. Assim, sendo possível

analisar em diferentes aspectos o impacto da inclusão de pessoas com deficiência. Não foi realizada nenhuma alteração nos conjuntos de indicadores propostos no instrumento, em relação ao aplicado na pesquisa. Entendeu-se que os critérios utilizados na escolha do conjunto de indicadores e das escalas, detalhado na revisão de literatura (capítulo 2.2.2), foram acertados. O questionário do instrumento está disponível no Apêndice A desse trabalho. As escalas utilizadas são as seguintes:

Quadro 4: Escalas utilizadas no questionário

Conjuntos	Questões	Autor
Interdependência de tarefas	1 a 4	SIQUEIRA, 2009
Performance de equipe	5 a 6	JEHN et al., 1999
Adaptabilidade	7 a 9	KROHMER et al., 2002
Efetividade	10 a 12	KROHMER et al., 2002
Eficácia	13 a 15	KROHMER et al., 2002
Diversidade (conceito sob a ótica do paradigma da similaridade e atração)	16 a 19	JEHN et al., 1999
Percepção de suporte organizacional	20 a 25	SIQUEIRA, 2009
Comprometimento organizacional normativo	26 a 32	SIQUEIRA, 2009
Satisfação no trabalho	33 a 48	SIQUEIRA, 2009

Fonte: elaborado pelo autor

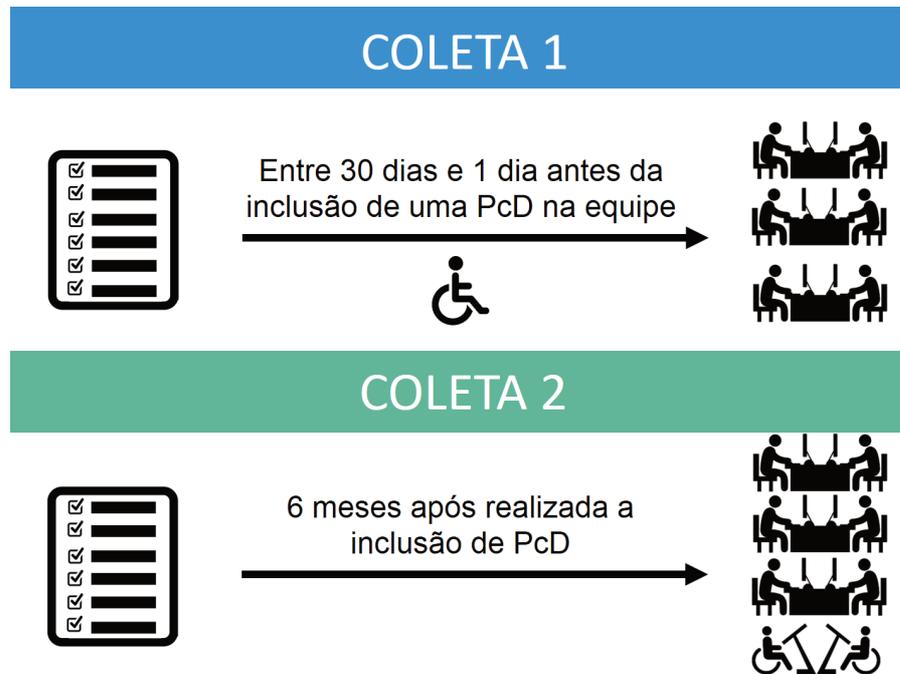
Os resultados apresentados no capítulo 4.1 demonstraram que a inclusão de PcD nas equipes de trabalho podem gerar um impacto positivo, negativo ou neutro. O instrumento proposto assume essa premissa e também propõe que a interdependência das tarefas seja considerada como efeito moderador, podendo gerar uma interferência nos resultados. Assim, sendo possível comparar o comportamento das equipes de trabalho que incluem PcD com os resultados encontrados por Williams & O'Reilly (1998).

O instrumento proposto é a concretização e estruturação de todo conhecimento, teórico e prático, adquirido ao longo da realização desse trabalho. A principal diferença, em relação à pesquisa quantitativa realizada, se dará na sua aplicação.

Para aplicação desse instrumento é sugerida a temporalidade longitudinal. Sendo realizada a primeira coleta entre 30 dias e 1 dia antes da entrada da pessoa com deficiência na equipe. Já a segunda coleta a ser realizada 6 meses após a inclusão da pessoa com deficiência na equipe. Essa é uma alteração significativa, em

relação à metodologia da pesquisa quantitativa aplicada. A pesquisa aplicada se baseou em estudos, em bibliografias que traziam o prazo que um colaborador leva para se integrar em uma equipe de trabalho (GRAYBILL et al., 2013; WATKINS, 2013).

Figura 8 – Aplicação da coleta de questionários



Fonte: elaborado pelo autor

Na análise dos resultados da pesquisa quantitativa foram levantadas duas conjecturas sobre os resultados, em que foram agrupadas todas equipes: (1) a inclusão de pessoas com deficiência não gera um impacto significativo nos resultados de equipes de trabalho; (2) o intervalo entre as coletas não foi suficiente para gerar resultados com uma diferença significativa. Foi realizada uma alteração na premissa que baseia o prazo para a coleta 2, para que fosse possível verificar qual das conjecturas é verdadeira. Ao invés de se basear em estudos que tratam sobre o tempo de integração de um colaborador na equipe, foi baseada em estudos sobre a curva de aprendizagem.

Esses estudos reforçaram a premissa que o tempo de integração de um colaborador em nível operacional se dá no intervalo entre 30 e 90 dias (ARGOTE & EPPLÉ, 1990; EPPE et al., 1991). Contudo, Hinking & Tracey (2000) trazem em sua pesquisa que um trabalhador operacional, nos Estados Unidos, traz 50% das habilidades necessárias para desempenhar a função. O nível de habilidade na tarefa

é dividido entre competência e maestria. Além disso, sustentam que o colaborador gera um impacto positivo para a organização quando atinge o nível de maestria.

A curva de aprendizagem possui grande variação por setores, posições e empresas (WIERSMA, 2007). Lapré et al. (2000) apontam que a os ganhos na curva de aprendizagem tem se tornado um diferencial competitivo para empresas de um mesmo setor. Como o instrumento proposto busca ter uma aplicabilidade ampla, não foram levados em consideração aspectos específicos de determinados setores. Seis meses foi o prazo médio encontrado de maturidade na curva de aprendizagem de posições de nível operacional (ARGOTE & EPPLÉ, 1990; EPPE et al., 1991; HINKING & TRACEY, 2000; LIEBERMAN , 1987; WIERSMA, 2007).

Além das informações coletadas através do questionário, é sugerido um contato mensal com o(s) gestor(es) ou RH das equipes pesquisadas. É relevante entender se houve fenômenos que podem contribuir para o entendimento e interpretação dos resultados obtidos. O controle do *turnover* da equipe de trabalho no intervalo entre a coleta 1 e a coleta 2 é fundamental, esse fator pode gerar uma distorção dos resultados encontrados e deve ser analisado de forma conjunta com os resultados.

Através desse instrumento o pesquisador busca trazer uma contribuição acadêmica e gerencial. A inclusão de PcD é um tema discutido no dia a dia das organizações e vem gerando diversas pesquisas acadêmicas. Contudo, ainda é carente de instrumentos que ajudem na mensuração de seus resultados. O objetivo desse instrumento é contribuir para um maior entendimento do impacto da inclusão de pessoas com deficiência em equipes de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas com deficiência são tratadas como minoria. Existem mais de 1 bilhão de pessoas com deficiência no mundo (WORLD BANK, 2011), o que as faz um dos maiores grupos de minorias. A inclusão de PcD no mercado de trabalho é um tema relevante tanto pelo aspecto social quanto econômico. O Brasil, apesar da crise econômica, vem nos últimos anos aumentando de forma significativa a inclusão de PcD no mercado de trabalho. Esse movimento é impulsionado por mecanismos legais e uma fiscalização rígida. E qual o impacto que isso gera para as organizações em suas equipes de trabalho? Essa pesquisa teve como objetivo analisar o impacto da inclusão de PcD nas equipes de trabalho.

Não foram encontradas abordagens semelhantes em estudos sobre o tema. Percebendo essa lacuna, o presente estudo buscou trazer uma contribuição acadêmica em relação a mensuração e análise de resultados de equipes que realizam a inclusão de pessoas com deficiência. Existe uma ampla discussão acadêmica sobre os impactos da diversidade no resultado de trabalho em equipe, contudo não foram encontrados estudos que considerassem pessoas com deficiência no seu conceito de diversidade.

Trata-se de um avanço na exploração da análise da diversidade e o seu impacto nos resultados das equipes de trabalho. Esse trabalho buscou se basear em teorias consolidadas na literatura, para que fosse possível realizar uma relação com os resultados encontrados durante a pesquisa. Dessa forma, contribuindo para ampliação do entendimento desse tema.

A maior contribuição acadêmica vem através da sugestão de um instrumento para mensuração de resultados de equipes de trabalho, considerando a inclusão de pessoas com deficiência como variável. Não foi encontrado na literatura abordagens que tragam pessoas com deficiência como uma variável que gere impacto nos resultados de equipes de trabalho. Essa é uma parcela significativa da sociedade, e se faz necessário um maior entendimento sobre os impactos das PcD no mercado de trabalho de forma quantitativa, tendo em vista que a maioria das abordagens acadêmicas foram qualitativas.

Essa era uma pesquisa exploratória e gera uma grande possibilidade de estudos futuros. O instrumento foi criado para facilitar o aprofundamento e exploração do tema. Houve uma preocupação do detalhamento da metodologia e disponibilização das ferramentas utilizadas na pesquisa. Além disso, ocorreu a proposição de melhorias, em relação à pesquisa aplicada, através dos aprendizados gerados durante a coleta de

dados e análise dos resultados. Espera-se que o presente estudo possa instigar outros acadêmicos a dar continuidade na exploração do tema, gerando um aprofundamento para os resultados encontrados e instrumento proposto.

Ainda existem muitas barreiras para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho (ARANHA, 2001; CARNEIRO & RIBEIRO, 2008; CLEMENTE, 2015; HEYMANN et al., 2014). Essas barreiras ocorrem pela falta de informação e preconceito das pessoas (GIL, 2002). Carneiro & Ribeiro (2008) reforçam que a inclusão é, muitas vezes, indesejada e ocorre apenas para cumprimento da lei.

A diversidade nas empresas é um tema atual, e as empresas estão se inserindo em uma nova realidade (HUNT, 2015). Contudo, é necessária uma mudança de cultura. E em grandes corporações esse pode ser um processo complexo e moroso.

Essa pesquisa traz contribuições gerenciais relevantes para o tema através de dois pontos: (1) demonstração de resultados práticos da inclusão de PcD em equipes de trabalho; (2) disponibilização de um instrumento que as empresas dos mais diversos setores poderão utilizar. Apesar de não ser possível generalizar os resultados desse estudo, foram encontrados resultados importantes que contribuem para a quebra de barreiras na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Ao agrupar os resultados das 7 equipes de trabalho analisadas e comparando os resultados antes e depois da inclusão de pessoas com deficiência, não houve uma diferença significativa. Esse resultado esvazia os argumentos trazidos para não realizar a inclusão de PcD, especialmente àqueles vinculados a performance desses colaboradores. Espera-se que essa pesquisa possa servir para que as empresas e gestores tenham um maior entendimento sobre o tema, e possam transpor uma visão meramente legal.

O instrumento para mensuração de resultados de equipes, considerando a inclusão de PcD como variável, foi desenvolvido para ser aplicado em empresas de diferentes portes e setores. Não foram incluídos indicadores setoriais ou específicos de determinadas empresas. Assim, ficando uma ferramenta importante para que as empresas possam aplicar e gerar um maior entendimento sobre o impacto da inclusão de PcD. As empresas que aplicarem esse instrumento poderão ter uma visão mais estratégica sobre a inclusão, não apenas sobre o viés de cumprimento de cotas.

Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade

de condições com as demais pessoas. Além disso, para que uma PcD possa se enquadrar na lei de cotas é necessário demonstrar alguma limitação funcional. Ao longo desse trabalho foi possível perceber as barreiras impostas para a inclusão de PcD no mercado de trabalho. Teorias como a da categorização social, ajudam a compreender o motivo de ainda existir resistência na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Mas quem não possui limitações funcionais?

Os resultados apresentados, nessa amostra, demonstram que não há um impacto negativo na inclusão de PcD em equipes de trabalho. Além da apresentação dos resultados, esse trabalho oferece um instrumento que convida, acadêmicos e profissionais da área, a explorarem o tema, e trazer a inclusão de pessoas com deficiência para uma discussão estratégica e não apenas legal.

5.1 Limitações da Pesquisa

Devido as dificuldades apontadas no capítulo da metodologia, se chegou a uma amostra de 8 equipes. Além disso, não foi possível realizar a análise da Equipe 1 conforme os critérios estabelecidos e citados na apresentação e análise dos resultados. Portanto, foi uma amostra inferior a esperada quando se iniciou o estudo.

Essa redução na amostra traz limitações nas análises e conclusões que são possíveis de realizar através dos resultados obtidos. Existia a expectativa de poder realizar uma comparação entre equipes da mesma empresa e entre as empresas participantes da pesquisa. Devido ao tamanho da amostra foi realizada uma análise individual de cada equipe e um agrupamento de todas as equipes.

Nas análises individuais de cada equipe foi necessário o entendimento do tamanho da amostra para interpretação dos resultados. Não foi possível chegar a questões conclusivas, mas foram apontadas análises que pudessem explicar os resultados.

Foi entendido que um estudo longitudinal seria a melhor forma de realizar a mensuração do impacto da inclusão de PcD nas equipes de trabalho. Já se era sabido que através desse método não é possível aferir todas as variáveis que impactam nos resultados das equipes de trabalho. Essa é uma limitação importante, para analisar os resultados, devendo ser ponderado diversos aspectos de mercado e situação da empresa.

Levando em consideração a falta de estudos sobre a mensuração do impacto da inclusão de PcD em equipes de trabalho, se faz necessária a ressalva do objetivo exploratório desse trabalho. Não existe a pretensão de encontrar resultados e um instrumento absoluto, mas sim de fomentar a discussão e interesse do tema.

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Ao longo da pesquisa foram apresentadas diversas oportunidades de aprofundamento sobre questões levantadas. Houve também uma preocupação de demonstrar as dificuldades enfrentadas e também de ferramentas que possam contribuir para estudos futuros.

É sugerido que o instrumento, exposto no capítulo 4.2, seja aplicado em amostras maiores para verificação dos resultados encontrados. Através desses estudos, pode ser possível avançar no entendimento das conjecturas deixadas sobre o impacto da inclusão de PcD em equipes de trabalho: (1) a inclusão de pessoas com deficiência não gera um impacto significativo nos resultados de equipes de trabalho; (2) o intervalo entre as coletas não foi suficiente para gerar resultados com uma diferença significativa. Além disso, é possível realizar uma verificação na relação do nível de interdependência das tarefas e os resultados encontrados, conforme sugerido no capítulo 4.1.2.

Pode-se também realizar a aplicação do instrumento quantitativo construído, adicionando uma análise qualitativa para uma melhor interpretação dos resultados. Nesse formato, seria possível verificar a existência ou não de outras variáveis que possam contribuir no impacto dos resultados das equipes de trabalho. A complementação no instrumento sugerido pode trazer uma análise mais aprofundada dos resultados obtidos através do questionário.

Por fim, sugere-se que sejam verificadas possibilidades de melhorias no instrumento proposto. Esse pesquisador espera que as contribuições acadêmicas e gerenciais, possam contribuir para despertar o interesse e dar continuidade na exploração do tema.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique José; MARTINS, Henrique Cordeiro. Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 11, n. 2, 2010.

ANCONA, Deborah Gladstein; CALDWELL, David F. Demography and design: Predictors of new product team performance. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 321-341, 1992.

ARANHA, Maria Salete Fábio. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, v. 11, n. 21, p. 160-173, 2001.

ARGOTE, Linda; EPPLE, Dennis. Learning curves in manufacturing. **Science**, v. 247, n. 4945, p. 920-924, 1990.

ASSEMBLY, UN General. **Convention on the Rights of Persons with Disabilities: resolution/adopted by the General Assembly, 24 January 2007. A/RES/61/106, 2007.**

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. 1999. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 113-158.

BANTEL, Karen A.; JACKSON, Susan E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. **Strategic management journal**, v. 10, n. S1, p. 107-124, 1989.

BELL, Suzanne T. Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. **Journal of applied psychology**, v. 92, n. 3, p. 595, 2007.

BERSCHIED, Ellen; HATFIELD, Elaine. **Interpersonal attraction**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

BRASIL. Cartilha do Censo 2010. **Pessoas com deficiência**. Brasília: SDHPR/SNPD, 2012.

_____. **Consolidação das Leis do Trabalho – CLT – 1943**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **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. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **Decreto nº 5.296**, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048, de 08 de novembro de 2000, e nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, e dá

outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2004-2006/2004/ Decreto/D5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2004/Decreto/D5296.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. Instituto Nacional do Seguro Social. **Resolução nº 360**, de 20 de Outubro de 1998. Estabelece procedimentos para fiscalização de reserva de vagas, nas empresas, para beneficiário reabilitado ou pessoa portadora de deficiência habilitada e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.usp.br/drh/novo/legislacao/dou1998/mpasres630.html>>. Acesso em: 04 dez. 2016.

_____. **Lei nº 8.213**, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8213cons.htm)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **Lei nº 13.146**, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Parecer nº 444**, de 13 de Setembro de 2011. Direito Constitucional e do Trabalho. Consulta oriunda da Secretaria de Inspeção Trabalho – SIT. Visão Monocular. Disponível em: <http://www.agu.gov.br/unidade/CONJURMTE/ato?busca=&nr_documento=444>. Acesso em: 04 dez. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Portaria nº 1.199**, de 30 de outubro de 2003. Aprova normas para a imposição da multa administrativa variável prevista no art. 133 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, pela infração ao art. 93 da mesma Lei, que determina às empresas o preenchimento de cargos com pessoas portadoras de deficiência ou beneficiários reabilitados. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/ORGAMOS/MTE/Portaria/P1199_03.htm>. Acesso em: 04 dez. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **RAIS - 2014**. Brasília, DF, 2014. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais/rais-2014>>. Acesso em: 13 jan. 2017

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **RAIS - 2015**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais/rais-2015>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **RAIS - 2016**. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/rais>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

_____. **Portaria Interministerial MTPS/MF nº 08**. Dispõe sobre o reajuste dos benefícios pagos pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e dos demais valores constantes do Regulamento da Previdência Social - RPS. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=79662>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

BYRNE, Donn. An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 14, n. 3, p. 417-431, 1997.

CARNEIRO, Ricardo; RIBEIRO, Marco Antônio. A inclusão indesejada: As empresas brasileiras face a lei de cotas para pessoas com deficiência. **Anais do XXXII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 41, p. 59-78, 2007.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso/Insertion and Management of People with Disabilities at Work: a Case Study. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121, 2009.

CLEMENTE, Carlos Aparício. **Lei de Cotas para o Trabalho de Pessoas com Deficiência**: Análise e fundamentação dos principais argumentos favoráveis e contrários ao seu cumprimento. Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Ciências do Trabalho da Escola DIEESE, 2015. Disponível em: <http://www.ecidadania.org.br/media/TCC_Carlos_A_Clemente_08_06_15.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2017.

CLEMENTE, Carlos Aparício; SHIMONO, Sumiko Oki. **Trabalho de pessoas com deficiência e lei de cotas**: invisibilidade, resistência e qualidade da inclusão. São Paulo: Edição dos Autores, 2015.

COHEN, Susan G.; BAILEY, Diane E. What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. **Journal of management**, v. 23, n. 3, p. 239-290, 1997.

COHEN, Susan G.; LEDFORD JR, Gerald E.; SPREITZER, Gretchen M. A predictive model of self-managing work team effectiveness. **Human relations**, v. 49, n. 5, p. 643-676, 1996.

DE CAMPOS, José Guilherme Ferraz; DE VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Gondim; KRUGLIANSKAS, Gil. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 560-573, 2013.

DE OLIVEIRA, Ualison Rébula; RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez. **Gestão da diversidade**: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. 2004.

DOVAL, Jorge Luiz Moraes. **Inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiência no Mercado de Trabalho**: desafios e tendências. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2006.

DYER, Jean L. Team research and team training: A state-of-the-art review. **Human factors review**, v. 26, p. 285-323, 1984.

EPPLE, Dennis; ARGOTE, Linda; DEVADAS, Rukmini. Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 58-70, 1991.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 2002.

GARRISON, William A.; MODIGLIANI, Andre. The changing culture of affirmative action. **Equal employment opportunity: labor market discrimination and public policy**, v. 373, 1994.

GIGONE, Daniel; HASTIE, Reid. The common knowledge effect: Information sharing and group judgment. **Journal of Personality and social Psychology**, v. 65, n. 5, p. 959, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008.

GIL, Marta. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. Instituto Ethos, Empresas e Responsabilidade Social, 2002.

GIRNDT, Tina et al. **Cultural diversity and work-group performance: Detecting the rules**. Tilburg University, School of Economics and Management, 2000.

GRAYBILL, Jolie O. et al. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. **Library Management**, v. 34, n. 3, p. 200-218, 2013.

GRUENFELD, Deborah H. et al. Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 67, n. 1, p. 1-15, 1996.

GUZZO, Richard A.; DICKSON, Marcus W. Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. **Annual review of psychology**, v. 47, n. 1, p. 307-338, 1996.

HACKMAN, J. Richard; MORRIS, Charles G. Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. **Advances in experimental social psychology**, v. 8, p. 45-99, 1975.

HACKMAN, J. Richard. The design of work teams. **Handbook of Organizational Behavior**, 1.ed. New York: Prentice-Hall. v. 3, p. 315-342, 1987.

HAIR, Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEYMANN, Jody; STEIN, Michael Ashley; MORENO, Gonzalo. **Disability and equity at work**. Oxford University Press, 2014.

HINKIN, Timothy R.; TRACEY, J. Bruce. The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. **Cornell hotel and restaurant administration quarterly**, v. 41, n. 3, p. 14-21, 2000.

HORWITZ, Sujin K.; HORWITZ, Irwin B. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. **Journal of management**, v. 33, n. 6, p. 987-1015, 2007.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity matters. **McKinsey & Company**, v. 1, p. 15-29, 2015.

IBARRA, Herminia. Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. **Administrative science quarterly**, p. 422-447, 1992.

IBARRA, Herminia. Paving an alternative route: Gender differences in managerial networks. **Social psychology quarterly**, p. 91-102, 1997.

IBARRA, Herminia. Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. **Academy of management journal**, v. 38, n. 3, p. 673-703, 1995.

ILGEN, Daniel R. et al. Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 56, p. 517-543, 2005.

JACKSON, Susan E.; STONE, Veronica K.; ALVAREZ, Eden B. Socialization amidst diversity-the impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. **Research in organizational behavior**, v. 15, p. 45-109, 1992.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. **Opening Pandora's Box: A field study of diversity, conflict, and performance in Workgroups**. Philadelphia, PA: Wharton School, 1997.

JEHN, K. A.; NORTHCRAFT, G. B.; NEALE, M. A. Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 4, p. 741-763, 1999.

JOSHI, Aparna; ROH, Hyuntak. The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 3, p. 599-627, 2009.

KAHN, K.; MENTZER, J. Marketing's integration with other departments. **Journal of Business Research**, v.42, p. 53-62, 1998.

KOZLOWSKI, Steve WJ; KLEIN, Katherine J. A multilevel approach to theory and research in organizations: contextual, temporal and emergent processes. **Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions** (pp. 03-90). San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

KROHMER, H. HOMBURG, C. WORKMAN, J P. Should marketing be crossfunctional? Conceptual development and international empirical evidence. **Journal of business research**, n. 55, p. 451-465, 2002.

LAPRÉ, Michael A.; MUKHERJEE, Amit Shankar; VAN WASSENHOVE, Luk N. Behind the learning curve: Linking learning activities to waste reduction. **Management Science**, v. 46, n. 5, p. 597-611, 2000.

LARSON JR, James R. Deep diversity and strong synergy: Modeling the impact of variability in members' problem-solving strategies on group problem-solving performance. **Small Group Research**, v. 38, n. 3, p. 413-436, 2007.

LIEBERMAN, Marvin B. The learning curve, diffusion, and competitive strategy. **Strategic management journal**, v. 8, n. 5, p. 441-452, 1987.

LINCOLN, James R.; MILLER, Jon. Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relation networks. **Administrative science quarterly**, p. 181-199, 1979.

LODEN, Marilyn. **Implementing diversity**. Chicago, IL: Irwin, 1996.

MCGRATH, Joseph Edward. **Social psychology: A brief introduction**. Holt, Rinehart and Winston, 1964.

MCGRATH, Joseph E.; ARROW, Holly; BERDAHL, Jennifer L. The study of groups: past, present, and future. **Personality and Social Psychology Review**, v. 4, n. 1, p. 95-105, 2000.

MESSICK, David M.; MACKIE, Diane M. Intergroup relations. **Annual review of psychology**, v. 40, n. 1, p. 45-81, 1989.

MORELAND, Richard L. Lewin's legacy for small-groups research. **Systemic Practice and Action Research**, v. 9, n. 1, p. 7-26, 1996.

NADLER, David; HACKMAN, J. Richard; LAWLER, Edward E. **Managing organizational behavior**. TBS The Book Service Ltd, 1979.

NERI, Marcelo et al. **Retratos da deficiência no Brasil**. Fundação Banco do Brasil, 2003.

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

PFEFFER, Jeffrey. Organizational demography: Implications for management. **California Management Review**, v. 28, n. 1, p. 67-81, 1985.

PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p.137-145, 1979.

RITTER, Frank E.; SCHOOLER, Lael J. The learning curve. **International encyclopedia of the social and behavioral sciences**, v. 13, p. 8602-8605, 2001.

RUEKERT, Robert W.; WALKER JR, Orville C.; ROERING, Kenneth J. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance. **The Journal of Marketing**, p. 13-25, 1985.

SALAS, Eduardo et al. Fostering team effectiveness in organizations: Toward an integrative theoretical framework. In: **Nebraska Symposium on Motivation**. 2007. p. 185.

SALAS, Eduardo; COOKE, Nancy J.; ROSEN, Michael A. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. **Human factors**, v. 50, n. 3, p. 540-547, 2008.

SALSGIVER, Richard et al. **Disability: A diversity model approach in human service practice**. Oxford University Press, 2015.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

_____. Mesa Redonda: Inclusão no trabalho. **Anais I Seminário Internacional Sociedade Inclusiva**, p. 1-7, 1999.

_____. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. **Mídia e deficiência**. Brasília: Fundação Banco do Brasil, p. 160-165, 2003.

SCHIPPERS, Michaéla C. et al. Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 24, n. 6, p. 779-802, 2003.

SETUBAL, Joyce Marquezin; FAYAN, Regiane Alves Costa; COELHO, Renata. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – Comentada**. Campinas: Fundação FEAC, 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

TAJFEL, Henri; TURNER, John C. An integrative theory of intergroup conflict. **The social psychology of intergroup relations**, v. 33, n. 47, p. 74, 1979.

TURNER, John C. et al. **Rediscovering the social group: A self-categorization theory**. Basil Blackwell, 1987.

VIEIRA, Jair Lot. **Código de Hamurabi; Código de Manu, excertos: livros oitavo e nono; Lei das XII tábuas**. Edipro, 2000.

W3C BRASIL. **Cartilha de Acessibilidade na Web**. São Paulo : Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2015. Disponível em: <<http://ceweb.br/media/docs/publicacoes/13/cartilha-w3cbr-acessibilidade-web-fasciculo-II.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

WATKINS, Michael. **The first 90 days, updated and expanded: proven strategies for getting up to speed faster and smarter**. Harvard Business Review Press, 2013.

WIERSMA, Eelke. Conditions that shape the learning curve: Factors that increase the ability and opportunity to learn. **Management Science**, v. 53, n. 12, p. 1903-1915, 2007.

WILLIAMS, Katherine Y.; O'REILLY III, Charles A. A review of 40 years of research. **Research in Organizational Behavior**, v. 20, p. 77-140, 1998.

WITTENBAUM, Gwen M.; STASSER, Garold. **Management of information in small groups**. 1996.

WORLD BANK. **World Report on Disability**. Geneva, Switzerland : World Health Organization , 2011.

YELLE, Louis E. The learning curve: Historical review and comprehensive survey. **Decision sciences**, v. 10, n. 2, p. 302-328, 1979.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Essa pesquisa tem o objetivo de explorar as repercussões do trabalho em equipe para as organizações. O formulário é totalmente sigiloso e sem identificação (nome) dos respondentes. A seguir serão apresentadas afirmações com uma escala crescente de 1 a 7, na qual a alternativa 1 refere-se a “discordo totalmente” e a alternativa 7 a “concordo totalmente”. Assinale a alternativa que você considerar mais adequada para cada frase.

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
01 – Meu desempenho depende de receber informações fornecidas pelos meus colegas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
02 – Para obter o material e os insumos necessários para a realização do meu trabalho, eu dependo dos meus colegas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
03 – Eu dependo da ajuda e suporte dos meus colegas para poder realizar o meu trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
04 – Meu desempenho no trabalho é profundamente afetado pelo desempenho dos meus colegas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
05 – A minha unidade de trabalho tem uma performance ótima.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
06 – É muito efetivo o trabalho realizado pela minha unidade.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
07 – A nossa equipe se adapta rapidamente às mudanças da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
08 – A nossa equipe se adapta rapidamente às mudanças dos concorrentes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
09 – A nossa equipe se adapta rapidamente às mudanças nas necessidades dos consumidores.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
10 – A nossa equipe atende os clientes, sejam internos e/ou externos, de forma satisfatória.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
11 – O trabalho realizado pela nossa equipe gera valor aos clientes, sejam internos e/ou externos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
12 – A nossa equipe atinge as metas propostas.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
13 – A nossa equipe tem atingido melhores resultados com menor custos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
14 – A nossa equipe trabalha de forma produtiva com outros departamentos da empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
15 – Em uma atividade nova, nossa equipe realizada da forma certa na primeira vez.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
16 – Os valores de cada membro da equipe são parecidos.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
17 – A equipe, como um todo, tem valores semelhantes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
18 – A equipe, como um todo, tem metas semelhantes.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
19 – Os membros da equipe concordam no que é importante para o grupo.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
20 – É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
21 – Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
22 – Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
23 – Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
24 – Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
25 – Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
26 – Continuar trabalhando nesta empresa é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	
27 – É minha obrigação continuar trabalhando para esta empresa.	(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)	

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
28 – Eu seria injusto com esta empresa se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
29 – Neste momento esta empresa precisa dos meus serviços.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
30 – Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra empresa agora.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
31 – É a gratidão por esta empresa que me mantém ligado a ela.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
32 – Esta empresa já fez muito por mim no passado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

No último bloco de afirmações vamos tratar sobre a sua satisfação em relação ao trabalho atual. Considerando uma escala de 1 a 7, onde 1 é discordo totalmente e 7 concordo totalmente, responda o quanto você concorda ou discorda com cada frase.

	Discordo Totalmente						Concordo Totalmente
No trabalho, sinto-me satisfeito...							
33 ... com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
34 ... com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
35 ... com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
36 ... com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
37 ... com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38 ... com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
39 ... com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
40 ... com a capacidade de meu trabalho absorver-me.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
41 ... com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
42 ... com o entendimento entre eu e meu chefe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
43 ... com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
44 ... com a maneira como meu chefe me trata.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
45 ... com a variedade de tarefas que realizo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
46 ... com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
47 ... com a capacidade profissional do meu chefe.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
48 ... de forma geral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Dados do respondente:

49 – Idade: ____ anos	50 – Gênero: 1.() Masculino 2.() Feminino 3.() Outro
51 – Escolaridade: 1.() Ensino Fundamental 2.() Ensino Médio 3.() Superior 4.() Pós-Graduação	
52 – Tempo que está nessa <u>equipe</u> de trabalho: 1.() Até 3 meses 4.() De 1 a 2 anos 2.() De 3 a 6 meses 5.() De 2 a 5 anos 3.() De 6 meses a 1 ano 6.() Mais do que 5 anos	
53 – Tempo que trabalha nessa <u>empresa</u> : 1.() Até 3 meses 4.() De 1 a 2 anos 2.() De 3 a 6 meses 5.() De 2 a 5 anos 3.() De 6 meses a 1 ano 6.() Mais do que 5 anos	
54 – Você se considera uma pessoa com deficiência? 1.() Não 2.() Sim	

APÊNDICE B – RESULTADOS EQUIPES 4, 5, 6 E 7

Figura 9 – Resultado da tabela ANOVA equipe 4

Tabela de ANOVA

			Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Conj_interdependencia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,321	1	,321	,172	,685
	Nos grupos		26,179	14	1,870		
	Total		26,500	15			
Conj_performance * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,433	1	1,433	,825	,379
	Nos grupos		24,317	14	1,737		
	Total		25,750	15			
Conj_adaptabilidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,668	1	1,668	,932	,351
	Nos grupos		25,048	14	1,789		
	Total		26,715	15			
Conj_efetividade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,913	1	,913	,692	,419
	Nos grupos		18,469	14	1,319		
	Total		19,382	15			
Conj_eficacia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		4,021	1	4,021	2,149	,165
	Nos grupos		26,194	14	1,871		
	Total		30,215	15			
Conj_diversidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		2,455	1	2,455	1,496	,241
	Nos grupos		22,978	14	1,641		
	Total		25,434	15			
Conj_suporte * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,741	1	,741	,938	,349
	Nos grupos		11,064	14	,790		
	Total		11,806	15			
Conj_comprometimento * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,215	1	1,215	,411	,532
	Nos grupos		41,406	14	2,958		
	Total		42,621	15			
Conj_satisfacao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,174	1	,174	,102	,754
	Nos grupos		23,923	14	1,709		
	Total		24,098	15			
Conj_sat_colegas * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		2,513	1	2,513	1,363	,262
	Nos grupos		25,813	14	1,844		
	Total		28,326	15			
Conj_sat_salario * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,741	1	,741	,201	,661
	Nos grupos		51,675	14	3,691		
	Total		52,417	15			
Conj_sat_chefia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,127	1	,127	,163	,693
	Nos grupos		10,956	14	,783		
	Total		11,083	15			
Conj_sat_trabalho * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,049	1	,049	,027	,872
	Nos grupos		25,111	14	1,794		
	Total		25,160	15			
Conj_sat_promocao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,069	1	,069	,018	,895
	Nos grupos		53,369	14	3,812		
	Total		53,438	15			

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 10 – Resultado da tabela ANOVA equipe 5

			Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Conj_interdependencia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,321	1	,321	,172	,685
	Nos grupos		26,179	14	1,870		
	Total		26,500	15			
Conj_performance * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,433	1	1,433	,825	,379
	Nos grupos		24,317	14	1,737		
	Total		25,750	15			
Conj_adaptabilidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,668	1	1,668	,932	,351
	Nos grupos		25,048	14	1,789		
	Total		26,715	15			
Conj_efetividade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,913	1	,913	,692	,419
	Nos grupos		18,469	14	1,319		
	Total		19,382	15			
Conj_eficacia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		4,021	1	4,021	2,149	,165
	Nos grupos		26,194	14	1,871		
	Total		30,215	15			
Conj_diversidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		2,455	1	2,455	1,496	,241
	Nos grupos		22,978	14	1,641		
	Total		25,434	15			
Conj_suporte * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,741	1	,741	,938	,349
	Nos grupos		11,064	14	,790		
	Total		11,806	15			
Conj_comprometimento * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,215	1	1,215	,411	,532
	Nos grupos		41,406	14	2,958		
	Total		42,621	15			
Conj_satisfacao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,174	1	,174	,102	,754
	Nos grupos		23,923	14	1,709		
	Total		24,098	15			
Conj_sat_colegas * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		2,513	1	2,513	1,363	,262
	Nos grupos		25,813	14	1,844		
	Total		28,326	15			
Conj_sat_salario * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,741	1	,741	,201	,661
	Nos grupos		51,675	14	3,691		
	Total		52,417	15			
Conj_sat_chefia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,127	1	,127	,163	,693
	Nos grupos		10,956	14	,783		
	Total		11,083	15			
Conj_sat_trabalho * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,049	1	,049	,027	,872
	Nos grupos		25,111	14	1,794		
	Total		25,160	15			
Conj_sat_promocao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,069	1	,069	,018	,895
	Nos grupos		53,369	14	3,812		
	Total		53,438	15			

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 11 – Resultado da tabela ANOVA equipe 6

			Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Conj_interdependencia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		3,819	1	3,819	1,974	,194
	Nos grupos		17,408	9	1,934		
	Total		21,227	10			
Conj_performance * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,061	1	,061	,037	,852
	Nos grupos		15,075	9	1,675		
	Total		15,136	10			
Conj_adaptabilidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,212	1	1,212	,528	,486
	Nos grupos		20,667	9	2,296		
	Total		21,879	10			
Conj_efetividade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,163	1	,163	,164	,695
	Nos grupos		8,948	9	,994		
	Total		9,111	10			
Conj_eficacia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,436	1	,436	,389	,548
	Nos grupos		10,089	9	1,121		
	Total		10,525	10			
Conj_diversidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,015	1	,015	,005	,946
	Nos grupos		28,519	9	3,169		
	Total		28,534	10			
Conj_suporte * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,109	1	,109	,064	,806
	Nos grupos		15,411	9	1,712		
	Total		15,520	10			
Conj_comprometimento * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,194	1	,194	,054	,822
	Nos grupos		32,615	9	3,624		
	Total		32,809	10			
Conj_satisfacao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,152	1	1,152	,806	,393
	Nos grupos		12,872	9	1,430		
	Total		14,024	10			
Conj_sat_colegas * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,003	1	,003	,002	,967
	Nos grupos		15,189	9	1,688		
	Total		15,192	10			
Conj_sat_salario * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		2,264	1	2,264	1,497	,252
	Nos grupos		13,615	9	1,513		
	Total		15,879	10			
Conj_sat_chefia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		7,882	1	7,882	3,119	,111
	Nos grupos		22,744	9	2,527		
	Total		30,626	10			
Conj_sat_trabalho * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,066	1	,066	,053	,822
	Nos grupos		11,126	9	1,236		
	Total		11,192	10			
Conj_sat_promocao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,212	1	1,212	,311	,591
	Nos grupos		35,111	9	3,901		
	Total		36,323	10			

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 12 – Resultado da tabela ANOVA equipe 7

Tabela de ANOVA

			Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Conj_interdependencia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,039	1	,039	,027	,872
	Nos grupos		31,951	22	1,452		
	Total		31,990	23			
Conj_performance * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,289	1	,289	,137	,715
	Nos grupos		46,367	22	2,108		
	Total		46,656	23			
Conj_adaptabilidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,010	1	,010	,003	,958
	Nos grupos		81,823	22	3,719		
	Total		81,833	23			
Conj_efetividade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,451	1	,451	,402	,532
	Nos grupos		24,642	22	1,120		
	Total		25,093	23			
Conj_eficacia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,860	1	,860	,673	,421
	Nos grupos		28,135	22	1,279		
	Total		28,995	23			
Conj_diversidade * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,716	1	1,716	,922	,347
	Nos grupos		40,969	22	1,862		
	Total		42,685	23			
Conj_suporte * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,704	1	,704	,572	,457
	Nos grupos		27,072	22	1,231		
	Total		27,777	23			
Conj_comprometimento * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,000	1	1,000	,890	,356
	Nos grupos		24,711	22	1,123		
	Total		25,711	23			
Conj_satisfacao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,182	1	1,182	,859	,364
	Nos grupos		30,275	22	1,376		
	Total		31,457	23			
Conj_sat_colegas * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		2,122	1	2,122	2,017	,170
	Nos grupos		23,138	22	1,052		
	Total		25,259	23			
Conj_sat_salario * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,031	1	,031	,008	,931
	Nos grupos		89,742	22	4,079		
	Total		89,773	23			
Conj_sat_chefia * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		1,654	1	1,654	1,125	,300
	Nos grupos		32,328	22	1,469		
	Total		33,981	23			
Conj_sat_trabalho * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		,925	1	,925	,607	,444
	Nos grupos		33,515	22	1,523		
	Total		34,440	23			
Conj_sat_promocao * Coleta	Entre Grupos (Combinado)		3,765	1	3,765	1,804	,193
	Nos grupos		45,897	22	2,086		
	Total		49,662	23			

Fonte: elaborado pelo autor