

BUENAS PRÁCTICAS DE INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD: EL CASO DE SHELL BRASIL PETRÓLEO LTDA.

Analice Valdman de Miranda
Estudiante de la Maestría en Administración
Universidade Federal Fluminense

1. Introducción

La contratación de profesionales con discapacidad se volvió obligatoria en Brasil en 1991 con la Ley 8.213. Esta establece en el artículo 93 que las empresas con más de 100 empleados deben contratar un porcentaje de profesionales con discapacidad (entre el 2 % y el 5 %, dependiendo del número de empleados de la compañía). Sin embargo, aunque la ley está en vigor, su cumplimiento sigue siendo un reto para las empresas, que dicen no poder encontrar candidatos con el nivel deseado de formación (Leite & Lorentz, 2011). Así pues, la mayoría de las empresas todavía no cumple con la cuota (Amaral, 2008; Spitz, 2015; MTE, 2013).

Las empresas afirman que les resulta difícil cumplir con el requisito legal, destacando la falta de candidatos cualificados, la falta de apoyo de la directiva y la escasa accesibilidad que existe en las ciudades brasileñas (Carvalho-Freitas, 2007, IBDD, 2008, Miranda y Carvalho, 2014). Esta dificultad que manifiestan las empresas también la perciben las personas con discapacidad. Según la investigación realizada por el Senado Federal de Brasil (2010), el 77 % de los entrevistados cree que no se respetan sus derechos, y para el 38 %, lo más difícil es la inclusión en el mercado laboral.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible pensar que, ciertamente, no se concibe el empleo en tanto que factor de inclusión social (Carvalho-Freitas, 2007). Por un lado está la falta de preparación de las empresas para recibir a estos profesionales, que contemplan el asunto únicamente como un imperativo legal, sin molestarse en eliminar posibles barreras físicas y sociales (Lara, Ávila, y Carvalho-Freitas, 2008); por otro, la invisibilidad de esta población para el gobierno, a pesar de representar casi el 25 % de la población (IBGE, 2010).

El Instituto Brasileño de los Derechos de las Personas con Discapacidad (2008), destaca el permanente abandono por parte del gobierno de este sector de la población, hecho que hace inviables algunos derechos básicos como el de educación. En el ámbito profesional, el instituto advierte que las empresas deberían adoptar el concepto de responsabilidad social también en lo que concierne a la inclusión en el mercado laboral, respetando así la legislación vigente. Añaden Serrano y Brunstein (2007) que es posible que la Ley de Cuotas no se esté aplicando de manera óptima, ya que las empresas distinguen a los profesionales en función de sus defectos y no de su formación o área de conocimiento.

Este estudio tiene como objetivo presentar las buenas prácticas de inclusión de Shell Brasil Petróleo Lda. y debatir acerca de la importancia de la adopción de las mismas. Para lograr el objetivo propuesto, se ha realizado un estudio de caso del programa de inclusión que se llevó a cabo en dicha compañía entre 2012 y 2013.

2. Acerca del sector petrolero y del gas de Río de Janeiro

En los últimos años, debido a la gran importancia del petróleo en las matrices energéticas mundiales, expertos en diversos campos han profundizado en el discurso sobre las fuentes de energía, dado que los derivados del petróleo se utilizan en casi todas las actividades humanas (Silvestre y Dacol, 2008). En Brasil, el petróleo se considera una importante fuente de energía, en un contexto económico y político marcado por la ausencia de una planificación intertemporal de la explotación de este recurso no renovable (Vilani y Machado, 2010).

Piquet (2010) añade que el sector petrolero y del gas se caracteriza por tener un flujo de capital intensivo, además de causar un daño constante en el medio ambiente y organizar el espacio de un modo muy selectivo y globalizado. Sobre de la producción brasileña, la autora destaca la de la Cuenca de Campos, ubicada en el norte del estado de Río de Janeiro, ya que esta es responsable de la producción de más del 80 % del petróleo de Brasil, convirtiéndose en uno de los sectores de la economía con más contrataciones en los últimos años.

Sector de actividad económica	Campos dos Goytacazes			Macaé		
	2001	2007	△ (%)	2001	2007	△ (%)
Extracción minera	154	215	40	10.496	19.198	83
Extracción de petróleo y gas	-	-	-	7.497	12.362	65
Activ. apoyo ext. petróleo y gas	-	-	-	2.935	6.781	131

Tabla 1: Municipios seleccionados de la región del Norte Fluminense – Empleo formal por sectores de actividad económica (a 31/12) y Tasa de crecimiento de 2001 a 2007

La elección de este sector como centro del estudio se debe a su importancia en el escenario económico brasileño. Según el reportaje del diario O Globo, el economista jefe de la Agencia Internacional de Energía y responsable del World Energy Outlook (publicación anual considerada principal fuente de análisis estratégico del sector), Fatih Birol, afirmó en la edición de 2013 que Brasil ha dejado de ser un país importador de petróleo para pasar a ser un importante exportador.

La información divulgada por el diario se sustenta en los datos publicados por la Agencia Nacional de Petróleo en 2014, lo que demuestra el notable crecimiento del país en los últimos 20 años en materia de reservas de petróleo y gas natural del país. Según la agencia, entre 1993 y 2013, la producción aumentó aproximadamente 4 veces su valor.

No obstante, en materia de inclusión, el sector deja algo que desear. En la investigación desempeñada por Miranda y Carvalho (2013) se entrevistó a ocho empresas líderes en la industria. Esta constató que cuatro de ellas carecían de programas de inclusión. Además, solo el 30 % cumplía con la Ley de Cuotas impuesta por el Ministerio Público de Trabajo brasileño. A pesar de la poca importancia que se atribuye a esta cuestión, la mayoría de los encuestados aseguró que considera que el desempeño laboral de los profesionales con discapacidad ya contratados es bueno o excelente. Entre las principales dificultades que encuentra el personal de recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección de profesionales con discapacidad destacan:

- Una falta de comprensión por parte de los gerentes de la importancia de la inclusión de las personas con discapacidad;
- Dificultades del departamento de RR. HH. para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección y para mantener a ese trabajador;
- Encontrar profesionales formados;
- Barreras arquitectónicas.

2.1 Acerca de Shell

La anglo-holandesa Shell inició sus actividades hace casi 200 años, cuando era apenas una pequeña tienda. En Brasil, inició sus actividades en 1913 con el nombre de Anglo-Mexican Petroleum Products Company (Compañía anglo-mexicana de productos petroleros). En 1952, la empresa recibió el nombre de Shell Brasil Ltd. En 1957, la compañía participaba activamente en el plan del gobierno de ocupar el interior del país, siendo la primera compañía en la industria en llegar a Brasilia (capital brasileña actual), con la inauguración de la primera estación de abastecimiento y servicios de la ciudad. En 1961 Shell fue nacionalizada, convirtiéndose en una empresa brasileña de capital extranjero; adquirió entonces la razón social de Shell Brasil S.A.

En 2011, el Grupo Shell creó una nueva empresa en Brasil a partir del establecimiento de una empresa conjunta con Cosan: Raízen, que pasó a concentrar las actividades del sector de refino y distribución de gasolina. Con la recién creada Shell Brasil Petróleo Lda., fueron las áreas de explotación y producción y de lubricantes, las que se centraron en la producción inicial de petróleo, gas y lubricantes. Recientemente, el grupo ha participado en la primera subasta del presal, ampliando su campo de acción en Brasil.

El estudio de caso realizado (Vergara, 1998) trata sobre el nuevo programa de inclusión de las personas con discapacidad, un proyecto que se reestructuró después de la creación de la empresa conjunta, de acuerdo con los importantes cambios que se dieron en el personal de la empresa. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a empleados de la compañía y participantes del programa, además del análisis de documentación. Entre 2012 y 2013, años que se abordan en este trabajo, la empresa contaba con unos 800 empleados, con sede en Río de Janeiro, y tuvo que contratar a 12 nuevos empleados. La investigación ha tratado de comprender cómo se dio la organización del proyecto y cuáles fueron los principales resultados del mismo. Cabe señalar que habrá detalles que no serán abordados, puesto que la compañía los considera confidenciales.

3. Resultados de la investigación: el programa de inclusión de Shell Brasil Petróleo Ltda.

El programa de inclusión se inició en marzo de 2012, con la fase de comunicación. El punto de partida fue el discurso del presidente de la compañía, durante un evento de la misma. El siguiente paso fue el de reclutamiento y selección, que comenzó en mayo. Los primeros empleados contratados mediante el nuevo programa iniciaron sus actividades en agosto. A continuación, se estructuró un programa de seguimiento inicial, con una duración prevista de aproximadamente un año.

3.1 Comunicación

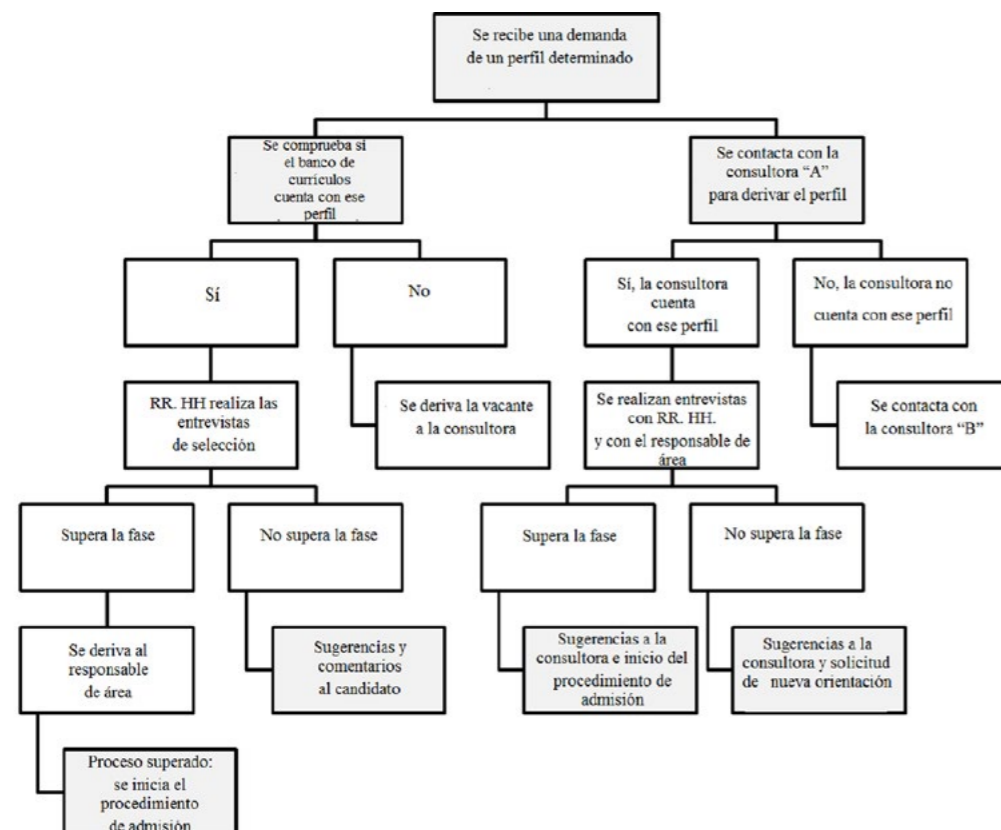
La fase de comunicación en la empresa se consideró una fase estratégica, ya que tenía la intención de evitar el ruido interno y preparar el ambiente social de la empresa para dar la bienvenida a los nuevos empleados. Esta etapa se compuso de dos momentos: RR. HH. con los directivos y RR. HH. con todos los empleados. En la comunicación con los directivos se buscó informar sobre la legislación vigente y sobre las políticas que la empresa adoptaría. En la comunicación con los empleados, la atención se centró en debatir en profundidad acerca del tema, con el fin de reducir significativamente el estigma negativo de la discapacidad.

La principal estrategia de comunicación interna que se adoptó fue el desarrollo de una semana de actividades titulada «Semana de la Diversidad»; un evento mundial, que se celebró simultáneamente en varias sedes de la empresa, cada una con una programación específica. En Brasil, además de las actividades dirigidas por los responsables de RR. HH., destacó una mesa redonda, que contó con la participación de profesores de la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), además de actividades culturales, entre las que se incluyó un juego sobre las percepciones de las personas con discapacidad visual.

3.2 Reclutamiento y selección

El área de Reclutamiento y Selección optó por repartir los 12 puestos de trabajo de un modo proporcional entre las macro áreas de la empresa, a fin de que no se concentraran muchos profesionales en el mismo lugar. La medida buscaba incluir a los profesionales en las principales actividades de la empresa, para que tuvieran las mismas oportunidades de desarrollo que los otros miembros de la compañía, no únicamente para desempeñar funciones creadas específicamente para ellos.

El reclutamiento de candidatos contó con el apoyo de consultores especializados y el asesoramiento de los propios empleados de la empresa. Las dos estrategias principales estuvieron dirigidas a la contratación de profesionales capacitados y que siguieran la línea de la cultura de la empresa.



La principal dificultad a la que se hizo frente durante el proceso de selección estuvo relacionada con el bajo número de profesionales con discapacidad con pleno conocimiento del inglés; un conocimiento esencial para la compañía. Otro desafío fue la dificultad impuesta por algunos directivos para contratar personas con algunas discapacidades graves, ya que consideraban la discapacidad como algo que podría impedir un progreso adecuado de los empleados en la compañía. La cuestión de las barreras arquitectónicas (COHEN y DUARTE, 2004) también supuso desafíos para la contratación, ya que la ciudad de Río de Janeiro presenta diversos problemas de accesibilidad, como la falta de preparación de los transportes públicos, edificios que no cumplen con la ley de accesibilidad y aceras irregulares (COHEN, 2000). Varios candidatos rechazaron las vacantes ofrecidas pues el transporte público de la región de Barra da Tijuca, ubicación de la sede de la empresa, no era accesible.

3.3 Seguimiento de los empleados

Con el fin de garantizar un progreso adecuado de estos empleados, el personal de recursos humanos llevó a cabo un seguimiento periódico de los mismos y ejerció de interlocutor con sus respectivos supervisores. El objetivo de este acompañamiento fue identificar si el ambiente de trabajo era adecuado y receptivo con los nuevos empleados, además de asegurarse de que el supervisor sería capaz de lidiar con la diversidad con la dedicación necesaria. Por último, también tenía por objeto la supervisión del rendimiento y el progreso de nuevos empleados.

El seguimiento se llevó a cabo mediante reuniones trimestrales, tanto con los empleados como con los supervisores. Después de cada reunión con los empleados, el personal de RR. HH. concertaba una reunión con los respectivos supervisores. Esta tenía como objeto recoger valoraciones sobre el rendimiento del nuevo trabajador, así como evaluar el proceso de reclutamiento y selección y garantizar que las nuevas actividades de los empleados estuvieran en consonancia con la posición mantenida.

En las reuniones con los empleados, el personal de RR. HH. quería conocer las impresiones que tenían los mismos acerca de la empresa, de las actividades desarrolladas y de las relaciones interpersonales con sus compañeros y responsables. Cabe destacar que en las conversaciones con el trabajador siempre se preguntó si se daba algún incidente discriminatorio dentro de la empresa.

Con este seguimiento, el personal de RR. HH. obtuvo la información necesaria para garantizar una gestión eficaz del progreso de estos nuevos miembros y además se aseguró de que no se daban casos de prejuicios en la empresa.

4. Consideraciones finales

Incluso veinte años después de la creación de la Ley 8.213 / 91, las empresas todavía ven problemática la cuestión de la inclusión de las personas con discapacidad. Varias compañías no cumplen con lo establecido, con la creencia de que es una meta imposible. De este modo, se refuerza la idea de que la persona con discapacidad es incapaz y su inclusión depende de una gran cantidad de esfuerzo.

Es interesante destacar la posición de la empresa frente a esta cuestión. A pesar de enfrentar dificultades habituales como la falta de accesibilidad urbana y el desconocimiento de muchos directivos de la discapacidad, la empresa estuvo a la altura de sus propios valores e invirtió en un programa de inclusión que no solo contempla la selección de nuevos empleados, sino también una comunicación previa con el resto de la compañía y el seguimiento de los trabajadores recién contratados.

A día de hoy, pasados tres años desde la creación del programa, la empresa cuenta con un número de empleados con discapacidad que va más allá de la obligación legal de la Ley de cuotas. Además, los profesionales contratados han continuado en la compañía y muchos de ellos han sido promovidos por su buen rendimiento. La dificultad técnica del inglés también se ha superado con la inversión en este tipo de cursos para dichos profesionales.

Llegamos a la conclusión de que, si se concibe el tema de la inclusión como un proyecto integral que abarca todas las áreas de la empresa, es posible obtener buenos resultados. Al entender que el profesional con discapacidad tiene tanto potencial como el profesional sin discapacidad, reconociendo su trabajo y ayudándole en todo lo que necesite, es posible contribuir a crear una sociedad más justa y menos prejuiciosa.

Bibliografía

Amaral, T. C. (2008). «Por um novo compromisso social», en: IBDD (Instituto Brasileiro de los Derechos de las Personas con Discapacidad), *Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença*, Río de Janeiro: IBDD.

Brasil. (24 de julio de 1991). Ley nº 8.213, de 24 de julio de 1991, por la que se dispone sobre los planes de beneficios de la previsión social y se dictan otras disposiciones. Fuente: www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm

Carvalho-Freitas, M. N. (2007). *A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho*, Belo Horizonte: UFMG (Universidad Federal de Minas Gerais).

Carvalho-Freitas, M. N. (2009). «Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso», *Revista de Administração Contemporânea*, 13(n.1), pp. 121-138.

IBDD. (2008). *Inclusão social da pessoa com deficiência: medidas que fazem a diferença*, Río de Janeiro: IBDD.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística). (nov. de 2010). Censo Demográfico 2010. Fuente: Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010>

Miranda, A. & Carvalho, J. (2014). *Pessoas com deficiência, Inclusão Profissional e Ações afirmativas: Um estudo no setor de Óleo e Gás do Río de Janeiro*, Encuentro Nacional de la Anpad (Asociación Nacional de Posgrado e Investigación en Administración).

Lara, G. B., Ávila, M. R., & Carvalho-Freitas, M. N. (2008). «A questão cognitiva e afetiva na inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho» (UFJF, Ed.) *Psicologia em Pesquisa*, 2 (01), pp. 46-59.

Leite, P. V., & Lorentz, C. N. (2011). «Inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho», *Inclusão Social*, 5(n. 1), pp. 114-129.

Piquet, R. P. S. (2010). «Impactos da Indústria do Petróleo no Norte Fluminense», en: *Oficina sobre impactos sociais, ambientais e urbanos das atividades petroleo e seus royalties*.

Silvestre, B. S.; Dalcol, P. R. T.(2008). «Aglomeración industrial de petróleo e gás da região produtora da Bacia de Campos: sistemas de conhecimento, mudanças tecnológicas e inovação», *RAUSP - Revista de Administração*, 43, p. 84-96.

Spitz, C. (2015). «Vagas Fechadas às pessoas com deficiência», *O Globo*, (1 de feb. de 2015), p. 32.

Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração* (Vol. 14). São Paulo: Atlas.

Viani, R. M. ; Machado, C. J. S.(2010) «A competência da União para a elaboração de “plano nacional das atividades de exploração de petróleo e gás natural” no Brasil», *Ambiente e Sociedade*, 13, p. 187-206.