



## **Práticas de Recursos Humanos e a Gestão da Diversidade: um Estudo sobre a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho**

**JAQUELINE WERNER OLM**

*Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI*

**SUZETE ANTONIETA LIZOTE**

*Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI*

### **Resumo**

O processo de inclusão social abarca um dos maiores desafios para gestores de recursos humanos, visto que este processo envolve a adaptação, fornecimento de condições seguras de trabalho e interação com os colegas de trabalho. O objetivo deste estudo foi avaliar as práticas de recursos humanos nas organizações para a análise e definição do perfil das pessoas com deficiência. A pesquisa foi de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e contou com entrevistas com roteiro semiestruturado. Foram entrevistados os responsáveis pelo setor de recursos humanos de três empresas, mais dois colaboradores com deficiência de cada organização. Os resultados apontaram que a Lei de Cotas ainda prevalece para que as pessoas com deficiência sejam inseridas nas organizações e que, não há práticas inclusivas de recursos humano voltadas a esse público. De modo geral, verificou-se que a gestão da diversidade é comprometida pela falta de conhecimento sobre o que é a inclusão, de fato, e sua mera inserção no mercado laboral. Este trabalho poderá contribuir para fortalecer ou implementar novas ações na área de gestão de pessoas ou ao realinhamento do planejamento estratégico, especialmente ao que tange à inclusão de pessoas com deficiências. Some-se a isto a possibilidade de auxiliar a tomada de consciência dos gestores no sentido de trabalhar no alinhamento entre as pessoas e as metas organizacionais. Sua contribuição social está diretamente relacionada à agenda 2030 que inclui os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), precisamente o objetivo nº 8, meta nº 5 que se refere a alcançar o emprego pleno e produtivo, trabalho decente para mulheres e homens, inclusive para jovens e pessoas com deficiência, remuneração igual para trabalho de igual valor.

**Palavras-Chave:** Diversidade; Inclusão social; Pessoas com deficiência.

### **1 Introdução**

A gestão da diversidade surgiu perante a necessidade de justiça social, com a intenção de diminuir o preconceito que origina a exclusão social que recai sobre algumas pessoas que sofrem discriminação e são marginalizados por não estarem de acordo com o padrão da sociedade. Kochhann e Rodrigues (2016) descrevem a gestão da diversidade como um modelo desafiador da gestão que venha a favorecer a inclusão social e destacam a dificuldade das pessoas com deficiência em se inserir no mercado de trabalho, mesmo com a



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

obrigatoriedade da legislação. Certamente não é uma tarefa fácil, pois envolve rever estruturas de poder, hábitos, comportamentos no ambiente de trabalho, mas que se constitui em elemento central para a competitividade e a criação de valor nas organizações (Marques Jr; Marques, & Dantas, 2020).

A Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, em seu artigo 34, afirma que 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. Esta Lei instituiu que empresas que têm acima de 100 funcionários, tivessem um percentual de vagas para pessoas com deficiência, porém a fiscalização não é eficaz e algumas organizações não cumprem a legislação. Em seu inciso primeiro, enfatiza que as pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos.

Ferreira, Sadoyama, Correia e Gomes (2015) apontam que os estudos referentes às pessoas nas organizações (diversidade, gênero, raça, pessoas com deficiência), em comparação com as práticas organizacionais, expressam ilusão e sentimentalismo, voltado à responsabilidade social e o que isso pode gerar de benefício. Os autores ainda concluem que a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho só acontece, de fato, devido à legislação e à sua obrigatoriedade. Nesse sentido, Gonçalves, Espejo, Altoé e Voese (2016); Mehng, Sung e Leslie (2019) esclarecem que para que a gestão da diversidade possa ser eficaz e funcione como um instrumento de agregação de valor nas empresas, os talentos e a qualificação profissional devem ser valorizados.

Quanto ao significado de diversidade, nesse estudo adotado o conceito de diversidade de pessoas, caracteriza-se como sendo a combinação de pessoas com diferentes personalidades em um mesmo grupo social e organizacional, onde há diversos aspectos a serem considerados ao se pensar no que significa diversidade como sexo, idade, grau de instrução, grupo étnico, religião, origem, raça e língua (Bakhri, Udin, Daryono, Suharnomo, 2018)

Estima-se que, no Brasil, 6,7% da população tem algum tipo de deficiência (cerca de 12,7 milhões de pessoas recenseadas), segundo a Nota Técnica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) As empresas têm apenas 2% de seus quadros ocupados com pessoas com deficiência, sendo, em sua maioria, homens (59,9%) e as mulheres, minoria (40,1%) (Instituto Ethos, 2015).

Maccali, Kuabara, Takahashi, Roglio e Boehs (2015) sugerem que, apesar do direito assegurado por lei para inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a inclusão efetiva depende, tanto do preparo profissional, quanto das condições estruturais, funcionais, organizacionais e sociais que ocorre no ambiente de trabalho, para que sua contratação não seja simplesmente por benevolência ou em face da obrigatoriedade legal. Diante desse cenário, as práticas de Recursos Humanos (RH) nas organizações são fundamentais para que a inclusão de pessoas com deficiência ocorra de forma eficaz e gere bons resultados, já que se trata de práticas facilitadoras da gestão da diversidade.

De acordo com Maccali, et al (2015); Malheiros, Anklam, Barcellos, Cardoso, Silva (2020), para que seja efetiva, a gestão da diversidade deve estar alinhada com todos os aspectos da política de recursos humanos da organização, com destaque para as práticas de recrutamento, seleção, remuneração, treinamento e cultura organizacional. Complementam Lo e Park (2020); Oliveira, Malheiros, Deifeld, Bueno e Brandão (2021) ao destacarem que não se trata apenas da contratação de pessoas com deficiência, mas também do oferecimento de



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

possibilidades para que possam desenvolver seus talentos e permanecer na empresa, atendendo aos critérios de desempenho previamente estabelecidos.

Sobre a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, Mourão, Sampaio e Duarte (2012), por sua vez, destacam que esse tema precisa ser amplamente discutido na academia como forma de promover reflexões acerca da práxis da diversidade e sobre como a inserção de pessoas com deficiência no contexto de trabalho pode promover a construção de uma organização social mais harmoniosa e justa.

Considerando estes aspectos descritos na literatura, este estudo buscou resposta ao seguinte questionamento: Como as práticas de recursos humanos nas organizações contribuem para a inclusão de pessoas com deficiência? Para tanto, se definiu como objetivo geral avaliar as práticas de recursos humanos nas organizações para a análise e definição do perfil das pessoas com deficiência.

Este estudo poderá contribuir para fortalecer ou implementar novas ações na área de gestão de pessoas ou ao realinhamento do planejamento estratégico. Some-se a isto a possibilidade de auxiliar a tomada de consciência dos gestores no sentido de trabalhar no alinhamento entre as pessoas e as metas organizacionais. Sua contribuição social está diretamente relacionada à agenda 2030 que inclui os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), precisamente o objetivo nº 8, meta nº 5 que se refere a alcançar o emprego pleno e produtivo, trabalho decente para mulheres e homens, inclusive para jovens e pessoas com deficiência, remuneração igual para trabalho de igual valor. Salienta-se que não é suficiente apenas verificar as práticas de RH, é importante que os gestores e suas equipes estejam preparados para a convivência com grupos considerados diferentes, sendo desejável que as empresas implantem um modelo de gestão que trate de todas as dimensões da diversidade.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Pessoa com Deficiência e a Inclusão no Mercado de Trabalho**

A Lei Brasileira de Inclusão nº 13.146, sancionada em 6 de julho de 2015, determina, em seu artigo 2º, que a pessoa com deficiência é aquela com 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.

Os termos Portador de Necessidades Especiais (PNE), Portador de Deficiência ou Pessoa Portadora de Deficiência (PPD) não são mais utilizados. Indica-se tratar como Pessoa com Deficiência, para que a palavra “portadora” não seja um substantivo, ou utilizada como adjetivo (ONU, 2003; Sasaki, 2006). Sasaki (2006, p. 17) exemplifica que “uma pessoa pode portar um guarda-chuva se houver necessidade e deixá-lo em algum lugar por esquecimento ou por assim decidir”, o que não se pode fazer com a deficiência de alguém. Esclarece que é uma condição do indivíduo, o que ele tem e não o que porta de vez em quando ou quando quer.

O termo diversidade funcional foi objeto de estudo de Carvalho-Freitas, Silva, Tette, & Silva (2017) e tem por objetivo substituir a expressão pessoa com deficiência. A diversidade funcional é vista como uma descrição das pessoas a partir de sua funcionalidade, “[...] colocando as pessoas com deficiência como parte de uma categoria que circunscreve o



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

que caracteriza esse grupo e o distingue dos demais em situações de trabalho” (Carvalho-Freitas, et al. 2017, p. 180). A diversidade funcional surgiu no Fórum de Vida Independente na Espanha, em 2005, e, desde então, tem sido amplamente discutida, porém existem limitações políticas e conceituais dessa terminologia que precisam ser consideradas. Neste estudo, será utilizado o termo pessoa com deficiência.

A inclusão social é a forma pela qual a sociedade precisa se adaptar para incluir a pessoa com deficiência e, concomitantemente, as pessoas com deficiência se preparam para assumir seus papéis na sociedade. Sasaki (2006, p. 3) destaca que a inclusão constitui “um processo bilateral no qual as pessoas, ainda excluídas, e a sociedade buscam, em parceria, equacionar problemas, decidir sobre soluções e efetivar a equiparação de oportunidade para todos”.

De acordo com o último Censo, realizado em 2010, e divulgado pelo IBGE, estima-se que há 12,7 milhões de pessoas (6,7% do total da população registrado pelo Censo Demográfico) com algum tipo de deficiência no Brasil. Ainda sobre esse estudo, do total de cerca de 86,4 milhões de pessoas empregadas, 23,6% eram pessoas com alguma das deficiências investigadas e 76,4% não possuía nenhuma delas. Verificou-se, ainda, que, do total de pessoas com deficiência, 53,8% não estavam ocupadas, enquanto do total de pessoas sem deficiência, 44,1% não estavam ocupadas.

No Brasil, o marco da inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, é a Lei 8.213/91, conhecida como a “Lei de Cotas”, que instituiu que empresas de grande porte (com mais de 100 colaboradores) deveriam ter uma parcela de pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários.

As empresas com a obrigação de cumprir com a Lei de Cotas, procuram contratar as pessoas que possam ser inseridas sem a necessidade de adequações do espaço físico. Como exemplo, pode-se citar que, entre um cadeirante e um pessoa surda, as organizações optam pela contratação da pessoa surda, visto que não precisam investir em adaptações estruturais para receber a outra. Cardoso, Castro e Carvalho (2016) apontam, em sua pesquisa, que a gestão da organização objeto de estudo não demonstra interesse em fazer as adaptações necessárias para receber colaboradores que utilizam cadeiras de rodas, uma vez que a empresa não tem condições de investir nessas adaptações.

Leopoldino e Coelho (2017) citam que ambientes físicos desapropriados para a postura do profissional da chefia ou de colegas de trabalho, além da falta de políticas públicas, podem dificultar a atuação e até mesmo a inserção no mercado de trabalho. A inserção da pessoa com deficiência em determinado ambiente ou determinada empresa não significa que ela está sendo incluída. Para Sasaki (2006, p. 35), “a inserção não exige nenhuma modificação por parte da sociedade em termos de modificação de atitudes, de espaços físicos, de objetos e práticas sociais”. Pelo contrário, a inclusão parte do pressuposto de que a sociedade tem importante papel no sentido de modificar e oferecer os mecanismos necessários para que a PCD possa se “desenvolver e exercer a cidadania” (Sasaki, 2006, p. 43).

## 2.2 Práticas de Recursos Humanos e a Gestão da Diversidade

As práticas de gestão de pessoas são essenciais para o desempenho das entidades tendo em vista que podem gerar melhorias na motivação, satisfação no trabalho, maior comprometimento, melhoria na qualidade dos relacionamentos entre indivíduos e equipes e



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

aumento das capacidades e geração das competências para as pessoas e para as organizações (Ribeiro, Capponi, Carvalho, & Serra, 2015).

No Brasil, as ações afirmativas com o propósito de inclusão das minorias integram uma das principais críticas em relação à gestão da diversidade, visto que, no exterior, essa prática é difundida e acontece no dia a dia das organizações, porém, aqui, o processo não acontece tão facilmente (Maccali, et al., 2015). Alves e Galeão-Silva (2004) citam três pontos: a incredulidade da própria gestão da empresa em relação a esses programas de inclusão e sua efetividade; o preconceito dos colaboradores; e, por último, a dificuldade de adaptação dos gestores de recursos humanos a modificar suas rotinas para que a gestão da diversidade tenha sucesso.

A gestão da diversidade motivou-se como um dever de justiça social. Traz como premissa reduzir o preconceito que gira em torno da exclusão social oriunda das atitudes e ações preconceituosas. Tal medida influencia o posicionamento quanto à inclusão social de pessoas ou grupos de indivíduos diferenciados e marginalizados. Pode ser descrita como um modelo desafiador da gestão que venha a favorecer a inclusão social (Kochhann, & Rodrigues, 2016).

Spataro (2005) e Bleijenbergh, Peterse e Poutsma (2010) enfatizam um aspecto importante que se destaca nos programas de gestão da diversidade na prática das organizações: a necessidade de integração com a área de recursos humanos. Embora a política de inclusão tenha potencial para representar fonte de vantagem competitiva para a entidade, seus desafios são múltiplos e complexos, pois remetem à forma como as empresas irão se preparar para isso (Quintão, 2005; Carvalho-Freitas, 2009).

Carvalho-Freitas (2009) afirma que as pesquisas sobre gestão da diversidade, com ênfase sobre pessoas com deficiência, apontam três obstáculos para a inserção desses indivíduos nas organizações e o seu trabalho: as formas como os gestores enxergam a deficiência; a adequação das condições e as práticas de trabalho por parte das empresas; e a necessidade de mensurar a satisfação das pessoas com deficiência inseridas no mercado laboral.

Dutra (2002), define as práticas de RH como os diversos tipos de procedimentos empregados para a execução das decisões com o intuito de nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo. A existência dessas práticas, devem ser observadas, segundo Carvalho-Freitas (p. 81, 2007), pois “[...] elas materializam as relações de força dentro da organização e concedem maiores ou menores possibilidades às pessoas com deficiência no processo de luta por seus interesses”. Martín-Alcázar, Romero-Fernandez, & Sanchez-Gardey (2005) esclarecem a diferença entre políticas e práticas da gestão de RH, enfatizando que as políticas são as estratégias para a gestão da força de trabalho e gerenciam as práticas, que estão no menor nível, visto que representam as ações propriamente executadas.

Sá, Oliveira, Dias e Barbosa (2017) apontam algumas questões que devem ser abordadas e trabalhadas com efetividade dentro das organizações: problemas de comunicação entre empregados e empregadores; a gestão de recursos humanos não estar habilitada a trabalhar com pessoas com deficiência; e a falta de educação adequada para esses indivíduos. A gestão da diversidade refere-se às ações de políticas e programas implementados pelo RH para que, de fato, a inclusão aconteça (Mor Barak, 2015).

Ao empregar uma pessoa com deficiência, talvez seja necessário adequar o ambiente físico da empresa, criar uma comunicação interna para que os outros colaboradores conheçam



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

a deficiência daquela pessoa, diminuindo as barreiras atitudinais e, conseqüentemente, o preconceito, dispor de treinamentos para a nova função que essa pessoa irá assumir, dando condições de trabalho favoráveis (Dorigon, 2017).

Dessler (2002) descreve que os processos de contratação, treinamento, avaliação, além de oferecer um ambiente agradável dentro da organização, estão diretamente relacionados às práticas de RH para a gestão dos colaboradores. Tais práticas contribuem para o bem-estar das pessoas, proporcionando realização profissional e pessoal (Demo, 2012).

Carvalho-Freitas (2009) utilizou, em seu estudo, três fatores referentes às ações de adequação das condições e práticas de trabalho: sensibilização (ações da empresa), adaptações (estruturais) e práticas de RH (recrutamento, seleção, treinamento e promoção). O resultado da pesquisa foi que os respondentes não conseguiram identificar a sensibilização por parte da organização; indicam uma tendência para as adaptações estruturais necessárias para receber a pessoa com deficiência; e sobre as práticas de RH, aponta que a existência dos procedimentos não coloca as pessoas com deficiência em desvantagem aos demais colaboradores.

A inserção no mercado formal de trabalho é uma tarefa difícil a todos, por isso a formação e qualificação profissional são atributos valorizados e imprescindíveis para a conquista de um emprego e isso também se aplica às pessoas com deficiência (Lorenzo, & Silva, 2017). Os autores revelam que a pouca escolaridade ou a falta de uma educação adequada às pessoas com deficiência proporcionam maiores dificuldades de inserção no mercado laboral, por conta da baixa qualificação e por não preencherem as exigências das vagas, conquistando em sua maioria, atividades mais simples no nível operacional.

Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013) analisaram um programa de inclusão de pessoas com deficiência em uma empresa multinacional brasileira. No estudo, utilizaram um modelo conceitual com oito práticas que a literatura aponta como essenciais para a efetiva inclusão de pessoas com deficiência. Este estudo utilizará o referido modelo utilizando a prática da análise e definição do perfil do profissional com deficiência, visto que o objetivo da pesquisa foi analisar a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e não a manutenção dela na organização.

Em sua pesquisa com profissionais de RH, Lorenzo e Silva (2017) destacam que apenas 17% das empresas pesquisadas buscam parcerias para a contratação de pessoas com deficiência, citando a Associação dos Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) como fonte de informações. Com relação aos motivos para a contratação de pessoas com deficiência, 100% responderam que fazem isso devido à Lei de Cotas e 50% afirmaram que essas pessoas executam atividades mais simples (setores como recepção, pacote e reposição foram listados).

Nunes-Villela, Fabbri, Domingos e Quelhas (2018) identificaram, em seu estudo, que 100% das empresas pesquisadas apontaram dificuldades para encontrar pessoas com deficiência para preenchimento das vagas, citaram a baixa adesão aos recrutamentos como empecilho e as pessoas não tinham a qualificação exigida para a função. No indicador sensibilização, foi possível concluir que as organizações que não trabalharam seus colaboradores para a aceitação da diversidade comprometeram a integração das pessoas com deficiência aos demais funcionários.

O profissional de RH tem um papel fundamental no processo de inclusão, uma vez que é ele o responsável por gerir a diversidade e desenvolver práticas para que as pessoas com deficiência (e as outras minorias) sejam incluídas nas organizações (Neves-Silva, Prais, & Silveira, 2015). Há necessidade de mudança de cultura organizacional para aderir à inclusão e quebrar antigos paradigmas, por isso, os autores enfatizam que cabe ao responsável pelo RH



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

criar estratégias que promovam o empenho de todos, a fim de que as pessoas com deficiência recebam tratamento digno, que o ambiente laboral seja de respeito e que todos sejam considerados como iguais no processo produtivo da organização (Rezende, Carvalho-Freitas, & Silva, 2015)

### 3 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, por ser possível a análise em profundidade sobre a percepção dos entrevistados utilizando como fonte primária de dados (Sampieri, Callado, & Lucio, 2013), no caso deste estudo, a percepção dos gestores e dos funcionários com deficiências sobre as práticas de Recursos Humanos. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva.

Para a conversa com os gestores de RH e colaboradores com deficiências que trabalham em empresas para as quais os deficientes são capacitados pelo Centro de Apoio Profissional, Acompanhamento e Inclusão no Mercado de Trabalho (CAPACIT) foi utilizada a técnica de entrevista, as quais foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas para serem analisadas. Anteriormente às gravações, foram explicados para os respondentes os objetivos da pesquisa e será solicitado que assinem o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Por sua parte, o modelo de roteiro da entrevista foi submetido à avaliação de três professores doutores especialistas na área. O CAPACIT tem como objetivo promover a capacitação, a inserção e o acompanhamento das pessoas com deficiência no mundo laboral, contribuindo para sua autonomia, a qualidade de vida e o exercício da cidadania, sendo o público-alvo pessoas a partir de 16 anos.

Os dados foram organizados em forma de texto e o tratamento foi pautado nos princípios da pesquisa qualitativa, balizados por indicativos da análise do conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo compreende “técnicas de análise das comunicações visando por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores [...] que permeiam a inferência de conhecimento relativos às condições de produções dessas imagens”.

Para viabilizar a codificação e a categorização do conteúdo da comunicação, foi utilizado o programa computacional MaxQDA para a análise de conteúdo das entrevistas, uma vez que os estudos de Walter e Bach (2015), Leite, Moraes e Salazar (2016), Costa e Itelvino (2018) verificaram empiricamente que o uso desse programa em pesquisas qualitativas em administração é um meio adequado para o aperfeiçoamento de pesquisas na área.

O primeiro contato com as seis organizações, que contrataram participantes da formação do CAPACIT, foi por e-mail, no qual foi apresentado o projeto desta pesquisa. Após o retorno positivo, foi enviado por e-mail o Termo de Anuência de Instituição para coleta de assinaturas e posterior encaminhamento ao Comitê de Ética, para análise. A pesquisa foi aprovada em setembro de 2020 através do número 33544720.6.0000.0120 – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE). Ao receber o termo assinado, as pessoas responsáveis foram contatadas, por telefone, a fim de lhes explicar o fluxo desta pesquisa.

Nesse mesmo contato, foi questionado ao responsável se havia algum colaborador com deficiência com dificuldade para assinar o documento para participar da pesquisa e foi informado que todos tinham capacidade de ler e escrever e eram totalmente capazes de

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

participar e decidir. Para os colaboradores surdos, foi disponibilizada pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), uma intérprete, desde que avisado com antecedência e enviado convite formal por e-mail ao setor responsável.

Foi esclarecido aos responsáveis pelo departamento de RH que, após o retorno positivo do Comitê de Ética para iniciar as entrevistas, elas seriam *on-line*, visto que a situação da pandemia (Covid-19) do decorrente ano sugeria que se evitassem reuniões e aglomerações, sendo assim, foram gravadas para posterior transcrição e análise de conteúdo. Nessa conversa, foi solicitada ao entrevistado a indicação de dois colaboradores com deficiência para participar da pesquisa e foi descrito que a entrevista aconteceria da mesma forma: *on-line* e gravada. A Tabela 1 caracteriza a amostra da pesquisa.

Tabela 1. Amostra da pesquisa

Empresa	Responsável pelo RH	Colaboradores com deficiência
A	1 pessoa - caracterizada como RH-A	2 pessoas - caracterizadas como F-A-01 e F-A-02
B	1 pessoa - caracterizada como RH-B	2 pessoas - caracterizadas como F-B-01 e F-B-02
C	1 pessoa - caracterizada como RH-C	2 pessoas - caracterizadas como F-C-01 e F-C-02

Conforme na Tabela 1, em cada empresa foram entrevistadas três pessoas: o responsável pelo RH e dois colaboradores com deficiência, totalizando 9 pessoas entrevistadas. Após o aceite dos participantes e o TCLE assinado, foram agendadas as entrevistas de forma *on-line*, conforme os roteiros de entrevistas semiestruturadas e já com a categoria de análise elaborado com base em Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013).

#### 4 Resultados

Esta categoria de análise se referiu à definição de perfil do profissional com deficiência. Teve o intuito de verificar se há concentração de pessoas com deficiência em uma ou poucas áreas, se há adequação das tarefas e se há foco nas potencialidades do profissional em detrimento do foco apenas em sua deficiência.

Os profissionais de RH foram questionados quando surge a necessidade de contratação de pessoas com deficiência para identificar se existe análise de perfil e foco nas potencialidades e não na deficiência. As respostas obtidas estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2. Análise e definição do perfil - Vagas

<b>RH-A</b>	<p>A mesma intensidade de rigor que a gente coloca para os demais colaboradores no sentido de competência, integridade, respeito, uma vida equilibrada não é uma personalidade do bem, alguém que você sente que quer entrar para fazer diferente.</p> <p>Branco, preto, amarelo, baixo, alto, magro, gordo, deficiente ou não, o melhor candidato.</p> <p>Então, a gente recebe currículos, eu tenho essas vagas, deixa eu pegar os currículos aqui, esse cara aqui já trabalhou como auxiliar de logística, é a vaga que eu tenho, a gente nem sabe se ele é deficiente ou não, a gente só chama, se for, a gente dá prioridade, a gente sempre dá prioridade.</p> <p>Porque é um desafio na verdade, porque muitas empresas precisam cumprir a cota e temos hoje muitas empresas grandes aqui, e empresas que buscam de Itajaí também.</p> <p>Então, quando surge a necessidade, assim, realmente é bem complexo. A gente sempre procura trabalhar acima da cota, por isso que as vagas estão sempre abertas e nós priorizamos os profissionais.</p> <p>Vai depender da capacitação dele, de até onde ele se capacitou.</p> <p>Essa semana nós abrimos justamente na área logística, no administrativo e veio um profissional que é portador de necessidade, então a gente vai priorizando a ele, porque é raro vir.</p>
-------------	---

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

<b>RH-B</b>	<p>Eu vejo que ele (PCD) tem mais oportunidade do que os demais no mercado, porque não só na empresa B, mas em outra empresa, quando ele chegar, eles vão contratar, porque se ele for capacitado, se tiver um bom perfil, eles vão contratar.</p> <p>Como está sempre aberto, algumas vezes, uma agência ou outra liga pra gente: “olha, surgiu uma pessoa aqui, vocês querem entrevistar?”. Mesmo não tendo a vaga, a gente traz para cá.</p> <p>Vamos entrevistar, porque se ele é bom a gente dá um jeito de remanejar ou segurar ele, porque a gente vai precisar ali na frente (para cumprir a cota).</p> <p>Então, eu sempre procuro trabalhar com um ou dois acima da cota por essa necessidade.</p> <p>Quando a gente recebe um currículo desse, como eu te falei, como a gente sempre tem necessidade de carência, a gente já chama para conversar.</p> <p>Todas as nossas vagas são para profissionais com deficiência.</p> <p>Nós avaliamos a deficiência com a atividade, considerando o risco, mas fora isso, todas as nossas oportunidades são indiferentes, pessoas com deficiência ou não, a gente não faz restrição.</p>
<b>RH-C</b>	<p>Toda vez que a gente abre um processo seletivo, e esta é uma coisa que eu sempre preseiei muito, porque sempre fui eu que cuidei do programa de inclusão, é que a gente realmente faça um processo seletivo, e não apenas coloque as pessoas dentro da oportunidade. Aqui é algo que é possível fazer, porque existe uma quantidade de pessoas disponíveis no mercado, com deficiência.</p> <p>Se eu estou abaixo da cota, desde que eu vim para cá a gente nunca esteve, sempre que sai alguém, a gente consegue essa reposição, a gente também trabalha com vagas extras.</p> <p>Eu posso contratar então as pessoas com deficiência, e elas ficam a mais no meu quadro, então elas não contam no meu orçamento, como se fosse um plus a mais para área, para atender a cota, então não tem uma dificuldade muito grande assim (<i>de contratação</i>).</p>

A Tabela 2 evidencia que, nas três empresas entrevistadas, os profissionais de RH afirmam que todas as vagas são abertas a qualquer candidato, independentemente de ter deficiência ou não. Porém, ressalta-se que, por diversas vezes, a questão da cota foi evidenciada como fator decisivo para a contratação, como pode ser visto na Tabela 3, confirmando que não há análise de perfil na maioria dos casos, apenas contratação para atender à legislação.

Tabela 3. Análise e definição do perfil – Cotas

<b>RH-A</b>	<p>Hoje nós estamos com a cota.</p> <p>Se for (<i>peessoa com deficiência</i>) a gente dá prioridade.</p> <p>Tem tanta empresa que precisa cumprir a cota.</p>
<b>RH-B</b>	<p>Porque muitas empresas precisam cumprir a cota.</p> <p>A gente sempre procura trabalhar acima da cota.</p> <p>Mesmo não tendo a vaga, a gente traz para cá.</p> <p>Então, eu sempre procuro trabalhar acima da cota por essa necessidade.</p> <p>Então, quando começou a lei das cotas, a gente trouxe muitos profissionais.</p>
<b>RH-C</b>	<p>Eu posso contratar, então, as pessoas com deficiência [...] como se fosse um plus a mais para área, para atender a cota.</p>

Neves-Silva, Prais e Silveira (2015) ressaltam que a legislação, por si só, não tem capacidade de promover a inclusão no mercado de trabalho, para isso é imprescindível conscientizar a população sobre as limitações e potencialidades das pessoas com deficiência. Somado a esse ponto, sugere-se que a existência da Lei de Cotas é uma forma de discriminação, pois subentende-se que as pessoas com deficiência não são capazes de competir no mercado de trabalho em condições iguais (Ribeiro, & Lima, 2010).

Ainda assim, percebe-se que a Lei de Cotas prevalece nas contratações dos profissionais com deficiência e que, caso não houvesse, seria muito mais raro as organizações recrutarem e selecionarem essas pessoas (Santos, 2013). Das empresas investigadas, apenas

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

uma não está conseguindo cumprir a legislação, como indica o percentual da Lei 8.213/91, conforme pode-se observar na Tabela 4

Tabela 4. Dados colaboradores

Empresa	Total funcionários	Total de pessoas com deficiência	% da lei	Nº para cumprir legislação
A	1.626	72	5%	81
B	150	6	2%	3
C	990	51	4%	40

A empresa A não cumpre a legislação, pois relata que tem dificuldade de encontrar pessoas com deficiência:

Quando você conversa com fiscal, ou quando você olha as notificações, as considerações das notificações do Ministério Público do trabalho, “as pesquisas mostram que tem não sei quantas pessoas com deficiência”, qual o percentual delas, onde estão? Talvez estejam todas em uma única região, não sei, não tem, não é assim, não sei de onde eles tiraram aqueles números sinceramente.

Há diferentes percepções sobre a facilidade de contratação de pessoas com deficiência. Os responsáveis pelo RH das empresas A e B, dizem que encontram dificuldades de encontrar pessoas, confirmando o estudo de Lorenzo e Silva (2017). O RH-B diz “é difícil de contratar, porque é um desafio”. Já o RH-C afirma que “desde que trabalho aqui, nunca estivemos abaixo da cota, sai alguém, a gente consegue essa reposição”.

A obrigatoriedade imposta pela Lei de Cotas coopera para a contratação das pessoas com deficiência, para evitar penalidades, pouco preocupando-se em oferecer condições de trabalhos adequadas. Algumas empresas justificam o descumprimento da legislação, pela dificuldade em encontrar pessoas com deficiência qualificadas para a função, pela pouca oportunidade de cursos profissionalizantes que esses indivíduos têm, pelas poucas experiências profissionais e pelo fato de as organizações não acreditarem nas suas potencialidades (Santos, 2013).

Na percepção dos colaboradores com deficiência da empresa A, não foi possível avaliar se eles identificam o processo de análise de perfil por parte da empresa, pois ambos foram encaminhados e indicados pelo CAPACIT, o que confirma a fala do RH-A sobre a dificuldade em encontrar pessoas com deficiência. Então, percebe-se que, quando há um candidato com deficiência, o mesmo é alocado para suprir a Lei de Cotas.

É importante ressaltar que o F-B-02 teve a perda auditiva há pouco tempo (menos de 10 anos) e vincula sua contratação à Lei de Cotas “a empresa tem esse programa, (referente à contratação de pessoas com deficiência), me colocou no quadro, porque está sempre faltando”. E completa: “tentei arrumar emprego sem a dependência do PCD, mas não sei por que motivo eu acabei colocando no currículo que eu era PCD, e eu acho que me chamaram por isso”.

O F-B-01 também se tornou deficiente após um acidente, ainda jovem. Na época, trabalhava como motorista, mas devido à necessidade de colocar prótese no pé esquerdo, o INSS – Instituto Nacional de Seguridade Social, afastou-o da função e o encaminhou para algumas empresas. Ele atesta que foi por esse encaminhamento que conseguiu emprego: “acredito que foi pela deficiência, não sei... é minha opinião”.

Quando questionadas sobre a adequação das atividades, todas as empresas responderam que fazem. O RH-A comenta:

Quando a gente vai em busca, eu busco a vaga, o local para eles, então eu não tenho uma vaga no recebimento, mas ele precisa trabalhar sentado, ou precisa trabalhar ora



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

sentado, ora em pé, então quais os setores onde é possível? O familiar dele nos informou que, eventualmente, ele tem um ataque epilético, então, ele tem que trabalhar sentado, a gente procura o local para ele trabalhar na empresa, a gente tenta adequar.

O RH-B corrobora: “Outras adaptações assim não vejo problema, a gente faz, se houver necessidade, porque são poucas”. Confirmando que as empresas optam por deficiências mais leves e que precisam de poucas adequações do ambiente laboral (Suzano, Carvalho-Freitas, Tette, Brighenti, & Vieira-Silva, 2014; Freire, 2015).

O F-B-01 relata que, quando iniciou na empresa, suas atividades exigiam que ficasse muito em pé:

Às vezes, (ficar em pé), porque cansa muito, por causa da prótese. Agora que eu vou colocar uma boa, mas embaixo, na ponta, tem um parafuso, então se ficar muito tempo em pé, cansa, machuca, porque tenho que ficar com o peso mais em cima da outra. Em pé cansa muito.

Percebe-se, pela fala do F-B-01, que a empresa não adaptou a função para a sua necessidade – que seria trabalhar sentado –, para não se sentir desconfortável e somente depois de dez anos, é que surgiu a oportunidade de outra função, em que fica a maior parte do tempo sentado. O que não confirma a fala do RH-B sobre as adaptações.

Sobre todas as deficiências serem absorvidas pelas organizações, a única que tem todas as adaptações necessárias para receber cadeirante é a empresa A, porém não tem nenhum em seu quadro de colaboradores. O RH-A comenta que cadeirante “é o que menos surge, muito difícil”. As outras duas empresas não contam com 100% de sua estrutura física adaptada, somente alguns ambientes. O próprio RH-B reconhece:

Na verdade, hoje eu tenho carência na empresa, por exemplo, de um cadeirante. Hoje, eu não tenho estrutura, porque a gente já deixou quando a gente fez a estrutura nova um fosso com um elevador, mas existe aí um investimento que a gente ainda não fez, mas nós deixamos banheiros já adaptados. Porém, hoje, por exemplo, não seria possível ele chegar no refeitório, porque é no segundo piso, dependeria de um elevador.

Simonelli e Jackson Filho (2017) fizeram uma revisão bibliográfica sobre as publicações brasileiras, após os 25 anos da Lei de Cotas, e constataram que a contratação das pessoas com deficiência ainda acontece para cumprimento da legislação e fiscalização, sem grandes investimentos em adaptações para o ambiente laboral, corroborando com os estudos de Santos (2013), Genofre (2013), Carvalho-Freitas (2014; 2017) e Freire (2015).

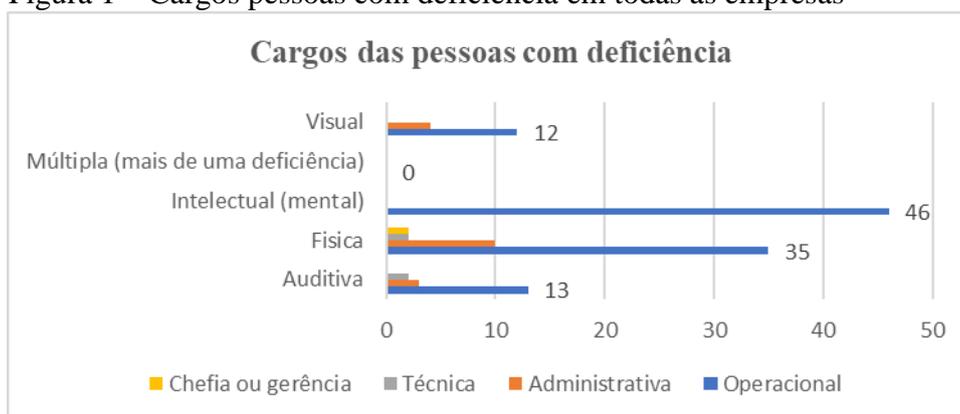
A deficiência acarreta na restrição ou diminuição de algumas habilidades, provocando desvantagens para inserir-se no mercado laboral, visto que este é competitivo, requer níveis crescentes de escolaridade e ainda não está preparado para receber as pessoas com deficiência. Quando as adaptações não ocorrem, essas pessoas não conseguem ser autônomas, independentes e demonstrar suas habilidades e potencialidades (Neves-Silva, Prais, & Silveira, 2015).

Destaca-se a importância da compreensão de que a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho deve acontecer, de fato, pela capacidade de desempenhar a função, e não simplesmente pelo cumprimento da lei. É preciso quebrar esses paradigmas, o que é um processo lento e difícil, que só será superado quando for visto pela perspectiva da diversidade, cujo ponto central é o ser humano e não a diferença (Santos, 2013).

Ao analisar quais cargos as pessoas com deficiência exercem, atualmente, nas empresas, verificou-se o que se apresenta na Figura 1.

São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Figura 1 – Cargos pessoas com deficiência em todas as empresas



Como é possível observar na Figura 1, apenas a empresa C tem duas pessoas com deficiência em cargos de chefia, representando 1,55% do total dos colaboradores com deficiência de todas as empresas; 4 pessoas com cargos técnicos (3,10%); 17 colaboradores em cargos administrativos (13,17%); 106 empregados trabalham no setor operacional (82,18%). A justificativa para esses números, segundo o RH-A é que “difícilmente a gente encontra pessoas com deficiência para vagas administrativas, técnicas, de gestão, então, sempre vão para as vagas operacionais”. A Tabela 5, detalha as informações dos colaboradores com deficiência entrevistados.

Tabela 5. Informações das pessoas com deficiência entrevistadas

Identificação	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de empresa	Cargo	Deficiência
F-A-01	20 anos	Masculino	2º grau comp.	2 meses	Aux. de produção	Intelectual
F-A-02	37 anos	Masculino	1º grau incom.	1 mês	Aux. de logística	Intelectual
F-B-01	44 anos	Masculino	2º grau incom.	11 anos	Aux. de logística	Física (prótese pé)
F-B-02	52 anos	Masculino	Superior comp.	1 ano e 6 m.	Analista logístico	Auditiva (parcial)
F-C-01	35 anos	Feminino	Superior incom.	8 meses	Aux. administrativo	Visual
F-C-02	37 anos	Feminino	2º grau comp.	1 ano e 3 m.	Aux. de produção	Visual

Nota-se que apenas o F-B-02 tem ensino superior completo e que ele tem uma perda auditiva parcial, identificada há poucos anos, corroborando com a literatura aqui analisada, de que ele não passou pelo processo de dificuldades na escolarização, nem qualificação profissional, pois tinha as mesmas oportunidades que os demais. A F-C-01, que possui superior incompleto, também foi diagnosticada com deficiência visual (monocular) há pouco mais de dois anos e conseguiu se qualificar profissionalmente. Fatos assim confirmam que a qualificação profissional é considerada uma barreira para a contratação das pessoas com deficiência e que elas optam por deficiências consideradas leves e que não precisam de grandes mudanças no ambiente de trabalho (Santos, 2013; Neves-Silva, Prais, & Silveira, 2015).

Historicamente, as pessoas com deficiência não tiveram iguais oportunidades de acesso à educação e qualificação profissional, não podendo apresentar escolaridade compatível com as exigências do mercado para desempenho da atividade (Genofre, 2013).

O RH-B afirma que “nós já tivemos em várias áreas, no telemarketing, área comercial, na operação também”. No momento da pesquisa, a empresa B tinha duas pessoas na área



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

operacional, duas administrativas e duas na área técnica. O RH-C corrobora com as outras empresas, exemplificando que “a maioria das contratações de pessoas com deficiência ocorre em áreas operacionais”. E completa:

Quando eu falo de um setor mais administrativo, eu prefiro qualificação, informação desse tipo de profissional, mas é mais difícil a gente encontrar um profissional PCD que tenha qualificações técnicas para que atinja uma oportunidade mais administrativa, mas enfim, se ele tiver essas qualificações para a gente é indiferente, desde que a gente tenha o profissional lá dentro.

O RH-A também comenta:

Talvez as pessoas que teriam acesso à faculdade, embora hoje, a distância, você faz muito facilmente e barato, mas tem relação com um nível sociofamiliar, socio financeiro, cultural, um monte de coisas, mas talvez as famílias com mais condições de colocar seus filhos, elas talvez queiram esconder um pouco seus filhos, tem medo de largar, tem uma proteção maior, e às vezes até por necessidade financeira, as famílias de baixa renda dizem: você tem que trabalhar, você tem que ajudar.

A opinião dos profissionais de RH ratifica os estudos de Veltrone e Almeida (2010), Bezerra e Vieira (2012), Neves-Silva, Prais e Silveira (2015) e Lorenzo e Silva (2017) sobre a baixa qualificação profissional das pessoas com deficiência. Confirmando os estudos de Araújo e Schmidt (2006); Godke (2010); Lorenzo e Silva (2017) sobre a concentração de pessoas com deficiência em atividades operacionais, por causa de sua baixa qualificação profissional.

O RH-C conclui sobre a concentração de pessoas com deficiência em vagas operacionais:

Então eu acho que é falta de oportunidade no sentido de buscar esses caminhos (estudos), não é que não existam essas oportunidades de formação, mas é de saber, entrar em contato, de ter um conhecimento de ter essa orientação, quando a gente fala de pessoas com deficiência ou principalmente de pessoas com deficiência operacional, a gente está falando de famílias menos instruídas, famílias culturalmente mais pobres, então, de fato, esses são os menos preparados para o mercado de trabalho.

O F-C-01 acredita que as vagas para as pessoas com deficiência são mais restritas a determinados setores e discorre: “Eu sou auxiliar, mas eu atendo mais como analista do setor... na cidade só tinha vaga para auxiliar, daí eu aceitei, porque eu queria trabalhar de qualquer jeito”.

O colaborador F-C-02 comenta que já tinha trabalhado em outras empresas como auxiliar de produção e que conseguiu se adaptar às funções, mesmo com sua baixa visão e afirma que “quando eu vim aqui com o laudo, eles perguntaram se eu já trabalhei em outras empresas como não era enquadrada na cota, mas que agora eu necessitava ser enquadrada, aí eles fizeram todo o processo e eu estou aqui, trabalhando”.

Quando questionada se houve alguma adaptação para exercer suas atividades, F-C-02 confirma e reconhece:

Inclusive lá na máquina, pra ver se tinha como ela por uma direção, porque a gente mexe com tecido ... eu coloco o tecido na máquina, aí ela fala pra colocar uma linha, pro tecido ter mais visibilidade e não ficar torto. Eu fui atendida, ela colocou, eu me sinto melhor, porque aí você coloca, você fica sozinho, então você vai para um lado, vai para o outro, fica mais cômodo para fazer o serviço.

Destaca-se que, durante muito tempo, ocorreu o período de segregação e que muitas pessoas com deficiência que passaram por isso, já encontram restrições quanto ao convívio social, o que pode ter acarretado pouco acesso à educação formal e às qualificações necessárias para se inserirem no mercado laboral (Ribeiro, & Lima, 2010).



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

A Lei de Cotas obriga a inserção das pessoas com deficiência nas empresas, mas não fiscaliza as condições de trabalho e se o ambiente laboral é o ideal para recebê-las considerando suas capacidades e potencialidades (Santos, 2013). Percebe-se que poucas mudanças têm sido destacadas nas práticas de RH, com foco apenas nas adaptações físicas e estruturais, quando necessário (Rezende, Carvalho-Freitas, & Silva, 2015).

## 5 Considerações Finais

Considera-se que o objetivo do estudo foi alcançado por responder à pergunta norteadora: como as práticas de recursos humanos nas organizações contribuem para a inclusão de pessoas com deficiência? A definição do perfil do profissional com deficiência, identificou que, apesar dos profissionais afirmarem que fazem, percebeu-se ainda um número expressivo de pessoas com deficiência alocadas em atividades operacionais. A evidência confirma o estudo de Lorenzo e Silva (2017), no que diz respeito ao baixo nível de formação escolar como reflexo da ocupação de cargos operacionais ocupados pelas pessoas com deficiência.

Com relação à adequação de tarefas, se verificou que acontecem de forma parcial, desde que não sejam necessárias grandes modificações. O foco nas potencialidades do profissional com deficiência também acontece de maneira parcial, visto que os profissionais afirmam que apresentam dificuldade para encontrar pessoas com deficiência qualificadas para as atividades, convergindo com o estudo de Sá, et al. (2017), que afirmam que ainda há muitas barreiras para serem superadas, há desconhecimento sobre a questão da inclusão e falta de profissionais com deficiência qualificados.

Ainda corroborando com o estudo de Sá, et al. (2017), no que diz respeito às parcerias firmadas entre empresas e instituições que apoiam os trabalhadores com deficiência, para o recrutamento e a seleção, todas as empresas que foram objeto desta pesquisa reconheceram entidades parceiras para esse processo e citaram o CAPACIT como principal apoio. Sobre a seleção fundamentada em competência e habilidades, percebe-se que acontece de forma parcial, visto que os profissionais de RH identificaram dificuldades em encontrar profissionais com deficiência para cumprir a cota e que as contratações ocorrem quando um colaborador com deficiência é encaminhado para a organização e, assim, alocado em uma função para atender à legislação.

Em relação a percepção dos colaboradores com deficiência acerca das práticas de recursos humanos, percebe-se que há um entendimento diferente dos profissionais de RH. Sobre a análise e definição do perfil, eles percebem, de forma parcial, e não conseguem identificar que as organizações focam em suas potencialidades, em detrimento apenas na deficiência e acreditam que suas contratações ocorrem pela obrigatoriedade da Lei de Cotas.

Os colaboradores com deficiência citam o CAPACIT como facilitador de inserção no mercado de trabalho, pela preparação e pelo encaminhamento para as organizações, favorecendo o processo de contratação, porém não reconhecem que o processo de recrutamento e seleção é fundamentado em suas competências e habilidades. Moreira, Cappelle e Carvalho-Freitas (2015) reforçam que ainda há um longo caminho a ser percorrido pelas pessoas com deficiência rumo à igualdade de oportunidades.

Sobre os aspectos que norteiam as práticas de recursos humanos para pessoas com deficiência, nota-se que os profissionais de RH reconhecem a importância das práticas para a inserção dessas pessoas com deficiência no ambiente laboral, porém não há nenhum



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

programa ou processo definido para recebê-las. Valida-se, assim, o estudo de Lorenzo e Silva (2017), que afirma que há necessidade de investir em ações educativas para os profissionais de RH, visto que não é uma tarefa simples promover um ambiente inclusivo, pois é essencial ponderar as diferentes necessidades individuais e coletivas de cada grupo.

Identificou-se que a Lei de Cotas ainda prevalece para que essas pessoas sejam inseridas nas organizações e que, mesmo após longos anos de estudos, não há práticas inclusivas de RH voltadas às pessoas com deficiência. Ou seja, conforme o estudo de Miranda e Carvalho (2016), aqui corroborado, os profissionais são contratados para preencher as cotas, ocupando cargos operacionais e sem possibilidade de crescimento profissional, destacando como principal dificuldade a compreensão da importância da inclusão por parte dos gestores.

Verificou-se também que a gestão da diversidade é comprometida pela falta de conhecimento e entendimento sobre o que é a inclusão, de fato, e sua mera inserção no mercado laboral. A criação de programas específicos para promover um ambiente inclusivo que envolva toda a organização, pode ser um caminho assertivo, especialmente, se envolver os colaboradores com deficiência (Hammes, & Nuemberg, 2015).

Para a efetiva inclusão, é necessário criar parcerias entre as organizações, governo e sociedade. A prioridade do governo seria de fornecer informações sobre a deficiência, as potencialidades dessas pessoas, modificações do ambiente de trabalho e implementação de políticas educacionais inclusivas e políticas urbanas que favoreçam a acessibilidade (Suzano, Carvalho-Freitas, Tette, Brighenti, & Vieira-Silva, 2014; Cardoso, & Kern, 2016). Das empresas, há necessidade de modificações organizacionais, dos processos, das práticas e dos ambientes laborais. Ainda não há essa sinergia entre governo, sociedade e empresas, prejudicando a inclusão no mercado de trabalho.

Como limitação do estudo, pode-se apontar a baixa amostra da pesquisa (nove pessoas entrevistadas), implicando a falta de generalização dos resultados, embora possam contribuir para um futuro estudo em profundidade. Outra limitação são os poucos estudos publicados sobre a gestão da diversidade e as práticas de RH, com foco nas pessoas com deficiência.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo com os profissionais de RH para compreender o que eles entendem sobre inclusão, já que isso implica na gestão da diversidade e na mudança das práticas de RH. Também se sugere um estudo com os colaboradores sem deficiência, para verificar se eles percebem as práticas de RH para as pessoas com deficiência.

## Referências

Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. Doi:

<https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>

Araújo, J. P., & Schmidt, A. (2006). A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba.

*Revista Brasileira de Educação Especial*, 12(2), 241-254, Doi: [10.1590/S1413-65382006000200007](https://doi.org/10.1590/S1413-65382006000200007)

Bakhri, S., Udin, A. S., Daryono, A., & Suharnomo, S. (2018). Diversity management and organizational culture: literature review, theoretical perspectives, and future directions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), 172-178

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Bezerra, S. S., & Vieira, M. M. F. (2012). Pessoa com deficiência intelectual: a nova “ralé” das organizações do trabalho. *Revista Administração de Empresa*, 52(2), 232-244, Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000200009>

Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond business case. *Equality, Diversity and Inclusion Journal*, 29(5), 413-421. Doi: [10.1108/02610151011052744](https://doi.org/10.1108/02610151011052744)

Brasil. Lei n. 13.146, de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão de Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13146.htm)

Brasil. Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)

Campos, J. G. F., Vasconcelos, E. P. G., & Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *RAUSP-E Revista de Administração*, 48(3), 560-573. Doi: <https://doi.org/10.5700/rausp1106>

Cardoso, L. K., & Kern, C.A. R. Capacitação da pessoa com deficiência intelectual ao mercado de trabalho numa APAE do sul de Santa Catarina. *Revista de Ciências Humanas*, 50(2), 437-458, Doi: <http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2016v50n2p437>

Cardoso, S. M. A., Castro, C. L. de C., & Carvalho, C. A. (2016). Hospitalidade: inclusão de profissionais com deficiência na hotelaria. *Revista Turismo – Visão e Ação*, 18(3), 528-556, Doi: <https://doi.org/10.14210/rtva.v18n3.p528-556>

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*. Tese de Doutorado em Administração, apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2007.

Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 13, edição especial, 121-138. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000500009>

Carvalho-Freitas, M. N. de, Silva, O. da, Tette, R. P. G., & Silva, C. V. da. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Economia e Gestão*, 17(48), 174-191. Doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p174-191>

Carvalho-Freitas, M. N. de, Toledo, I. D., Nepomuceno, M. F., Suzano, J. de C., & Almeida, L. A. D. (2010). Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. 50(3), 264-275. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300003>

Costa, P. R., & Itelvino, L. S. (2018). Grounded theory com utilização do software ATLAS.ti: Um exemplo empírico de estudo sobre estratégia de ascensão do empreendedorismo inovador em negócios sociais. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(3), 17-40. Doi: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i3.2683>



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Demo, G. (2012). *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais*. São Paulo: Atlas
- Dessler, G. (2002). *Administração de recursos humanos*. (2. ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Dorigon, N. A. (2017). *O decreto nº 6.949/2009 e a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho*. Seminário Nacional de demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo; Atlas.
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45-66. Doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.571>
- Freire, S. A. (2015). *O deficiente e o mercado de trabalho: uma análise dos programas de qualificação profissional no município de Manaus*. 2015. 168p. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Amazonas.
- Genofre, G. A. M. (2013). *A inclusão social e laboral da pessoa deficiente*. 2013. 140p. Dissertação do programa em Direito do Trabalho. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2103.
- Godke, F. (2010). *A inclusão excludente dos trabalhadores com deficiência nos processos produtivos industriais*. 2010. 173f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade federal do Paraná, Curitiba, 2010.
- Gonçalves, E. do P., Espejo. M. M., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112. Doi: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v35i1.30050>
- Hammes, I., & Nuemberg, A. (2015). A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 35, 768-780. Doi: <https://doi.org/10.1590/1982-3703000212012>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. *Censo realizado em 2000*. Recuperado de [https://biblioteca.ibge.gov.br/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf)
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. IBGE. *Nota Técnica de 2018*. Recuperado de <https://www.institutojng.org.br/post/nota-tecnica-do-ibge-altera-o-enfoque-da-populacao-com-deficiencia-no-pais>
- Instituto Ethos. (2002). *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Ethos.
- Kochhann, S. C., & Rodrigues, G. O. (2016). Gestão da diversidade: questão social emergente ou dignidade humana? *Revista Espaço Acadêmico*, 16(182) 1-11.
- Leite, Y., Moraes, W., & Salazar, V. (2016). Teoria adaptativa e ATLAS. ti 7: uma parceria para o desenvolvimento de framework de empreendedorismo internacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2(16), 153-176. Doi: 10.20397/g&t.v16i2.829



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

- Leopoldino, C. B., & Coelho, P. F. C. (2017). O processo de inclusão de autistas no mercado de trabalho. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 141-156. Doi: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p141-156>
- Lo, P., & Park, A. (2020). Examining the relationship between social inclusion and mobile libraries in the age of Internet connectivity: a qualitative study of mobile librarians around the globe. *Journal of Librarianship and Information Science*, 1-26. Doi: <https://doi.org/10.1177/0961000620935476>
- Lorenzo, S. M., & Silva, N. R. (2017). Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 23(3), 345-360. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1413-65382317000300003>
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 157-187. Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>
- Malheiros, M. B., Anklam, A., Barcellos, J. Cardoso, M. N., & Silva, T. S. da. (2020). Diversidade e inclusão social: estudo de caso em filial de uma rede de farmácias. *Revista Unifeso – Humanas e Sociais*, 6(6), 38-52
- Marques Jr., E., Marques, A., & Dantas, A. (2020). Gestão da diversidade no Brasil: artigos publicados na base Spell no período 2006-2016. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 9(1), 27-49. Doi: <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i1.1217>
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. Doi: [10.1080/09585190500082519](https://doi.org/10.1080/09585190500082519) .
- Mehng, S. A., Sung, S. H., & Leslie, L. M. (2019). Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38, 743-762. Doi: [10.1108/EDI-10-2017-0227](https://doi.org/10.1108/EDI-10-2017-0227)
- Ministério do Trabalho e Emprego. *RAIS, 2017*. Recuperado de <http://pdet.mte.gov.br/rais?view=default>
- Miranda, A. V., & Carvalho, J. L. F. (2016). Inclusão profissional de pessoas com deficiência: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão – REGE*, 23, 186-196. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.001>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 83-88. Doi: [10.1080/23303131.2015.1035599](https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599)
- Moreira, L. B., Cappelle, M. C. A.; & Carvalho-Freitas, M. N. (2015). A dinâmica identitária de pessoas com deficiência. 2015, *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, 16(1), 40-61, Doi: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p40-61>



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

Mourão, L., Sampaio, S., & Duarte, M. H. (2012). Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações: um estudo qualitativo. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 209-229, Doi: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000200003>

Neves-Silva, P., Prais, F. G., & Silveira, A. M. (2015). Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência e Saúde Coletiva*, (20)8, 2549-2558. Doi: <https://doi.org/10.1590/1413-81232015208.17802014>

Nunes-Villela, J., Fabbri, A. C.R., Domingos, M. de L. C., & Quelhas, O. L. (2018). Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: avanços e desafios observados no município de Teresópolis. *Revista Educação Especial*, 37(62), 741-758, 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.5902/1984686X>

Oliveira, J. B., Malheiros, M. B., Deifeld, C. C., Bueno, B. R., & Brandão, N. R. F. (2021). Inclusão Social no mercado de trabalho: um olhar sobre a diversidade de pessoas com deficiências na Cotripal de Panambi-RS. *Sinergia*, 25(2), 139-152. Doi: <https://doi.org/10.17648/2236-7608-v25n2-11850>

ONU-BR. (2013). A inclusão social e o direito das pessoas com deficiência no Brasil. Recuperado de [https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/07/UN\\_Position\\_Paper-People\\_with\\_Disabilities.pdf](https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/07/UN_Position_Paper-People_with_Disabilities.pdf)

Quintão, D. T. R. (2005). Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. *Psicologia & Sociedade*, 17(1), 17-28. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0102-71822005000100011>

Rezende, M. G., Carvalho-Freitas, M. N., & Silva, M. V. (2015). Crenças, atitudes e práticas dos profissionais de recursos humanos diante de cumprimento da Lei de Cotas. *Revista Interação em Psicologia*, 19(1), 47-59, Doi: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v19i1.31553>

Ribeiro, I.; Capponi, M. B. B., Carvalho, A. O. de, & Serra, F. A. R. (2015). Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção de gerentes e não gerentes. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(1), 1-22, Doi: <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i1.426>

Ribeiro, R. P. D., & Lima, M. E. A. (2010). O trabalho do deficiente como fator de desenvolvimento. *Caderno de Psicologia Social do Trabalho*, 13(2), 195-207.

Sá, M. A. D., Oliveira, M. I. de M., Dias, S. M. R., & Barbosa, M. de L. A. (2017). Práticas de recursos humanos e inserção de pessoas com deficiência na rede hoteleira de Belém, Brasil: um estudo de múltiplos casos. *REGE – Revista de Gestão*, 24(1), 13-23. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.08.002>

Sampieri, R. H., Callado, C. F., & Lucio, M. D. (2013). *Metodologia da pesquisa*. (5. ed.). Porto Alegre: Penso, 2013.

Santos, A. C. (2013). *Preparação e inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho*. 2013. 148 p. Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Educação Especial da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, 2013.

Sasaki, R. K. (2006). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. (7. ed.). Rio de Janeiro: WVA.

Simonelli, A. P., & Jackson Filho, J. M. (2017). Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei das cotas: uma revisão de literatura. *Caderno*



São Paulo 27 a 29 de julho 2022.

*Brasileiro de Terapia Ocupacional*, 25(4), 855-867, Doi: <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAR1078>

Spataro, S. E. (2005). Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral Sciences and the Law*, 23(1), 21-38, Doi: [10.1002/bsl.623](https://doi.org/10.1002/bsl.623)

Suzano, J. De C. C., Carvalho-Freitas, M. N., Tette, R. P. G., Brighenti, C. R. G., & Vieira-Silva, M. (2014). A percepção dos gestores acerca do desempenho de trabalhadores com diferentes tipos de deficiência. *Interação Psicologia*. 18(13), 239-250, Doi: <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v18i3.35498>

Veltrone, A. A., & Almeida, M. A. (2010). Perfil da pessoa com deficiência no mercado de trabalho na cidade de São Carlos-SP. *Revista Educação Especial*, 23(36), 73-90, Doi: <https://doi.org/10.5902/1984686X1434>

Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: Inovando o processo de análise de conteúdo por meio do ATLAS.ti. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275-308, Doi: <https://doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.236>