

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

KARLA DANIELLE DE PAULA

**INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO:  
UM ESTUDO MULTICASOS**

MARIANA

2018

Karla Danielle de Paula

**INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO:  
UM ESTUDO MULTICASOS**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial a obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison. Bachion Ceribeli.

MARIANA

2018

Catálogo na fonte elaborada pelo bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. 1407

P324i Paula, Karla Danielle de

Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho [recurso eletrônico] : um estudo multicasos / Karla Danielle de Paula.-Mariana, MG, 2018.

1 CD-ROM; (4 3/4 pol.).

TCC (graduação em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018

1. Deficientes - Emprego - Teses. 2. MEM. 3. Pluralismo cultural - Teses. 4. Monografia. 5. Acessibilidade - Teses. I.Ceribeli, Harrison Bachion. II.Universidade Federal de Ouro Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 364.65

: 15

: 1419795

**KARLA DANIELLE DE PAULA**

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

**COMISSÃO EXAMINADORA**

  
Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli – Presidente da banca

  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deborah Kelly Nascimento Pessoa

  
Prof.<sup>a</sup> B.<sup>ela</sup> Jade Antunes Simões Magalhães

Mariana, 07 de fevereiro de 2018.

Aos meus pais por pelo apoio e dedicação  
para que eu conseguisse chegar até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora por terem me conduzido até aqui e me dado força e saúde para alcançar este sonho.

Aos meus pais, por todo carinho, por abdicarem dos próprios sonhos para a realização dos meus e por sempre me incentivarem a ser uma pessoa melhor. A minha irmã pelo apoio incondicional e por sempre acreditar no meu sucesso.

Ao Marcílio por estar ao meu lado em todos os momentos.

A Universidade Federal de Ouro Preto por proporcionar ensino gratuito de qualidade.

Aos professores do Curso pela dedicação e por dividirem seus conhecimentos, sem vocês não seria possível ter chegado até aqui.

Ao meu orientador, Harrison, por toda paciência e profissionalismo para que eu concluísse esta pesquisa.

A todas as organizações que acreditaram em meu objeto de estudo e me receberam de portas abertas.

A todos os meus amigos e familiares que direta ou indiretamente se mostraram presentes nesta jornada.

## RESUMO

Aproximadamente um quarto da população brasileira possui algum tipo de deficiência. Apesar disso, os números mostram que o Brasil ainda é um país muito excluyente na inserção desse grupo no universo do trabalho. Neste contexto, definiu-se como objetivo para a presente pesquisa descrever as práticas de gestão de pessoas voltadas para as pessoas com deficiência que são adotadas por organizações de grande porte no Brasil, bem como os benefícios e desafios relacionados à inserção de profissionais pertencentes a esse grupo em seus respectivos quadros de funcionários. Para coleta dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais de quatro organizações, pertencentes aos setores de mineração, químico, consultoria e educação. Os resultados da pesquisa mostraram que a principal motivação para a contratação de PCDs nas organizações estudadas é o cumprimento da legislação e que, apesar dos esforços, muitas vezes não é atendida sequer a cota obrigatória. Por outro lado, as práticas de gestão de pessoas adotadas por essas organizações se mostraram inclusivas, demonstrando uma preocupação em tornar o ambiente receptivo e agradável para a realização do trabalho dos profissionais com deficiência. Como dificuldades para contratação das PCDs, as organizações apontaram a necessidade de adaptações no ambiente de trabalho e a dificuldade em encontrar candidatos qualificados. Em contraponto, as organizações estudadas verificaram que, após a inserção de pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários, houve melhora do clima organizacional e da cooperação entre os trabalhadores.

**Palavras-chave:** Pessoas com deficiência. Gestão da diversidade. Diversidade nas organizações.

## ABSTRACT

Approximately a quarter of the Brazilian population has some type of disability. Despite this, the data indicate that Brazil is still a very exclusive country with regard to the insertion of this group in the universe of work. In this context, the objective of this research was to describe the practices of human resources management for people with disabilities that are adopted by large organizations in Brazil, as well as the benefits and challenges related to the inclusion of professionals belonging to this group in their respective staff. For data collection, in-depth interviews were conducted with professionals from four organizations, from the mining, chemical, consulting, and education sectors. The results of the research showed that the main motivation for hiring people with disabilities in the organizations studied is compliance with legislation and, despite the efforts, the compulsory quota is often not met. On the other hand, the practices adopted by these organizations were inclusive, demonstrating a concern to make the environment receptive and pleasant for the work of professionals with disabilities. As difficulties in hiring people with disabilities, the organizations pointed to the need for adaptations in the workplace and the difficulty in finding qualified candidates. In contrast, the organizations studied verified that, after the insertion of these professionals in their staff, there was an improvement in the organizational climate and cooperation among workers.

**Keywords:** People with disabilities. Diversity management. Diversity in organizations.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....	12
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	14
4.1 Empresa A .....	15
4.2 Empresa B.....	17
4.3 Empresa C.....	19
4.4 Empresa D .....	22
4.5 Análise comparativa.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	28
REFERÊNCIAS .....	30

## 1 INTRODUÇÃO

O tema diversidade ganha, a cada dia, mais espaço nos meios acadêmico e empresarial, sendo alvo de crescente atenção por parte de pesquisadores, principalmente no campo dos estudos organizacionais e de gestores. E isso ocorre porque a população está se tornando ainda mais heterogênea, o que faz com que as organizações procurem adequar suas práticas de gestão para refletirem a demografia da sociedade na qual estão inseridas (PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

De acordo com o censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2010, o Brasil possuía cerca de 190 milhões de habitantes, sendo que, deste total, uma parcela de 45,6 milhões de pessoas declarou que portava algum tipo de deficiência, ou seja, aproximadamente 23,9% da população brasileira. Ainda segundo o IBGE (2010), houve um aumento de aproximadamente 10% no índice de pessoas que se autodeclaravam deficientes no Brasil em 10 anos, se forem comparados os censos de 2000 e 2010.

Segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho (MTE) do ano de 2012, em 1.751 municípios brasileiros, 31,5% do total do país, não existia nenhuma pessoa com deficiência inserida no mercado formal de trabalho até dia 31 de dezembro de 2012 (OIT, 2014).

Neste sentido, verifica-se que, apesar de representarem quase 25% da população brasileira, as pessoas com deficiência (PCDs) encontram muitas dificuldades para se inserirem no mercado formal de trabalho. Das pessoas que compõem esse grupo, 46,2% com idade ativa (superior a 10 anos) estão trabalhando; porém, destes, apenas 40,2% possuem carteira assinada (IBGE, 2010).

Segundo Carvalho-Freitas (2009), diversos estudos feitos com foco nas PCDs mostram que a dificuldade de inserção e gestão do trabalho desse grupo se dá devido a três motivos: (1) preconceito dos gestores em relação às pessoas com deficiência, (2) necessidade de adaptação de ambientes de trabalho e (3) dificuldade na avaliação da satisfação dos colaboradores com deficiência inseridos na organização.

Nesta mesma linha, Violante e Leite (2011) argumentam que a concepção preconceituosa de incapacidade associada à condição de deficiente aumenta a dificuldade de empregabilidade desse segmento populacional.

Contudo, segundo pesquisa realizada por Carvalho-Freitas e Marques (2009), a convivência no longo prazo com pessoas com deficiência no âmbito organizacional faz com que os gestores apresentem uma tendência a ter uma percepção mais positiva do trabalho desse grupo e um menor preconceito.

Nesse contexto, definiu-se como objetivo para a presente pesquisa descrever as práticas de gestão de pessoas voltadas para as pessoas com deficiência que são adotadas por organizações de grande porte no Brasil, bem como os benefícios e desafios relacionados à inserção de profissionais pertencentes a esse grupo em seus respectivos quadros de funcionários.

Este trabalho se faz relevante, primeiramente, por abordar um assunto recente e ainda pouco explorado no campo dos estudos organizacionais no Brasil, o que pode ser confirmado a partir de uma busca em bases como Spell e Scielo, limitada aos títulos dos artigos, utilizando os termos “pessoa” e “deficiência”.

Além disso, esta pesquisa tem o potencial de influenciar gestores e incentivá-los a repensarem as práticas gerenciais adotadas, tornando-as mais adequadas à realidade atual e, ao mesmo tempo, contribuindo para que as pessoas com deficiência tenham mais oportunidades de inserção e desenvolvimento nas organizações, rompendo com a cultura excludente normalmente vigente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Se for analisado somente o significado estrito da palavra, diversidade é a “qualidade daquilo que é diverso, diferença, dessemelhança, variação, variedade” (MICHAELIS, 2016). Todavia, a maioria dos estudos que tratam sobre o tema toma como base, para definir esse conceito, um grupo de indivíduos, conforme se verifica na concepção adotada por Nkomo e Cox Junior (1999, p. 337), de que a diversidade é “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Da mesma forma, Fleury (2000) conceitua a diversidade como um conjunto de pessoas que possuem identidades diferentes e que interagem em um mesmo sistema social.

Para Cox Junior (1993), a diversidade está relacionada à cultura. Assim, a diversidade, sob a ótica cultural, “diz respeito à representação, em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural” (COX JUNIOR, 1993, p. 6).

Apesar de haver semelhança entre os conceitos apresentados, ainda não existe concordância ampla quando o assunto é a definição de diversidade, sendo necessário estruturar melhor a própria concepção do termo (NKOMO; COX JUNIOR, 1999).

Para Hanashiro e Carvalho (2005) a diversidade percorreu um longo caminho na história, que pode ser dividido em três momentos: negação, ação afirmativa e compreensão das diferenças.

A negação é a primeira abordagem de tratamento da diversidade, que se baseia na premissa de que as pessoas diferentes devem aceitar ver negadas suas diferenças (HANASHIRO; CARVALHO, 2005). Contudo, a premissa “ignora as capacidades discriminatórias, intencionais e não intencionais embutidas nos sistemas e culturas organizacionais” (HANASHIRO; CARVALHO, 2005, p. 7).

Por sua vez, a ação afirmativa ou assimilação remete a uma abordagem na qual “os grupos atingidos são as minorias e os grupos discriminados, e as mudanças provocadas nas empresas são decorrências de pressões coercitivas externas, como a lei de cotas” (CARVALHO-FREITAS, 2009, p. 123). Segundo Hanashiro e Carvalho (2005), acreditava-se que esta abordagem seria o meio de criar uma força de trabalho diversificada e facilitaria a mobilidade ascendente de minorias, o que acabou não ocorrendo.

Por fim, a abordagem denominada de compreensão das diferenças tinha como principal objetivo promover a consciência e aceitação das diferenças; porém, uma crítica que tal abordagem recebeu de forma recorrente é que a mesma não ensina os líderes a gerenciarem as diferenças, focando apenas em sua aceitação (HANASHIRO; CARVALHO, 2005).

A partir de estudos sobre diversidade, Alves e Galeão-Silva (2004) defendem que é possível delimitar apenas duas abordagens: a ação afirmativa e a gestão da diversidade. Segundo esses autores, pode ser entendida como ação afirmativa um conjunto de políticas voltadas para indivíduos que pertencem a grupos que sofrem alguma forma de exclusão social que acaba vetando o acesso deles a diversas oportunidades.

Em diversos locais do mundo, como Estados Unidos, União Europeia e África do Sul, foram implantadas medidas contra a discriminação por meio da utilização de ações afirmativas com o objetivo de inclusão dos indivíduos que fazem parte das minorias (THOMAS, 1990).

Todavia, dentro deste contexto, cabem alguns questionamentos sobre as ações afirmativas, pois é preciso refletir se indivíduos que ocupam cargos importantes por meio de ações afirmativas podem ser exemplos para membros mais jovens pertencentes ao mesmo grupo, ou se esse processo é entendido como uma admissão ou promoção não merecida (THOMAS, 1990).

Em contrapartida, buscando na diversidade uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo, foi criada na década de 1990 uma prática gerencial, utilizada pelo setor de recursos humanos, denominada de gestão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Thomas (1990) argumenta que gestão da diversidade pode ser entendida como a adoção de medidas administrativas que possam assegurar que as qualidades de um grupo, ou indivíduo, sejam utilizadas para melhorar o desempenho das organizações. Tal visão assemelha-se àquela apresentada por Sicherolli *et al.* (2011), que defende que a gestão da diversidade refere-se a uma ferramenta administrativa que pode trazer benefícios para a organização se for bem utilizada.

Para Alves e Galeão-Silva (2004), a gestão da diversidade traz melhores resultados no que se refere ao enfrentamento das desigualdades de cunho social (face às ações afirmativas) por se basear em critérios meritocráticos, ao invés do favorecimento, gerando benefícios de ordem econômica para indivíduos e empresas. Os mesmos autores ainda defendem que o gerenciamento adequado da diversidade acarreta no desenvolvimento de vantagem competitiva que pode levar à melhoria no desempenho da organização no mercado, corroborando a posição de Cox Junior e Blake (1991).

Segundo Carvalho-Freitas (2009), essa vantagem competitiva é alcançada, pois são integradas diferentes identidades dentro da organização; assim, pode-se perceber a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros que acumulam distintas experiências e habilidades.

Ribeiro (2009) argumenta que as políticas de inclusão social vêm crescendo dentro das empresas, com o objetivo de assegurar condições efetivas de promoção material e inclusão na sociedade. Ou seja, além de as empresas se preocuparem com seus produtos e clientes, elas também devem ficar atentas às questões sociais, pois este é um fator decisivo para a organização se manter competitiva no mercado. (ALMEIDA; COIMBRA; CARVALHO-FREITAS, 2007).

Atualmente, nas organizações, percebe-se a diversificação dos perfis em se tratando de gênero, idade, religião, etc., assim como um movimento de inclusão de pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2009; RIBEIRO *et al.*, 2014). Porém, ainda existe um grande receio por parte das empresas com relação à contratação de pessoas com deficiência (PCDs) devido a dúvidas com relação a sua capacidade produtiva e, principalmente, pelas adaptações necessárias no ambiente de trabalho para que essas pessoas consigam ter plenas condições para exercer suas funções (CARVALHO-FREITAS, 2009; RIBEIRO *et al.*, 2014).

Segundo Carvalho-Freitas (2009, p.123):

Os estudos sobre a gestão da diversidade, com foco específico nas pessoas com deficiência, têm indicado três dificuldades para inserir e gerir o trabalho dessas pessoas: as formas como os gestores veem a deficiência, a adequação das condições e práticas de trabalho por parte das empresas e a necessidade de avaliar a satisfação das pessoas com deficiência inseridas no mercado.

A dificuldade das PCDs não está somente em ingressar no mercado de trabalho; existem também obstáculos relacionados à falta de preparo das organizações para absorverem pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2009).

Ao se admitir uma pessoa com deficiência, existe a necessidade de adaptações nas condições e instrumentos nos mais variados postos de trabalho, proporcionando condições laborais adequadas (RIBEIRO *et al.*, 2014). Na prática, observam-se, com regularidade, admissões de pessoas com deficiências leves que não necessitam de modificações estruturais nos postos de trabalho (RIBEIRO *et al.*, 2014). Logo,

Para que a inclusão realmente ocorra é imprescindível que haja um processo bilateral, no qual a sociedade ofereça condições para que as pessoas com deficiência exerçam a sua cidadania, com direitos a serem preservados e deveres a serem cumpridos, e as pessoas com deficiência busquem maior autonomia, independência a fim de que consigam participar ativamente da sociedade (RIBEIRO *et al.*, 2014, p.268).

Para as PCDs, o trabalho é considerado um meio importante de inclusão na sociedade; é uma forma de anular o rótulo de que a pessoa é vista como improdutiva e dependente (LIMA *et al.*, 2013).

Lima *et al.* (2013) revelaram que, para as PCDs, o trabalho pode ser um meio de sobrevivência, uma necessidade de ser útil à sociedade e a garantia de independência pessoal e financeira. Segundo os mesmos autores, nas produções discursivas em que se discutiu com as PCDs ativas no mercado a importância do trabalho em suas vidas,

observou-se a centralidade do trabalho na vida de todos os entrevistados, para alguns estando mais relacionado à sobrevivência e, para outros, à inserção social.

Paiva, Bendassolli e Torres (2015) em seus estudos, também concluíram que o trabalho para as pessoas com deficiência é caracterizado como uma necessidade, fonte de prazer, reconhecimento e meio de socialização.

Para garantir que essas pessoas tenham seus direitos preservados foram criadas políticas públicas que promovem a inclusão da pessoa com deficiência buscando valorizar a pessoa como cidadã, respeitando suas características e especificidades (SECRETARIA DE DIREITOS HUMANOS, 2012).

A Lei nº 13.146 define que “as pessoas com deficiência têm direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas” (PLANALTO, 2015).

Por sua vez, a Declaração Universal dos Direitos Humanos, em seu artigo 23, decreta que “toda pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do seu trabalho e a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego” (ONU, 1948). A Constituição Federal do Brasil, no Artigo 7º, proíbe a discriminação na admissão e remuneração dos trabalhadores portadores de deficiência (BRASIL, 1988).

Já a Lei nº 8.213, criada em 24 de julho de 1991, instituiu as chamadas cotas empregatícias. Essa lei estabelece, no Artigo 93, que uma empresa com 100 ou mais funcionários é obrigada a preencher de 2% a 5% do número de empregados contratados com pessoas com deficiência e reabilitadas, obedecendo à seguinte proporção: até 200 funcionários, 2% de funcionários portadores de deficiências; de 201 a 500 funcionários, 3%; de 501 a 1.000 funcionários, 4%; e de 1.001 ou mais, 5% (PLANALTO, 1991).

Caso a empresa não cumpra a lei das cotas para deficientes, terá 120 dias para regularizar a situação e, se findo este prazo a situação ainda não for regularizada, além de multa, o caso é encaminhado para o Ministério Público do Trabalho para a instauração de procedimentos especiais para que a lei seja cumprida (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Diante disso, Ribeiro *et al.* (2014), em sua pesquisa, evidenciaram que a maioria das empresas contrata pessoas com deficiência apenas para cumprir a legislação e que esta não é eficaz para incluir efetivamente tais indivíduos no mercado de trabalho.

A ONU (Organização das Nações Unidas) e a OIT (Organização Internacional do Trabalho) são instituições que se preocupam com o bem-estar das pessoas portadoras

de deficiência na sociedade. A primeira criou a Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência (ONU, 1975); a segunda, em sua Convenção Internacional nº 159, dedica-se a tratar da necessidade de empregar medidas que busquem facilitar o acesso das pessoas portadoras de alguma deficiência a uma oportunidade de trabalho, evidenciando que esta é uma preocupação mundial (OIT, 1990).

A diversidade faz parte da natureza humana e a deficiência faz parte do conjunto de diferenças entre os seres humanos; por isso, as pessoas precisam aprender a aceitar as diferenças individuais e a se beneficiar delas, criando possibilidades e garantindo o direito de todos – inclusive daqueles com restrições permanentes ou temporárias na sua mobilidade física, de percepção visual, auditiva ou cognitiva – de participar da sociedade com autonomia e independência (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa de cunho exploratório com caráter qualitativo.

Segundo Richardson (1989), a pesquisa exploratória procura encontrar explicações para determinado fenômeno por meio da compreensão de suas características. Por meio deste tipo de estudo, o pesquisador tem o contato inicial com o tema a ser analisado, com os sujeitos a serem investigados e com as fontes secundárias disponíveis (SANTOS, 1991).

Por sua vez, a pesquisa de caráter qualitativo procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva do sujeito, o que faz com que o pesquisador necessite ter contato direto com o fenômeno a ser estudado para a coleta de dados e posterior análise (GODOY, 1995). Segundo Godoy (1995), este tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

A principal preocupação do pesquisador ao se fazer uma pesquisa qualitativa é com relação à profundidade de sua pesquisa, pois, quanto maior a compreensão do grupo social, instituição e organização, mais confiáveis serão seus resultados (GOLDENBERG, 2004).

O método de pesquisa que se mostrou mais adequado para ser empregado no desenvolvimento desta pesquisa foi à entrevista em profundidade, que, segundo Oliveira, Martins e Vasconcelos (2012), proporciona maior liberdade ao entrevistado,

pois apresenta maior flexibilidade na linha de questionamento, permitindo que o sujeito construa suas respostas.

De acordo com Rossi e Slongo (1997), a principal vantagem desse método é a presença de um único indivíduo, o entrevistador, no ambiente, o que reduz a preocupação do respondente, fazendo com que ele seja mais claro e sincero em suas respostas, levando a resultados mais concretos.

Participaram da pesquisa quatro organizações, atuantes em diferentes setores, que disponibilizaram um profissional da área de gestão de pessoas para ser entrevistado sobre o tema diversidade. Para preservar a identidade das organizações, as mesmas foram denominadas de A, B, C e D.

Foram entrevistados um consultor de relacionamento, um analista de recursos humanos, um gerente de gestão de pessoas e um analista de desenvolvimento humano, representando as empresas A, B, C e D, respectivamente. Durante as entrevistas, buscaram-se verificar as políticas utilizadas por essas empresas para contratação, integração, treinamento e retenção de pessoas com deficiência. Além disso, foram abordados aspectos relacionados aos benefícios e dificuldades encontradas pelas organizações após a contratação desses colaboradores para seu quadro de funcionários. O contato inicial foi feito via e-mail corporativo desses profissionais.

Importante esclarecer que foram contatadas mais de 100 organizações de grande porte atuantes no Brasil, até que fossem obtidas quatro que concordassem em participar do presente estudo.

Para análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, a qual, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), refere-se a um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

Este método analítico é indicado para estudos organizacionais, porque se apresenta como uma técnica de análise de dados cada vez mais reconhecida, principalmente em pesquisas no campo da Administração (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A empresa A é uma mineradora multinacional. Foi criada no início do século XX e, a partir de 1960, começou a expandir seu negócio para outros países. Atualmente, sua sede está localizada no Reino Unido e possui operações na África, América do Norte, América do Sul, Austrália e Brasil.

A área de atuação da empresa consiste principalmente no beneficiamento de recursos naturais preciosos como diamantes, platina, cobre, níquel, minério de ferro e carvão. No Brasil, explora dois produtos: o níquel e o minério de ferro.

A empresa B é uma indústria química, criada no início do século XX, que teve sua produção expandida para o Brasil em 1956. Atualmente, a empresa está presente em 36 países, mas suas avançadas soluções tecnológicas são utilizadas por mais de 160 países.

A organização se preocupa com a sustentabilidade, procurando soluções inovadoras para os mais desafiadores problemas mundiais, como a necessidade de água potável, a geração de energia renovável, a conservação de energia e o aumento da produção agrícola.

A empresa C é uma entidade associativa de direito privado, sem fins lucrativos, que atua na área de consultoria administrativa a micro e pequenas empresas. Foi criada na década de 1970, vinculada à administração pública federal com o objetivo de apoiar e auxiliar pequenas e médias empresas com problemas gerenciais.

Apenas em 1990 foi aprovada a lei que autorizou a desvinculação do centro da administração pública federal e a instituição transformou-se em serviço social autônomo.

A empresa D é uma instituição de ensino. Sua história se confunde com a de sua mantenedora, fundada em 1962. Em 1964, foi criada a primeira faculdade ligada à associação mantenedora, a Faculdade de Ciências Contábeis. Em 1967, tiveram início os cursos da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Em 1968, foi fundada a Faculdade de Direito e, dois anos depois, a Escola Superior de Educação Física.

Como a Associação não possuía patrimônio, as faculdades iniciaram suas atividades em colégios locais. Somente em 1977 as instituições foram transferidas para um prédio próprio. No início da década de 1970, a associação mantenedora também adquiriu a área onde hoje se localiza o campus-sede da instituição.

Em 1980, a associação obteve a aprovação do MEC para integrar as quatro faculdades que eram mantidas por ela. Em 1982, o campus-sede da instituição começou a ser construído e, em 1984, os primeiros cursos foram transferidos para o prédio.

Em 1991, foi aprovada pelo Conselho Federal de Educação – CFE a Carta-Consulta para a criação da Universidade. Em 1993, o processo de criação da Universidade foi finalizado.

A Figura 1 mostra as principais características das empresas pesquisadas.

<b>CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Criação</b>	Início do Séc. XX	Início do Séc. XX	Déc. de 1970	1962/1993
<b>Setor</b>	Mineração	Químico	Consultoria Administrativa	Ensino
<b>Porte</b>	Grande	Grande	Grande	Grande
<b>Localização</b>	Conceição do Mato Dentro/MG	São Paulo/SP	Belo Horizonte/MG	Santa Cruz do Sul/RS
<b>Nº de funcionários</b>	1.861	3.500	730	1.500
<b>Nº de funcionários portadores de deficiência</b>	23	140	29	86
<b>Cargo ocupado pelo respondente</b>	Consultor de Relacionamento	Analista de Recursos Humanos	Gerente de Gestão de Pessoas	Analista de Desenvolvimento Humano

**Figura 1. Caracterização das organizações.**

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados da pesquisa de campo.

#### **4.1 Empresa A**

A organização pesquisada pertence ao setor de mineração e a unidade contatada para o desenvolvimento deste trabalho se encontra na cidade de Conceição do Mato Dentro (MG). Atualmente, a unidade estudada conta com 1.861 funcionários diretos, sendo que deste total, 23 colaboradores possuem algum tipo de deficiência. De acordo com o departamento de Recursos Humanos a organização tem o objetivo de se tornar referência na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

O processo de recrutamento e seleção, em suma, acontece de maneira imparcial, não fazendo distinção entre os candidatos. Porém, quando são selecionados indivíduos

com deficiência, o departamento de Recursos Humanos realiza um estudo para verificar a necessidade de alterações no ambiente de trabalho em que este funcionário será inserido. Segundo a Consultora de Relacionamento, até o momento, não foi necessária a realização de nenhuma modificação nas dependências da organização para receber os colaboradores com deficiência.

Todas as vagas da empresa são abertas a PCDs, como também existem as vagas previamente definidas pela empresa para candidatura apenas de pessoas com deficiência e reabilitados do INSS. A organização possui profissionais reabilitados em todos os setores, porém, o maior número de colaboradores com deficiência está alocado na área administrativa.

Cabe acrescentar que, apesar de a empresa ainda não possuir uma política exclusivamente direcionada para a contratação de PCDs, os profissionais do departamento de Recursos Humanos são capacitados para recrutarem tais profissionais.

As dificuldades encontradas nos processos seletivos de pessoas com deficiência, de acordo com o departamento de Recursos Humanos, se dão principalmente em encontrar pessoas neste perfil com a capacitação exigida pela organização, principalmente quando se trata da busca pelo primeiro emprego dos candidatos, pois existe certa dificuldade de adaptação destes profissionais ao ambiente organizacional.

Os processos de remuneração e carreiras baseiam-se em um modelo padrão, pré-definido pelos gestores. As oportunidades de promoção tanto horizontal como vertical são igualitárias a todos os colaboradores.

Já nos processos de treinamento e desenvolvimento há uma diferenciação em relação aos demais trabalhadores, pois, segundo a consultora de relacionamento entrevistada, as áreas de Serviço Social e de Recursos Humanos acompanham com maior atenção os colaboradores que possuem algum tipo de deficiência cognitiva, até que os mesmos se sintam integrados ao ambiente de trabalho. Os portadores de outros tipos de deficiência só são acompanhados caso tenha alguma demanda que exija auxílio do departamento.

Quando há a contratação de um funcionário com deficiência intelectual, os colaboradores do setor também recebem apoio para recebê-lo de forma adequada. O departamento de Serviço Social da organização não enxerga tal atitude como um treinamento para os colaboradores, mas sim como uma sensibilização, pois trabalham o não preconceito e tiram dúvidas sobre a deficiência do novo colaborador.

Segundo o departamento de Recursos Humanos, o maior desafio da organização se dá na contratação de pessoas com deficiência cognitiva, pois os demais trabalhadores tendem a infantilizá-los. A sensibilização, citada anteriormente, foi criada com o principal objetivo de mostrar para os colaboradores da empresa que a deficiência não torna essas pessoas incapazes, que elas devem ser tratadas e cobradas como qualquer outro empregado, pois elas passaram por um processo seletivo similar ao que todos passaram, ou seja, são aptas a assumirem o cargo para o qual foram contratadas.

Apesar desses episódios de infantilização sofridos pelos funcionários com deficiência, a organização acredita que até o momento não houve nenhum caso de discriminação entre seus trabalhadores, segundo o departamento de Recursos Humanos, uma evidência disto é a similaridade da taxa de rotatividade entre os funcionários enquadrados como PCDs e os outros profissionais.

Para a entrevistada, o Brasil ainda possui uma sociedade totalmente excludente, o que dificulta a contratação de pessoas com deficiência para o quadro de funcionários, e as pessoas, de modo geral, devem mudar a forma de agir e pensar em relação aos indivíduos com deficiência. A percepção da empresa é que a diversidade trouxe diversos benefícios para o clima organizacional e maior cooperação entre os funcionários.

## **4.2 Empresa B**

A empresa B pertence ao setor químico e a unidade escolhida para o desenvolvimento deste trabalho foi à sede administrativa situada no Estado de São Paulo. Atualmente, a organização conta com 3.500 colaboradores diretos no país, sendo que, destes, aproximadamente 140 funcionários possuem algum tipo de deficiência.

Segundo a analista de Recursos Humanos, a organização tem grande preocupação com a inclusão de pessoas com deficiência em seu quadro de colaboradores. Uma confirmação disso é o projeto chamado DEN (*Disability Employee Network*), desenvolvido pelo departamento, que tem como principal objetivo discutir temas como deficiência e acessibilidade. Podem participar, voluntariamente, profissionais que têm interesse de conhecer mais sobre o tema e colaboradores que possuem projetos relacionados em andamento dentro da empresa.

O processo de recrutamento e seleção para pessoas com deficiência é feito com apoio de uma consultoria externa. Esses processos são feitos a partir de vagas pré-definidas, em que somente pessoas com deficiência podem se candidatar, contudo, todas as vagas da empresa estão abertas para candidaturas de PCDs.

As vagas abertas exclusivamente para portadores de deficiência são definidas a partir de reuniões conjuntas feitas entre o departamento de Recursos Humanos e os líderes responsáveis pelo setor em que se encontra a oportunidade. Durante o processo admissional do colaborador, é feita uma avaliação pela área médica da empresa para verificar a necessidade de adaptação do ambiente de trabalho para receber o novo funcionário. Caso seja necessário, o setor de Infraestrutura é contatado e recebe as recomendações a respeito de como deverá ser alterado o local da maneira requerida, por exemplo, rebaixamento de mesa e cadeira ou instalação de sistemas específicos.

Devido a estas modificações a empresa atualmente possui colaboradores com deficiência em quase todos os setores, não havendo um cargo em que se tenha preferência em alocá-los.

Especificamente no que diz respeito às melhorias que podem ser feitas no processo de recrutamento e seleção de PCDs, o setor de Recursos Humanos informou que a empresa ainda não possui nenhum colaborador com deficiência intelectual, mas que estudos já estão sendo feitos neste sentido para que este cenário seja alterado em breve.

Os processos de remuneração e carreiras, treinamento e desenvolvimento seguem um modelo padrão, sem fazer qualquer diferenciação dos funcionários com ou sem deficiência. Segundo o departamento de Recursos Humanos, a empresa realiza, logo na contratação do funcionário, um treinamento de integração, no qual aborda temas como diversidade e inclusão.

Além disso, possui um treinamento obrigatório para todos os líderes sobre a inclusão e desenvolvimento de seus liderados com deficiência e está desenvolvendo um treinamento de sensibilização para todos os colaboradores sobre a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Os funcionários portadores de deficiência recebem apoio especial ou treinamento específico apenas se surgir alguma necessidade identificada pelo setor de Recursos Humanos.

Segundo a Analista de Recursos Humanos, os treinamentos ministrados pela empresa são absorvidos muito bem pelos colaboradores. Um forte indício disso é que a

organização afirma que até o momento não teve conhecimento de casos de discriminação entre seus funcionários; ao contrário, com a contratação de pessoas com deficiência, a organização observou diversos benefícios, como aceitação da diversidade, desenvolvimento das lideranças e inovação.

Em relação à capacidade de adaptação dos colaboradores ao ambiente de trabalho, a empresa informou que não existe diferença entre os indivíduos que possuem deficiência e os que não apresentam deficiência física. As dificuldades encontradas são semelhantes para todos os casos.

Direcionando a discussão para a legislação vigente no país sobre a obrigatoriedade na contratação de pessoas com deficiência para o quadro de funcionários de grandes empresas, a entrevistada mostrou ter grande conhecimento sobre o tema, mas afirmou que a principal motivação para a contratação de PCDs na organização é o desenvolvimento profissional dos mesmos, já que existe uma grande falta de acesso para este grupo até mesmo às instituições de ensino brasileiras.

A dificuldade de acesso à educação e capacitação foi citada pela entrevistada como um ponto que dificulta a contratação de portadores de deficiência, já que, muitas vezes, a organização não consegue encontrar profissionais capacitados para preencherem as vagas exclusivamente abertas para pessoas com deficiência, pois os candidatos não suprem as expectativas de seus possíveis gestores.

Para a empresa, a legislação auxiliou os portadores de deficiência a se inserirem no mercado de trabalho, o que diminuiu o preconceito com este grupo no âmbito das organizações. Segundo a Analista de Recursos Humanos entrevistada, “o caminho é expandir esta inclusão para outras esferas, além do trabalho, de maneira que todos possam circular igualmente e os que têm atitudes preconceituosas percebam que a postura não faz sentido”.

### **4.3 Empresa C**

A empresa pesquisada pertence ao setor de consultoria e sua sede está localizada na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Atualmente, conta com 730 colaboradores, sendo que, destes, 4% possuem algum tipo de deficiência.

O processo de recrutamento e seleção da organização é realizado dentro de padrões de qualidade previamente estabelecidos por sua Diretoria Executiva, em

consonância com as boas práticas de mercado e em conformidade com normas aprovadas, sendo constantemente avaliados por uma equipe interna de auditores. Um dos princípios primordiais para a empresa é a transparência em seus procedimentos de contratação.

A organização opta por deixar algumas vagas predefinidas para candidatura apenas de profissionais que possuem algum tipo de deficiência, contudo, todas as vagas estão abertas às PCDs. Esta definição de vagas destinadas exclusivamente às pessoas com deficiência é feita conjuntamente entre a diretoria, unidade de gestão de pessoas e a unidade onde o empregado será lotado.

O processo de seleção da organização é composto de cinco etapas (análise curricular, prova de conhecimentos, avaliação coletiva de habilidades e perfil, entrevista individual, exame admissional), havendo apenas adaptações em função das necessidades especiais apresentadas pelos candidatos, tais como locais de acesso às provas, provas com letras maiores, adaptações das dinâmicas de grupo, entre outros. Na etapa de exame admissional, o candidato em processo de admissão em vaga exclusiva para pessoa com deficiência deve passar por um exame específico, em consonância com o tipo de deficiência, para a emissão de relatório para efeitos legais.

As regras internas da organização também permitem a contratação de PCDs encaminhadas por instituições credenciadas que atuem com este público. Neste caso, são feitas apenas as etapas de análise curricular, entrevista individual e exame admissional.

Em relação aos cargos mais frequentemente ocupados pelas PCDs, segundo o Gerente de Recursos Humanos, não existe uma concentração destes profissionais em alguma área ou unidade de negócios específica; eles se encontram bem distribuídos em toda a organização. Segundo o entrevistado, as pessoas com deficiência ocupam cargos técnicos, operacionais, administrativos e de liderança na empresa.

Já em relação aos tipos de deficiência que mais dificultam a realização do trabalho, foi exposto pela empresa que existe uma dificuldade quando o candidato possui cegueira, mudez e surdez total. Existem pessoas com esse tipo de deficiência parcial no quadro de funcionários da empresa, o que não afeta de maneira significativa a execução das atividades, permitindo à empresa realizar um alinhamento do perfil profissional à necessidade da vaga, porém, quando há a deficiência completa destes

sentidos, essa tarefa se torna mais complexa e ainda não conseguiu ser solucionada pelos profissionais de Recursos Humanos da organização.

O processo de remuneração e carreira é focado na meritocracia, portanto, a remuneração de entrada de todos os colaboradores, sejam eles portadores de deficiência ou não, é similar, diferenciando-se apenas pelo cargo ocupado.

O processo de treinamento e desenvolvimento segue um modelo padrão. Todos os funcionários recém-admitidos passam por um treinamento introdutório e possuem as mesmas oportunidades de capacitação disponibilizadas pela universidade corporativa da organização.

Nos últimos dois anos, a empresa também tem trabalhado intensamente a diversidade junto com a cultura organizacional. Segundo o Gerente de Recursos Humanos, “esta construção do jeito de ser e de fazer traz, no atributo pessoas, a forte ênfase no estímulo ao protagonismo, à colaboração e à diversidade”.

A empresa não fornece nenhum acompanhamento especial aos colaboradores com deficiência, porém, eles possuem ampla abertura para comunicarem à unidade de gestão de pessoas ou à ouvidoria qualquer problema de adaptação ou integração.

Em relação à adaptação desses colaboradores ao ambiente de trabalho organizacional, foi exposto pelo entrevistado que existem as dificuldades habituais de adaptação de qualquer novo funcionário, mas, além disso, as PCDs precisam se adequar às características da função e ao *modus operandi* da empresa.

Importante acrescentar que a organização se atenta à adaptação dos demais colaboradores da unidade que irá receber o novo funcionário, pois eles também precisam compreender as dificuldades deste novo colega e procurar alterar formas de trabalho, visando integrá-lo com qualidade ao ambiente.

Quanto às adaptações nos ambientes de trabalho para receber os profissionais com deficiência, a organização mostrou ser esta uma das principais dificuldades que deve enfrentar para receber adequadamente as PCDs. As adaptações são identificadas no processo seletivo, repassadas para a área responsável e realizadas antes da chegada do novo colaborador. Segundo a unidade de gestão de pessoas, existem também carros da organização adaptados para uso dos funcionários com deficiência.

Tendo em vista a legislação vigente no país sobre a contratação de pessoas com deficiência, a empresa afirma ter tido, a princípio, algumas dificuldades de adequação, que logo foram solucionadas; depois disso, passaram a tê-la como aliada, uma vez que,

através da contratação de profissionais para cumprir a cota estabelecida, teve-se a oportunidade de trazer para a organização profissionais com ótima capacidade técnica, responsabilidade e competência.

Segundo o gerente de gestão de pessoas, a contratação de PCDs trouxe apenas benefícios para a organização até o momento, além do cumprimento da legislação. Com o estímulo à diversidade dentro da organização, os colaboradores estão mais engajados e com vontade de superar seus limites, o que também ampliou a capacidade de cooperação entre eles. Uma evidência da melhoria do clima organizacional na empresa é que até o momento não foram relatados qualquer tipo de preconceito contra os colaboradores com deficiência contratados.

Cabe ressaltar que a organização disponibiliza um canal de ouvidoria em que os colaboradores podem fazer denúncias, até mesmo anônimas, em casos de discriminação, mas, até o momento, não houve nenhum caso registrado. A unidade de gestão de pessoas estimula os funcionários para que, caso isto ocorra, apresentem a denúncia para que seja apurada. Caso seja constatada a discriminação, medidas administrativas serão tomadas com base no Código de Ética da organização.

Para o entrevistado, o Brasil ainda é um país muito excludente quando se trata de pessoas com deficiência, como também de todas as minorias, o que é fruto da incompreensão e da falta de informação da população.

De acordo com a organização, alguns caminhos possíveis e positivos para mudarem essa exclusão são a realização de pesquisas e promoção de debates a respeito do tema, fazendo com que casos de sucesso ganhem mais espaço, e premiação para empresas que tenham boas práticas.

#### **4.4 Empresa D**

A empresa pesquisada pertence ao setor de educação e sua sede está localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. Atualmente, a organização conta com aproximadamente 1.500 funcionários, entre docentes e técnico-administrativos, sendo que, destes, 86 colaboradores possuem algum tipo de deficiência.

Os processos de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento de pessoas com deficiência na organização acontecem com o apoio de um programa criado pelo departamento de Recursos Humanos denominado Programa Pertencer, que tem

como principal objetivo promover a contratação, o acolhimento e o desenvolvimento de PCDs e também do grupo de trabalho no qual o colaborador com deficiência será inserido. O programa também visa o acesso dos funcionários com deficiência a planos de qualificação e desenvolvimento e a atividades de ensino formal na Universidade.

O processo de seleção de PCDs da instituição ocorre em cinco etapas: análise curricular, análise de laudo médico, entrevista com RH, entrevista com gestor e exame admissional. Ao receber o currículo e o laudo atestando a deficiência do candidato, o departamento de Desenvolvimento Humano os analisa e envia o laudo médico para avaliação técnica do médico do trabalho. Após as avaliações, o candidato é contatado para agendamento de entrevista com o RH, com o objetivo de compor o Banco Pertencer, que é o banco de currículos exclusivo para candidatos com deficiência. Caso haja interesse, o candidato é cadastrado no Banco Pertencer e contatado sempre que houver uma vaga que se encaixe em seu perfil, para realizar uma entrevista com o gestor responsável pela vaga. Após a entrevista, caso o candidato seja selecionado, é encaminhado para realização do exame médico e demais procedimentos de contratação. Não sendo selecionado, ele permanece nesse banco de currículos para oportunidades futuras.

A organização não possui vagas pré-definidas para candidatura apenas de pessoas com deficiência. Todas as oportunidades são abertas a todos os candidatos, porém, quando pessoas com deficiência se candidatam, a organização dá a prioridade de contratação a elas. Caso não possua nenhum candidato apto com deficiência para ocupar a posição, os currículos de pessoas sem deficiência são analisados. Para verificar a aptidão dos candidatos aos cargos em aberto, o departamento de Desenvolvimento Humano avalia o perfil comportamental do candidato, conhecimentos prévios, interesse pessoal e possíveis limitações com relação à deficiência apresentada.

Cabe acrescentar que, desde 2006, a organização possui um Programa de Aprendizagem para Pessoas com Deficiência, no qual são selecionados 15 aprendizes para realização de cursos de qualificação e desenvolvimento, podendo, após a formatura, serem efetivados.

Segundo o departamento de Desenvolvimento Humano, a organização verificou diversos benefícios após a contratação de PCDs para o seu quadro de funcionários, entre eles, a capacidade de valorização do outro dentro das equipes. Segundo a analista de Desenvolvimento Humano, “conviver com a diversidade traz para a vida pessoal e para

a rotina de trabalho um olhar diferente do que estamos habituados. Aprendemos a olhar para o outro de uma forma diferente, valorizando mais cada conquista e superação. Aprendemos que, mesmo sendo diferentes, todos temos potencial e somos capazes de sentir e vivenciar qualquer situação. Que todas as formas de fazer são válidas”.

Atualmente, a organização possui colaboradores com deficiência em todas as suas áreas, ocupando desde cargos operacionais a administrativos, docência e de gestão. Com relação às deficiências que mais dificultam a realização do trabalho na organização, foi exposto que a deficiência visual e a auditiva severas são grandes desafios para cargos nos quais ainda é necessária a manipulação de muitos documentos impressos e para cargos onde existe atendimento presencial e telefônico, respectivamente, visto que a instituição ainda não possui em seus setores o recurso de telefone para surdos e a maioria das pessoas não tem conhecimento em Libras.

Outro grande desafio se dá na contratação de portadores de deficiência intelectual grave, uma vez que grande parte dos cargos conta com atividades mais complexas em nível de compreensão e execução. Segundo o departamento de Desenvolvimento Humano, a empresa possui funcionários com essas deficiências em suas dependências, porém, em menor frequência, pois, para esse tipo de contratação são necessárias adaptações de cargos.

No que se refere à adaptação do colaborador ao ambiente de trabalho, segundo a analista de Desenvolvimento Humano, a organização não encontra grandes dificuldades, visto que ela procura aproximar o quanto for possível o perfil da vaga ao perfil dos candidatos. As dificuldades encontradas geralmente encontram-se no âmbito comportamental, não tendo relação com a deficiência. Quanto às adaptações necessárias nas dependências da instituição para receber os novos colaboradores com deficiência, são realizadas adequações com relação às funções e atividades e modificações físicas e ergonômicas para eles poderem realizar suas atividades da melhor forma.

Em relação ao processo de Treinamento e desenvolvimento existe um programa de Acompanhamento Funcional na organização, que ocorre nos três primeiros meses de trabalho, por meio do qual é feita uma entrevista com o funcionário com deficiência e outra com o gestor para avaliar como foi à entrada do novo colaborador no setor, adaptabilidade ao cargo, aspectos desenvolvidos e a desenvolver, relacionamento interpessoal, entre outros. Anualmente, a instituição realiza uma avaliação de desempenho com todos os seus funcionários, sejam eles portadores de deficiência ou

não, sendo que o líder avalia o desempenho do funcionário frente às responsabilidades do cargo. Além disso, o departamento de Desenvolvimento Humano da organização está sempre disponível para os colaboradores e gestores em demandas adicionais que se fizerem necessárias. O processo de remuneração e plano de carreira baseia-se em um modelo padrão, pré-definido pelos gestores, não fazendo distinção entre colaboradores com ou sem deficiência.

Direcionando a discussão para as principais dificuldades encontradas pelas organizações na contratação de pessoas com deficiência, a analista de Relacionamento Humano afirmou que, de maneira geral, o principal desafio é com relação ao preconceito de colegas e gestores em decorrência de mitos sobre as deficiências. Porém, quando perguntada acerca de episódios de discriminação devido à condição dos colaboradores com deficiência na instituição, a entrevistada informou que não houve formalização de nenhum caso até o momento. Segundo ela, existe ainda a dificuldade em providenciar adequações físicas e ergonômicas para empresas com baixos recursos financeiros e ainda a dificuldade em encontrar candidatos qualificados, devido à falta de acesso deste grupo até mesmo a instituições de ensino.

Por ser uma instituição de ensino, a organização tem consciência de seu papel formador e desenvolvedor diante da sociedade, portanto, o departamento de Relacionamento Humano afirma que um dos principais objetivos com relação a seus colaboradores é a capacitação. Todos os colaboradores têm oportunidades de se desenvolverem estudando na instituição, o que muitas vezes os levam a procurar novas oportunidades de trabalho em outras empresas.

Com relação à legislação vigente no país, que impõe que grandes empresas contratem um determinado número de pessoas com deficiência para seu quadro de funcionários, a instituição afirma que entende a necessidade da existência da lei, pois, antes de sua criação, a oferta de vagas para este grupo específico era muito pequena.

Contudo, a analista de Desenvolvimento Humano frisou que as PCDs não são contratadas apenas para o cumprimento da legislação; a contratação de pessoas com deficiência na organização é baseada na meritocracia.

Para a entrevistada, o Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer no que se refere à inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho: a legislação precisa se adequar à realidade atual do país; outro caminho é a fiscalização permanente por parte do Ministério do Trabalho para verificar o cumprimento da lei, criação de

programas de conscientização por parte do governo e empresas e educação sobre o tema dentro das instituições de ensino.

#### **4.5 Análise comparativa**

Após apresentar os processos referentes à contratação, promoção e retenção de pessoas com deficiência adotados pelas empresas estudadas, assim como os benefícios e dificuldades em ter esses colaboradores em suas equipes de trabalho, cabe conduzir uma análise comparativa, visando identificar semelhanças e diferenças entre os casos.

Analisando o número de pessoas com deficiência inseridos nas organizações estudadas, constatou-se que as empresa A e B não estão cumprindo a legislação vigente. De acordo com a Lei nº 8.231, em seu Artigo 93, uma empresa com mais de 1.001 funcionários é obrigada a preencher 5% do número de empregados contratados com pessoas com deficiência e/ou reabilitadas. Portanto, a empresa A deveria contar com 93 funcionários portadores de deficiência; entretanto, neste momento, ela possui apenas 23 colaboradores enquadrados neste grupo. Já a Empresa B deveria ter 175 colaboradores com deficiência em seu quadro, porém, atualmente só possui 140 funcionários portadores de deficiência.

As organizações C e D cumprem minimamente a cota estabelecida pela legislação vigente no país, o que corrobora com os estudos de Ribeiro *et al.* (2014), que apontam que a maioria das empresas contrata pessoas com deficiência para garantir o cumprimento da legislação.

Analisando os processos de Recrutamento e Seleção, foram verificadas diversas similaridades entre as empresas. Em todas as organizações, as PCDs podem se candidatar a todas as oportunidades abertas. Além disso, as empresas A, B e C possuem vagas exclusivas para pessoas com deficiência, apenas a organização D não faz essa predefinição de vagas. Quanto aos cargos mais frequentemente ocupados, apenas a Empresa A expôs que atualmente existem mais colaboradores com deficiência em seus setores administrativos.

Os processos de remuneração e plano de carreiras de todas as organizações estudadas são baseados em modelos padrões, pré-definidos, não fazendo distinção entre os trabalhadores.

Em relação aos processos de treinamento e desenvolvimento, apenas as Empresas A e D possuem programas de treinamento exclusivos para colaboradores com deficiência. Por outro lado, foi verificada uma grande preocupação de todas as empresas analisadas com treinamentos para os funcionários sem deficiência, abordando assuntos como a aceitação à diversidade e a recepção dos novos colaboradores.

No que se refere às adaptações realizadas para receber os colaboradores com deficiência, todas as organizações avaliam esta necessidade no momento da contratação. As Empresas B, C e D relataram que já foram necessárias diversas modificações no ambiente de trabalho, para que a PCD fosse recebida da melhor maneira e conseguisse realizar plenamente o seu trabalho, o que contraria os dados encontrados por Ribeiro *et al.* (2014), que mostram que as empresas admitem com mais regularidade pessoas com deficiências leves que não necessitam de modificações estruturais nos postos de trabalho.

Quanto à adaptação das pessoas com deficiência ao ambiente de trabalho, todas as organizações informaram que as dificuldades encontradas são as mesmas para todos os novos colaboradores, não tendo relação direta com a deficiência, o que pode ser fruto dos esforços para capacitar os trabalhadores sem deficiência para receberem as PCDs de forma adequada.

Em relação às taxas de rotatividade, todas as empresas pesquisadas informaram que não há diferenciação entre a rotatividade de funcionários com ou sem deficiência, dado que pode estar ligado aos esforços organizacionais para adaptar o ambiente de trabalho que receberá uma PCD.

No que se refere a episódios de discriminação contra colaboradores que possuem deficiência, todas as organizações informaram que até o momento não foi formalizada nenhuma denúncia, apesar de possuírem canais abertos para esse tipo de queixa.

Direcionando a discussão para os benefícios e dificuldades encontradas pelas organizações na contratação de pessoas com deficiência, pode-se perceber que as empresas pesquisadas apontam aspectos similares. As Empresas A, B e C citaram como obstáculo à contratação de PCDs a dificuldade em encontrar candidatos qualificados para as vagas.

Além disso, as Empresas B e C citaram como dificuldade a necessidade de adaptações no ambiente de trabalho, que devem ser feitas em grande parte das contratações de PCDs, conforme verificado em estudos anteriores de Carvalho-Freitas

(2009) e Ribeiro *et al.* (2014) acerca dos fatores que dificultam a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Em relação aos tipos de deficiência que mais dificultam a realização do trabalho, as Empresas A, B e D citaram a deficiência intelectual como um grande obstáculo para a realização das atividades laborais. As Empresas C e D citaram as deficiências visuais e auditivas severas como grandes desafios para a inserção das PCDs. Além disso, a Empresa D também citou a mudez total como um obstáculo para a contratação.

Quanto aos benefícios encontrados pelas organizações na contratação de pessoas com deficiência, todas as empresas relataram que, desde que os colaboradores da organização começaram a conviver com a diversidade, houve uma grande melhora do clima organizacional e da cooperação entre os trabalhadores, o que confirma os estudos de Alves (2004), Sicherolli *et al.* (2011) e Thomas (1990), sobre os benefícios da gestão da diversidade para as organizações.

Para finalizar, ressalta-se a importância da legislação vigente no país para a contratação das pessoas com deficiência. Todos os entrevistados destacaram a importância da lei de cotas para a contratação de PCDs, entretanto, sabem que o Brasil ainda é um país muito excludente quando se trata de minorias e que ainda é necessário percorrer um longo caminho para modificar a realidade atual.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do atual cenário demográfico brasileiro, no qual quase 25% da população possui algum tipo de deficiência, e de mudanças na legislação voltadas para garantir os direitos das pessoas com deficiência, muitos gestores perceberam a necessidade de adequarem as práticas gerenciais adotadas para garantir a inclusão desse segmento populacional no meio organizacional. Porém, apesar dos esforços empreendidos por órgãos públicos e diversas organizações, este grupo ainda enfrenta inúmeras dificuldades e preconceitos no mercado de trabalho.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo descrever as práticas de gestão de pessoas voltadas para as pessoas com deficiência que são adotadas por organizações de grande porte no Brasil, bem como os benefícios e desafios relacionados à inserção de profissionais pertencentes a esse grupo em seus respectivos quadros de funcionários.

Examinando os dados coletados, foi possível verificar que, nas organizações estudadas, a contratação de pessoas com deficiência é motivada principalmente pela necessidade de cumprir a lei, sendo que, às vezes, sequer a cota mínima de trabalhadores com deficiência exigida na legislação é alcançada.

No que se refere aos processos de Recrutamento e Seleção, verificou-se que as organizações estudadas buscam agir de forma igualitária entre candidatos com e sem deficiência, visto que todas as oportunidades nas organizações estão abertas para candidaturas de PCDs.

Os processos de remuneração e plano de carreira são baseados em modelos padronizados, o que revela que as empresas analisadas não fazem distinção entre os funcionários que possuem e os que não possuem deficiência para deliberarem acerca de questões salariais e promoções.

Quanto aos programas de treinamento e desenvolvimento, essas organizações implantaram algumas mudanças visando preparar a equipe de trabalho que irá receber o funcionário recém-contratado que faz parte do grupo de PCDs, além de facilitar a adaptação do indivíduo a seu novo ambiente de trabalho.

Em relação às adaptações no ambiente laboral, todas as organizações informaram que realizam estudos sobre as necessidades de modificações no ambiente e que acreditam ser imprescindível fazer tais alterações para que o funcionário tenha plenas condições de realizar seu trabalho. Contudo, analisando os dados coletados, percebe-se que todas as modificações feitas pelas organizações estudadas tratam-se de pequenas alterações, que acarretam pouco impacto financeiro.

Quanto aos benefícios na contratação de pessoas com deficiência, todas as organizações citaram a melhora do clima organizacional e da cooperação entre os trabalhadores. Com relação às dificuldades, houve pontos similares entre os casos, sendo os mais recorrentes a dificuldade em encontrar candidatos qualificados e a necessidade de adaptação do ambiente de trabalho.

Analisando os dados obtidos, verifica-se que as organizações estudadas esforçam-se para implantarem boas práticas para inserção das pessoas com deficiência em suas unidades, porém, atualmente, o número de PCDs contratadas é significativamente reduzido, se comparado ao número total de trabalhadores que essas empresas mantêm em seus quadros de funcionários, apesar de se tratar de um grupo que representa quase um quarto da população brasileira.

Além disso, esse estudo permite constatar que, apesar do país ter avançado na temática abordada, as pessoas com alguns tipos de deficiência (deficiência intelectual ou deficiências severas, como mudez, surdez e auditiva) ainda têm muita dificuldade ao buscarem uma oportunidade no mercado de trabalho.

Por outro lado, as conclusões obtidas com a presente pesquisa permitem identificar que as organizações que se preocupam com a questão da diversidade buscam constantemente implantar práticas de gestão mais modernas e, por isso, desenvolvem melhor capacidade de adaptação às diferenças.

Essa pesquisa contribui para o meio gerencial, pois poderá auxiliar organizações que desejam implantar a gestão da diversidade em suas organizações e norteá-las acerca de práticas que têm sido adotadas de forma bem-sucedida.

Ademais, contribui para a Ciência Administrativa, visto que diminui uma lacuna existente na academia ao abordar o assunto de forma empírica, já que grande parte dos estudos que tratam sobre o mesmo tema tem um enfoque apenas teórico, como também revela como algumas organizações brasileiras lidam com as pessoas com deficiência em suas práticas de gestão de pessoas.

No que se refere às limitações dessa pesquisa, observou-se que as organizações tinham certo receio de participar do estudo por se tratar de um assunto muito delicado e muitas vezes tratado com confidencialidade. Devido a isto, apesar de terem sido contatadas mais de 100 organizações, apenas quatro aceitaram participar do estudo. Outro elemento importante é que foi levantada a perspectiva das organizações, não sendo verificada a visão dos colaboradores com deficiência inseridos nas empresas.

Para finalizar, propõe-se, como sugestão para pesquisas futuras, que sejam examinados dados recolhidos com foco na visão das pessoas com deficiência inseridas nas organizações, para que sejam confrontados com os que foram aqui obtidos a fim de se identificarem as similaridades e diferenças entre a visão gerencial e a do colaborador com deficiência.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, L. A. D.; COIMBRA, C. E. P.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Percepções das Pessoas com Deficiência em Relação à Inserção no Mercado Formal de Trabalho: Um Estudo Realizado em Duas Regiões Metropolitanas de Minas Gerais. In: XXXI Encontro Nacional de Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BRASIL. Constituição Federal (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 27 de Março de 2017.
- BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Departamento de Políticas de Educação Infantil e Ensino Fundamental. **Indagações Sobre Currículo**. 2007.
- BRASÍLIA. Secretaria de Direitos Humanos. **Avanços das Políticas Públicas para as Pessoas com Deficiência: Uma análise a partir das Conferências Nacionais**. Brasília, 2012.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um Estudo de Caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Pessoas com deficiência e trabalho: Percepção de gerentes e pós-graduandos em administração. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v. 29, n. 2, p. 244-257, 2009.
- COX JUNIOR, T. Cultural Diversity in Organizations. **San Francisco: Berrett-Koehler publishers**, p. 11, 1993.
- COX JUNIOR, T., BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- "Diversidade." *Michaelis*. São Paulo, Inc., 2016. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=n0Yo>>. Acesso em: 25 de Janeiro de 2017.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
- GODOY, A. S. Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, São Paulo, 1995.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004. 107 p.
- HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: Panorama Atual e Reflexões para a Realidade Brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 2-21, 2005.
- IBGE. Censo IBGE 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?view=noticia&id=3&idnoticia=2170&busca=1&t=censo-2010-numero-catolicos-cai-aumenta-evangelicos-espirtas-sem-religiao>>. Acesso em: 15 de novembro de 2016.

IBGE. Censo IBGE 2010. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd\\_2010\\_religiao\\_deficiencia.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/94/cd_2010_religiao_deficiencia.pdf)>. Acesso em: 10 de novembro de 2016.

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

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 4, p. 731-747, Curitiba, 2011.

NKOMO, S. M.; COX, T. J.. Diversidade e identidade nas organizações. In: CALDAS, Miguel P.; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org. ed. brasileira.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p.334-360.

OIT. Convenção Internacional nº 159. Disponível em: <<http://www.oit.org.br/node/505>>. Acesso em: 10 de Abril de 2017.

OIT. Principais evidências para o conjunto dos municípios e capitais. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/principais\\_evidencias\\_para\\_o\\_conjunto\\_dos\\_municipios\\_e\\_capitais\\_1168.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/doc/principais_evidencias_para_o_conjunto_dos_municipios_e_capitais_1168.pdf)>. Acesso em: 20 de Novembro de 2016.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. São Paulo – SP, **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, SIMPOI, 29 – 31 de Agosto de 2012, p. 1 – 12.

ONU. Declaração Universal dos direitos Humanos. Disponível em: <<http://www.onu.org.br/img/2014/09/DUDH.pdf>>. Acesso em: 10 de Fevereiro de 2017.

ONU. Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/acao/pessoas-com-deficiencia/>>. Acesso em: 17 de Abril de 2016.

PAIVA, J. C. M.; BENDASSOLLI, P. F.; TORRES, C. C.. Sentidos e significados do trabalho: dos impedimentos às possibilidades do trabalho de pessoas com deficiências. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 15, n. 1, p. 218-239, 2015.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010.

PLANALTO, LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213cons.htm)>. Acesso em: 19 de Fevereiro de 2017.

PLANALTO, LEI Nº 13.146, DE 6 DE JULHO DE 2015. 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)>. Acesso em: 23 de Março de 2017.

RIBEIRO, A. P.; BATISTA, D. F.; DO PRADO, J. M.; VIEIRA, K. E.; CARVALHO, R. L. Cenário da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: revisão sistemática. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, n. 2, p. 268-276, 2014.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 16, n.50, p. 545-564, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROSSI, C. A. V.; SLONGO, L. A. Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. **Cadernos de Sociologia**, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. C. R. O.; JÚNIOR, V. M. V. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANPAD, 2011.

THOMAS, R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. 107-117, 1990.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2011.