ISSN Print: 1516-1803 ISSN Online: 2238-1465

Caderno de Administração

Universidade Estadual de Maringá - Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração

CARÁTER INCLUSIVO DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SUL DE MINAS GERAIS

INCLUSIVE CHARACTER OF HUMAN RESOURCES PRACTICES IN ORGANIZATIONS: A CASE STUDY IN THE SOUTH OF MINAS GERAIS

José Vitor PALHARES[1]
Ana Augusta Almeida de SOUZA[2]
Marina Estela Almeida ROSA[3]
Thiago Lima Bahia SANTOS[4]

Recebido em: 24/10/2019
Aceito em: 04/02/2020

Doi: https://doi.org/10.4025/cadadm.v27i1.50541

RESUMO

Mudanças na legislação brasileira pressionaram as empresas a contratar pessoas com deficiência. Esse novo contexto impactou nas ações desempenhadas pelos gestores de Recursos Humanos, pois representou um desafio: como prover inclusão no contexto do trabalho? Os gestores de Recursos Humanos podem ser agentes facilitadores ou entraves para a inclusão das pessoas com deficiência à medida que podem incrementar ou não processos, atividades e relações de trabalho. Por isso, o objetivo deste artigo foi identificar e classificar, segundo o conceito de inclusão, as práticas de Recursos Humanos existentes em uma empresa de médio porte do sul de Minas Gerais, compreendendo tanto a percepção da gestora de Recursos Humanos como a das pessoas com deficiência contratadas pela organização. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco funcionários com deficiência e a gestora de Recursos Humanos. A análise dos dados foi feita por meio da Análise de Conteúdo. Constatou-se que as políticas de inclusão da organização estão mais presentes no discurso da gestora de Recursos Humanos do que nas práticas organizacionais.

Palavras-chave: Pessoas com deficiência. Práticas de Recursos Humanos. Inclusão.

[1] Professor do Instituto Federal Farroupilha.
[2] Consultora do Polo BPM.
[3] Analista de Logística e Adm. de Contratos na Cargill Agrícola S.A.
[4] Freelancer em Design, Propaganda e Web.

ABSTRACT

Changes in Brazilian law have put pressure on companies to hire people with disabilities. This new context impacted the actions performed by Human Resources managers, as it represented a challenge: how to provide inclusion in the work context? Human resources managers can be facilitating agents or barriers to the inclusion of people with disabilities as they may or may not enhance processes, activities and work relationships. Therefore, the objective of this article was to identify and classify, according to the concept of inclusion, the Human Resources practices existing in a medium-sized company in southern of Minas Gerais, comprising both the perception of the Human Resources manager and those of people with disabilities hired by the organization. Through a qualitative descriptive research, semi-structured interviews were conducted with five employees with disabilities and the Human Resources manager. Data analysis was performed through Content Analysis. It was found that the inclusion policies of the organization are more present in the Human Resources manager's speech than in the organizational practices.

Keywords: People with disabilities. Human Resources Practices. Inclusion.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as pessoas com deficiência (PcDs) enfrentam diversos entraves, desde a falta de acessibilidade nos espaços privados e públicos – o que gera dificuldades para estudar, procurar emprego e trabalhar – até a inadequação de recursos comunicacionais, como, por exemplo, faltam intérpretes de Linguagem Brasileira de Sinais (Libras). Além disso, as PcDs precisam superar estereótipos e preconceitos que persistem, como o entendimento de que a pessoa com deficiência intelectual é totalmente incapaz ou de que o deficiente visual necessita de ajuda o tempo todo. Essa maneira pela qual a deficiência é entendida pode ser um entrave para o desenvolvimento da PcD (GARCIA, 2014). Assim, o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para as PcDs tem sido propulsionador de transformação social (HAMMES; NUEMBERG, 2015). A inclusão das PcDs na escola e no contexto do trabalho faz parte de um processo de resgate da cidadania e garantia de respeito para todos os cidadãos (HAMMES; NUEMBERG, 2015).

A temática da inserção de PcDs no mercado de trabalho começou a ser pensada por parte da administração pública em meados da década de 1960, em um conceito sobre a "normalização" de pessoas com deficiência (SCHWARZ; HABER, 2006). Normalização, a partir de uma perspectiva social, é um conceito que trata da "adaptação social e material do contexto em que vivem as pessoas com deficiência, criando assim condições que permitam sua reincorporação às atividades normais da comunidade, tanto quanto seja possível" (MORALES-NAVARRO, 2018, p. 12).

O governo brasileiro iniciou a garantia do direito de inclusão social das PcDs a partir da Constituição Federal de 1988, com a criação da Lei 7.853/1989 (BRASIL, 1989) que conceitua a deficiência e estabelece parâmetros para avaliar as deficiências físicas, visuais, auditivas, intelectuais e múltiplas; com a criação da Lei 8.213/1991 (BRASIL, 1991), que estabeleceu a política de cotas para contratação de PcDs em empresas com mais de cem funcionários; com a criação da Lei 10.098/2000 (BRASIL, 2000), a qual estabelece normas para a garantia da acessibilidade para PcDs ou pessoas com locomoção comprometida (GIL et al., 2002); criação

da Lei 12.764/2012 (BRASIL, 2012) que institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e da Lei 13.146/2015 (BRASIL, 2015) que, em seu Capítulo VI, estabelece o direito ao trabalho.

Devido a essas mudanças de legislação, as empresas começaram a contratar PcDs, porém, com certo desconhecimento sobre as atividades que essas pessoas podiam desempenhar. Por isso, elas acabavam por ocupar cargos e funções já estabelecidos, tendo suas habilidades ou talentos desconsiderados pelos gestores no momento da seleção (DE ABREU; MARQUES, 2007).

Algumas pesquisas alertam sobre a dificuldade de inserir a diversidade nas empresas, sobretudo as PcDs (GOSS; GOSS; ADAM-SMITH, 2000; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; LARA, 2013; ARAÚJO; DE CARVALHO CASTRO, 2013; SANTOS et al., 2015; DE MIRANDA; CARVALHO, 2016). Assim, há diversos fatores que dificultam a inclusão das PcDs nas organizações, sendo um deles o desafio enfrentado pela área de RH em adequar suas práticas e torná-las efetivas no ambiente organizacional. Dificuldade encontrada na incompreensão das barreiras para inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e do seu papel de mediador para a formação de uma sociedade mais inclusiva (POLAK-SOPINSKA et al., 2015).

Mesmo com a existência de políticas de apoio, as PcDs continuam sendo as principais agentes de sua própria inclusão. Carvalho-Freitas et al. (2010), em sua análise, constatou que 90% das PcDs mantêm um bom relacionamento junto aos colegas e à chefia imediata; 30% das PcDs negociam mudanças nas atividades quando sentem dificuldade; e todas as PcDs, do estudo de Carvalho-Freitas et al. (2010), se envolvem nas atividades relacionadas ao seu trabalho, ficando visível que ações estão sendo tomadas por parte das PcDs em busca de sua inclusão organizacional. Além disso, de Souza et al. (2019) afirmam também que a concepção dos gestores de empresas sobre deficiência, inclusive de dirigentes da área de RH, configura-se como um entrave para a inclusão de PcDs nas organizações, e que os discursos dos gestores e dos PcDs sobre a inclusão dessas últimas nas empresas muitas vezes são antagônicos, conferindo à PcD a responsabilidade por sua inclusão.

A partir dessa constatação, surge a seguinte questão de pesquisa: Como os gestores de RH e as PcDs percebem as práticas de RH existentes nas organizações no que diz respeito à inclusão? Diante de tal questionamento, objetiva-se identificar e classificar, segundo o conceito de inclusão, as práticas de recursos humanos existentes em uma empresa de médio porte do sul de Minas Gerais sob a percepção da gestora de RH e das PcDs contratadas desta organização. O trabalho visa contribuir para a literatura expandindo os conhecimentos da área de recursos humanos e diversidade no setor de serviços, lacuna identificada por De Sá et al. (2017).

O presente artigo está estruturado em cinco seções. A primeira refere-se a esta introdução. Posteriormente, tem-se a revisão de literatura que elucida temáticas pertinentes ao assunto tratado. A terceira parte compreende ao método, que discute os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos do trabalho. Em seguida, apresentam-se os resultados e discussões e, por fim, as considerações finais da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste item, encontra-se a literatura utilizada para fundamentar o presente artigo e aborda inicialmente algumas concepções sobre deficiência, bem como discute as terminologias empregadas. Em um segundo momento, trata das práticas inclusivas de Recursos Humanos para PcDs.

2.1 CONCEPÇÃO INCLUSIVA DE DEFICIÊNCIA

A deficiência é um conceito construído socialmente que, por sua vez, possui implicações na vida das pessoas com deficiência (FRANÇA, 2014). Há exemplos históricos de exclusão das PcDs de atividades comuns ao desenvolvimento humano, como o exercício da sexualidade e individualidade, paternidade, casamento e atividades de lazer (MENDONÇA, 2003; FRANÇA, 2014). Por isso, as PcDs possuem uma trajetória marcada pela superação da invisibilidade e "incapacidade" (GARCIA, 2014). Após 1981, as PcDs começaram a se organizar politicamente. No Brasil, desde a Constituição Federal de 1988, houve o desenvolvimento de diversas garantias legais, uma delas relacionada ao acesso ao trabalho por meio das cotas de vagas que devem ser preenchidas por PcDs nas empresas privadas e, também, em concursos públicos (idem, ibidem).

As alterações legais impactam as organizações, já que mudanças externas fazem emergir novas demandas internas. Nesse sentido, o profissional da área de gestão de pessoas depara-se com a necessidade de rever processos e instrumentos para garantir a inclusão (HAMMES; NUERNBERG, 2015). Segundo Batista e Enumo (2004), inclusão indica uma "inserção total e incondicional". Sassaki (2010) define inclusão como uma mudança *sine qua non* [sem a/o qual não pode deixar de ser] na sociedade, para que a pessoa com deficiência possa se desenvolver e exercer cidadania. Carvalho-Freitas et al. (2010) discutem a inclusão a partir da socialização organizacional, a qual é definida como um "processo de aprendizagem dos valores, crenças e formas de concepção do mundo, própria de uma determinada cultura organizacional". Na mesma linha, Machado (2011) caracteriza a inclusão como "um processo de construção coletiva, onde é imprescindível a participação de todos", ou seja, ambos trabalham com uma inclusão mais social, onde a integração entre os agentes organizacionais é um fator a ser considerado.

A concepção de deficiência do gestor da área de gestão de pessoas influencia no modo de pensar as práticas de RH, o que pode acarretar em uma estrutura organizacional capaz de permitir à PcD exercer sua capacidade sem barreiras visíveis ou invisíveis, quando o gestor possui uma concepção inclusiva. A concepção inclusiva significa incluir as PcDs em seus diversos espaços por meio de ações que adequem condições, instrumentos e práticas para tornar o ambiente de trabalho acessível (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Por outro lado, quando o gestor não possui a concepção inclusiva desenvolvida, ele pode ignorar a necessidade de acessibilidade, o que traz implicações no desenvolvimento da capacidade da PcD (HANASHIRO et al., 2011).

A inclusão organizacional é o resultado da socialização ocorrida por meio da política organizacional, a qual prioriza e valoriza as PcDs em seu contexto organizacional, por meio da elaboração, implementação e execução de práticas integradoras de RH, ou seja, a PcD é tratada como um ser integral que possui o direito de ser bem recebida, de acordo com suas necessidades.

2.2 PRÁTICAS INCLUSIVAS DE RECURSOS HUMANOS PARA PcDs

O profissional de Recursos Humanos é o responsável pela seleção de práticas inclusivas capazes de integrar as PcDs no ambiente de trabalho (KLIMOSKI; DONAHUE, 1997). É por meio da adequação de treinamentos, promoções, práticas de seleção e outras atividades que se revela a

existência ou não de práticas inclusivas por parte da área de RH (CARVALHO-FREITAS, 2007). A inclusão é um processo que se inicia desde o momento do recrutamento, que pode ser feito por meio do contato com instituições ou associações responsáveis por capacitar a pessoa com deficiência, anunciando as vagas abertas para este profissional (GIL et al. 2002; SCHUR et al., 2005).

No processo de seleção, o ambiente deve ser acessível, com espaço suficiente para qualquer acessório que a PcD utilize (GIL et al., 2002). As perguntas feitas no momento da entrevista não devem conter questões pessoais e a deficiência só deve ser abordada para descobrir sua limitação com a futura função (GIL et al., 2002). Além disso, é importante revisar periodicamente as práticas de recursos humanos para verificar se há limitações das habilidades individuais de demonstração das qualificações das PcDs (SCHUR et al., 2005).

Gilbride et al. (2003) ressaltam a necessidade de se conhecer a futura função a ser desempenhada pela PcD e verificar se ela permite o uso integral de suas habilidades e talentos, ou seja, se está adequada a sua limitação. Oferecer treinamento às PcDs é outra prática importante no desenvolvimento de suas habilidades e, consequentemente, melhora a realização de sua função, gerando satisfação (GIL et al., 2002), além de contribuir para a ascensão da PcD dentro da organização (KAYE et al., 2011).

Carvalho-Freitas (2009) constatou em seu estudo que a maior aceitação da diversidade no ambiente de trabalho pode ser alcançada por ações de sensibilização feitas pela área de recursos humanos. A socialização das PcDs no ambiente de trabalho depende do apoio oferecido pelos colegas de trabalho como, por exemplo, o oferecimento de ajuda para a execução de tarefas (KULKARNI; LENGNICK-HALL, 2011). Gil et al. (2002) sugerem que a sensibilização dos funcionários seja feita por meio de palestras, conversas em grupo e depoimentos instigando a liberdade de expressão. O objetivo seria oferecer informações sobre a deficiência, com o intuito de mudar expectativas, desmistificar estereótipos e desenvolver habilidades para lidar com as PcDs, diminuindo seu desconforto e ansiedade (SCHUR et al., 2005).

Há também outras ações inclusivas, como manter a PcD em um cargo que permita seu convívio com outros funcionários sem deficiência e criar/identificar critérios de avaliação do trabalho, os quais devem ser estabelecidos no momento da contratação, considerando sua limitação física (GIL et al., 2002). A divulgação interna sobre planos de carreira e remuneração devem ser acessíveis também aos funcionários com deficiência. A gestão de carreira para as PcDs possibilita que eles participem de modo produtivo no ambiente de trabalho (KULKARNI; GOPAKUMAR, 2014). A acessibilidade dentro da empresa, garantida por lei, é outro ponto a ser considerado, bem como as modificações estruturais relacionadas à inexistência de móveis ou objetos que possam atrapalhar a livre circulação e espaços pequenos que dificultam a mobilidade de cadeirantes. O quadro 1 abaixo resume as práticas inclusivas citadas pelos autores.

Quadro 1 - Síntese das práticas inclusivas de RH.

Práticas inclusivas de RH	Fonte
Adaptação do ambiente físico (acessibilidade)	Gil et al. (2002)
Oferecer treinamentos	
Função adequada às limitações físicas	Gilbride et al. (2003)

Ações de sensibilização	Gil et al. (2002), Schur et al. (2005) e Carvalho-Freitas (2009)
Adequação de promoções e práticas de seleção	Carvalho-Freitas (2007) e Schur et al. (2005)
Expandir o recrutamento de PcDs por meio de parcerias com organizações que trabalham com PcDs.	Gil et al. (2002) e Schur et al. (2005)
Comprometimento do pessoal de nível hierárquico elevado	
Gestão de carreira	Kulkarni e Gopakumar (2014)

Fonte: elaborado pelos autores.

Os profissionais do nível hierárquico estratégico da empresa, como os diretores, também precisam demonstrar apoio e intervir quando há discriminação, evidenciando que a ideia de inclusão deve ser um comprometimento de todos, não apenas da área de gestão de pessoas (GIL et al., 2002; SCHUR et al., 2005). A falta de apoio das lideranças é um empecilho para a área de recursos humanos obter sucesso com as políticas e práticas de inclusão (DE MIRANDA; CARVALHO, 2016).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso, ou seja, trabalha com um cenário específico para interpretar o comportamento dos indivíduos participantes de um determinado local (ALENCAR, 2004; FLICK, 2008). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo.

O estudo foi realizado em uma empresa localizada na região sul de Minas Gerais, com aproximadamente 330 funcionários. Dentro desse universo, encontram-se oito PcDs, mas apenas cinco deles foram entrevistados, pois os demais estavam em férias. A escolha do local ocorreu em função de três critérios: a presença de um setor de RH estruturado, facilidade de acesso à empresa e por possuir PcDs contratadas.

O quadro 2 caracteriza os sujeitos entrevistados. Para preservar a identidade dos participantes, utilizam-se neste estudo as seguintes codificações: G(n) para o gestor entrevistado e D(n) para a pessoa com deficiência entrevistada.

Quadro 2 - Caracterização da gestora de RH e das PcDs.

Código	Gênero	Escolaridade	Cargo	Tipo de deficiência
G1	Feminino	Superior completo	Coordenadora de RH	Não possui
D1	Masculino	Fundamental incompleto	Auxiliar de cozinha	Intelectual
D2	Masculino	Fundamental incompleto	Auxiliar de manutenção	Intelectual
D3	Masculino	Superior incompleto	Designer gráfico	Visual
D4	Masculino	Superior incompleto	Auxiliar de escritório	Físico
D5	Feminino	Fundamental incompleto	Auxiliar de cozinha	Intelectual

Fonte: elaborado pelos autores.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista e para sua realização seguiu-se um roteiro semiestruturado. Foram elaborados roteiros específicos para cada tipo de respondente, ou seja, um para a gestora e outro para o grupo de PcDs, ambos com dezesseis questões. Todas as perguntas se fundamentaram nos temas abordados no referencial teórico. Ressalta-se que a gestora não permitiu que sua entrevista fosse gravada. Dessa forma, os entrevistadores apenas anotaram suas falas. Tendo em vista o contexto do estudo, vale ressaltar ainda que a pesquisa foi submetida e aprovada no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (COEP) e, antes da participação, todos os entrevistados aceitaram e assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

A análise de dados se deu por meio da Análise de Conteúdo (AC), seguindo os pressupostos de Bardin (2007) e Zanelli (2000). De acordo com Zanelli (2000), em uma análise de dados de pesquisas qualitativas feitas na área de gestão de pessoas, é necessário que o pesquisador consiga identificar a cultura organizacional implícita na fala. Logo, essa análise permitiu identificar se há políticas de RH na organização e as práticas de inclusão para as PcDs.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da análise de conteúdo, foram construídas categorias para entender a percepção da gestora de RH e das PcDs que trabalham na organização. As categorias formuladas foram: I) recrutamento: sobre a maneira como a organização divulga as vagas de emprego e os locais onde essas vagas são divulgadas; II) seleção: representa os métodos utilizados para conhecer o candidato e suas habilidades; III) recepção: relaciona-se com o preparo da organização para se adequar para a chegada do funcionário com deficiência; IV) treinamento: relaciona-se com as estratégias de preparo do profissional com deficiência, oferecidas pela organização, para executar o trabalho; V) acompanhamento: refere-se à atenção e nível de abertura que o RH oferece para atender a novas demandas dos funcionários com deficiência; e VI) remuneração: abrange questões sobre diferenças salariais entre profissionais com e sem deficiência, bem como possibilidades de ascensão, visto isso, no tópico abaixo é detalhado como o RH da organização se posiciona frente a essas categorias. Posteriormente, tem-se a percepção das PcDs sobre as práticas de RH que facilitam (ou não) sua inclusão na empresa.

4.1 DEFICIÊNCIA: COMO O RH LIDA COM AS PCDS?

Como destacado, atualmente todas as pessoas com deficiência trabalham no setor administrativo e nenhuma delas está em um cargo de nível hierárquico mais elevado na empresa, isto é, as PcDs não possuem cargos estratégicos ou táticos, e sim operacionais. A atual gestora de RH da empresa pesquisada acredita que as PcDs são funcionários que necessitam de "cuidados especiais". É possível perceber essa concepção pela seguinte fala da gestora: "as atribuições dadas a eles são diferentes (...). de acordo com o limite que ele pode fazer" (G1); e em "(...) geralmente são pessoas mais sensíveis e que precisa *(sic)* de mais ajuda" (G1).

No segundo relato é possível perceber sua expectativa em relação às características das PcDs no ambiente de trabalho. A gestora demonstra em seu discurso preocupação em diferenciar o tratamento dado às PcDs, como pode ser observado em sua fala: "Essas pessoas (PcDs) requerem mais atenção de acordo com a deficiência, se é física ou intelectual" (G1).

No entanto, a gestora informa que, dentro da organização, o tratamento dado às pessoas com deficiência e aos funcionários sem deficiência é igual, mesmo anteriormente afirmando que as PcDs necessitam de mais atenção. Essa contradição pode ser percebida no seguinte discurso: "Como qualquer funcionário, as atribuições dadas a eles são diferentes, mas o tratamento é o mesmo" (G1). Tal contradição presente no discurso da gestora revela uma tentativa de igualar e uniformizar as pessoas e suas necessidades e capacidades de trabalho na empresa. Porém, destaca-se que as pessoas com deficiência precisam de um tratamento e atenção diferenciadas, até mesmo devido a sua condição física/médica, já que em alguns casos elas podem precisar, por exemplo, de horários flexíveis de trabalho para tratamentos de reabilitação (SASSAKI, 2010). Reconhecer a importância desse tratamento diferenciado é reconhecer as necessidades e potencialidades das pessoas com deficiência, informando-se sobre a capacidade de trabalho das mesmas e facilitando sua inclusão e permanência nas organizações.

Portanto, a gestora não demonstrou uma consciência clara sobre o papel do RH na inclusão de PcDs na organização e demonstrou desconhecer formas de promover um espaço – em todos os sentidos, desde o estrutural até o social – de qualidade para os funcionários com deficiência.

Em relação ao cumprimento da Lei 8.213/1991, que garante cotas para PcDs em empresas com cem ou mais funcionários, a gestora disse desconhecer o número mínimo de contratação para que a organização esteja adequada com a norma, contudo, conhece a existência da exigência legal. Nesse contexto, é importante destacar que na época da pesquisa a empresa não possuía o número mínimo de pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários, tendo em vista que, para se adequar à lei era preciso ter dez PcDs contratadas e a empresa tinha somente oito.

Quando questionada sobre a disponibilização de vagas para PcDs, a gestora alegou ser mais que uma adaptação legal, pois a organização percebe a dificuldade da inclusão delas no mercado de trabalho. É interessante destacar que há um vínculo da organização com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) da cidade. Essa parceria, de acordo com a gestora, se dá por meio de contato telefônico para informar sobre a abertura de uma vaga na empresa ou com a APAE recomendando alguns de seus alunos. A APAE é conhecida como uma escola especial que atende pessoas com deficiência, na maioria, deficiência intelectual. Esse vínculo/parceria entre as instituições pode ser um dos motivos pela qual há mais pessoas com deficiência intelectual no quadro de funcionários da empresa analisada.

Há divulgação das vagas também em meio eletrônico, no site da instituição. O anúncio possui ressalvas que indicam se a vaga é para ocupação ou não de PcDs. Além disso, caso a PcD deixe seu cargo depois da contratação, outra PcD é contatada no mercado de trabalho para reocupar esse cargo. Porém, quando questionada se as vagas da empresa são destinadas apenas para PcDs

ou se podem ser ocupadas por pessoas sem deficiência, a gestora afirma que a vaga é aberta aos dois públicos. Nesse sentido, é possível afirmar que não há, além do vínculo com a APAE, um processo de recrutamento que diferencie a divulgação das vagas para PcDs das demais vagas disponibilizadas pela empresa.

Foi identificado também que o processo seletivo no qual as pessoas com deficiência passaram difere dos processos que buscam selecionar candidatos sem deficiência, pois, segundo a gestora de RH, há essa necessidade de diferenciação. Sendo assim, o grau de escolaridade e cursos realizados não são tão relevantes quanto à capacidade de exercer bem a tarefa destinada e de se ter um bom relacionamento com os demais funcionários da empresa. Os critérios utilizados no processo seletivo das PcDs são relatados abaixo:

"É necessário mudar, pois tem que avaliar outros critérios sem ser uma seleção normal. Não muito de escola, de cursos; se com a deficiência que ela tem, dá conta de exercer aquela tarefa; o local de trabalho dentro da organização, se a equipe ajuda, é fácil de relacionamento (...)" (G1).

A gestora relata acima outro ponto importante que acontece antes da contratação de uma PcD, que é a reflexão prévia do cargo. Como a empresa pesquisada é da área de saúde, sua estrutura é projetada para receber pessoas com cadeiras de roda e outros instrumentos de auxílio à deficiência física. No entanto, nos setores administrativos, onde se encontram as PcDs, apenas uma parcela desses locais possui acessibilidade adequada para receber pessoas com deficiência física. Assim, percebe-se certa discordância entre o discurso e a prática.

O treinamento, de acordo com a atual gestora de RH, ocorre com todos, até mesmo por motivos de segurança, já que a empresa é obrigada a seguir rígidas normas. Quanto à remuneração, a gestora relata que não há diferença entre funcionários sem deficiência e com deficiência na organização. No que diz respeito ao acompanhamento da PcD pelo pessoal do RH da organização, a gestora afirmou que não há uma pessoa específica para fazê-lo. Essa função cabe ao responsável do setor em que a PcD trabalha, e esse responsável só encaminha os eventuais problemas que surgirem até ela se o próprio não conseguir resolver diretamente.

Dessa forma, segundo o discurso da gestora de RH, fica evidente que a área de Recursos Humanos da empresa, apesar de conhecer a exigência legal, não busca acompanhar de perto a inclusão e adaptação da PcD no seu ambiente de trabalho. O foco das práticas de inclusão de PcD na empresa analisada é voltado, principalmente, a um processo de recrutamento, seleção e recepção diferenciados. Treinamentos, acompanhamentos e remuneração são universalizados e aplicados da mesma forma para todos os funcionários da organização, ainda que a gestora reconheça que as PcDs necessitem de uma atenção diferenciada.

4.2 PRÁTICAS DE RH: QUÃO INCLUSAS SE SENTEM AS PCDS?

Em termos de recrutamento, os entrevistados D2 e D3 souberam da oportunidade de emprego por terceiros. Já os entrevistados D1 e D5 foram enviados ao processo seletivo por meio da parceria existente com a APAE. O entrevistado D4 diferenciou-se dos demais entrevistados quanto ao recrutamento, pois é ele quem procurou o emprego quando viu a vaga divulgada em jornal impresso e, por meio de currículo entregue, fez a entrevista. Ao comparar com o discurso da gestora de RH, destaca-se a importância do vínculo entre a APAE e a empresa, que auxilia na inclusão de PcDs no mercado de trabalho por meio de sua indicação às empresas e, consequentemente, facilita o processo de recrutamento da organização analisada.

Os entrevistados D1, D2 e D5 alegaram que, antes mesmo de serem contratados, já sabiam em qual cargo iriam atuar. O entrevistado D3 não sabia com clareza para qual cargo estava concorrendo. O entrevistado D1, após o processo de seleção, passou a atuar em um cargo diferente do previsto no processo seletivo.

Para a seleção, D2 e D5 não precisaram fazer provas e nem entrevistas. Já D1 e D4 discursam sobre a dificuldade em se conseguir a vaga de trabalho, pois precisaram passar por uma entrevista formal e rígida de emprego. No entanto, D3, que possui o ensino superior incompleto e é deficiente visual, afirma que houve facilidade em se conseguir a vaga, por dois motivos: primeiro porque a empresa tinha necessidade de completar o quadro de funcionários com deficiência e, segundo, porque necessitava de alguém com a competência técnica de informática. Tal fato é percebido por meio de sua fala:

"Não! Não foi difícil conseguir a vaga de emprego não. Justamente pela carência que a empresa estava tendo no setor de informática e também precisando de uma pessoa que tivesse condição de preencher o quadro de deficientes." (D3).

Por meio do relato acima, é possível afirmar que algumas empresas ainda contratam PcDs, principalmente devido a uma exigência legal (SOUZA et al., 2019), e que o processo de contratação (seleção) de novos funcionários pode ser facilitado tendo em vista não somente o tipo de deficiência que a pessoa possui (RIBEIRO; CARNEIRO, 2019), como também seu grau de instrução (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006), ainda que a gestora de RH tenha afirmado que o grau de escolaridade e cursos realizados não são tão relevantes quanto à capacidade de exercer bem a tarefa destinada e de se ter um bom relacionamento.

Para D1, as perguntas feitas durante sua entrevista de emprego possuíam palavras de difícil compreensão, o que gerou insegurança e dúvida sobre a real conquista da vaga, como explicita em sua fala: "Nossa, umas perguntas, sabe, que aqui na entrevista a gente não sabia explicar. Nossa, as coisas mais difíceis. E eu falei comigo, pensando comigo, falei: gente eu não vou conseguir esse emprego (...)" (D1).

Quando perguntados sobre possíveis dificuldades para se realizar o trabalho na empresa, D2 e D4 afirmaram que não tiveram problemas. Este segundo relatou que sua dificuldade inicial limitou-se às dificuldades comuns relacionadas a qualquer início de nova função, ou seja, ao aprendizado. Após a aprendizagem das funções, o entrevistado D4 ficou insatisfeito com os serviços de banco realizados, já que lidava com uma grande quantia em dinheiro, encontrando-se em uma situação perigosa. Diante desse desgaste, ele falou com seu coordenador que conversou com a diretoria e, assim que uma gráfica interna foi fundada, ele foi realocado, iniciando seu novo cargo. O entrevistado D3 também relatou empecilhos na execução plena de sua tarefa. Sua principal necessidade era em relação à melhoria de seu instrumento de trabalho: um computador com tela ampliada para suprir a baixa visão. No entanto, esse problema só fora resolvido pela intervenção de um médico e não pelo setor de RH, como demonstrado abaixo:

"(...) eu consegui um benefício, por exemplo, esse monitor maior, eu tive que pedir um laudo de um médico que tivesse bastante influência aqui na empresa. Aí ele conseguiu e, imediatamente, saiu. Mas, se não fosse isso, eu jamais teria apoio do RH" (D3).

Os entrevistados D1, D2 e D3 negaram a existência de qualquer acompanhamento por parte do departamento de RH a fim de suprir possíveis necessidades, como a adaptação do local de trabalho. D5, por outro lado, afirmou que há o acompanhamento das suas atividades pelo departamento de RH, porém relata que essa prática acontece apenas quando ela precisa assinar seu nome na folha de pagamento para receber seu holerite.

Sobre a remuneração, os entrevistados D2 e D1 disseram estar satisfeitos com o salário recebido, ao contrário do que dizem D3, D4 e D5. Em relação às diferenças salariais, apenas

D5 acredita ganhar menos que as pessoas sem deficiência que realizam as mesmas atividades, contudo, o mesmo disse não querer procurar outro emprego, haja visto que já trabalhou em outros lugares, mas não ficou por muito tempo. Além disso, D3 afirma ter uma remuneração maior do que de outros funcionários do setor. É importante ressaltar que as PcDs entrevistadas, apesar de todas trabalharem no setor administrativo da empresa, ocupam funções distintas e possuem grau de escolaridade e deficiências diferentes. Pereira e Passerino (2012) afirmam que a baixa escolarização das PcDs está relacionada à baixa remuneração, e Garcia e Maia (2014) apontam que o salário das PcDs varia também de acordo com o tipo de deficiência que ela possui. Nesse contexto, D3 e D4 se destacam por possuírem nível superior incompleto e tipos de deficiências consideradas "impedimentos mais leves" (GARCIA; MAIA, 2014).

Os entrevistados D1, D2, D3 e D4 relataram que não participaram de treinamentos estruturados pelo departamento de RH, mas afirmaram que pessoas dos seus setores lhes ensinaram as tarefas a serem realizadas. Apenas o entrevistado D3 não teve esse tipo de orientação, já que a atividade de designer gráfico não era realizada antes de sua contratação.

Atualmente, D3 realiza as atividades de treinamento de novos contratados. Os entrevistados D1, D2 e D4 relataram que não sofrem preconceito dentro da organização, ao contrário, possuem bom relacionamento com todos os funcionários, conforme evidencia-se na fala de D4: "(...) o ambiente de trabalho aqui é muito bom, não tenho o que reclamar, o pessoal respeita bastante" (D4). Entretanto, D1 relatou sobre a dificuldade e o clima ruim para se trabalhar em alguns dias: "Tem dia que é difícil, viu?! Não vou esconder não... A gente sempre trabalha, assim, sempre tem uma discussão, não tem? Nossa, tem hora que o clima esquenta, a hora demora a passar, o clima fica ruim para trabalhar, sabe (...)" (D1).

Além disso, o entrevistado contou sobre um conflito diário que possui com sua atual superior, pois algumas vezes ela não o ajuda quando possui dificuldades: "(...) discute, peço para ela alguma ajuda, ela fala que está apertada. Aí eu falo pra ela: 'ué, mas é engraçado quando os outros te pedem uma ajuda, você vai e ajuda os outros, quando eu preciso de ajuda, que eu estou apertada de serviço, você não ajuda!'" (D1).

No entanto, D1 não observa nenhum tipo de preconceito vindo de seus colegas ou de sua superior. Apesar da ausência de conflitos diretos, o entrevistado D3 diz perceber certa discriminação por parte de alguns funcionários de outros setores. Segundo ele: "Eu percebo que muitas pessoas ficam assim: Não, não, peraí... o cara é deficiente visual. Então, muitas vezes, eles têm preferência por chamar, às vezes, uma outra pessoa do setor para consertar, às vezes, um problema muito simples, entendeu?" (D3).

O entrevistado D5 afirma não se sentir satisfeito com o trabalho que realiza, pois gostaria de fazer outras atividades que suas colegas de trabalho fazem, como auxiliar no atendimento das demais pessoas da organização. Porém, como trabalha somente meio turno, não há tempo hábil para a realização dessas tarefas. O entrevistado D2 acredita na valorização das PcDs por parte da empresa, pois, segundo ele, quando se faz alguma coisa bem feita, são elogiados, além de serem distribuídos prêmios para os melhores. Já os entrevistados D3 e D4 afirmam o contrário no que tange à valorização. Um deles expõe: "Oh, valorizar não valoriza não. Porque eu vou te ser sincero, a gente está aqui, igual falei para vocês, porque tem uma pessoa no congresso para obrigar contratar o deficiente, valorizar eu acho que não, são poucas empresas que valorizam. Mas isso aí é raro de achar." (D4).

Mais uma vez, emerge do discurso dos entrevistados a questão da contratação de PcDs pela empresa devido à exigência legal, ao cumprimento da Lei de Cotas, e não pela valorização da diversidade e de suas diferenças. O entrevistado D4 faz ainda outras considerações sobre igualdade e completa: "(...) o respeito, eu acho que o respeito cabe em qualquer lugar assim

como a educação, e o valor, o valor cabe para qualquer pessoa independente de consequência" (D4).

Dessa forma, é possível afirmar que a organização pesquisada possui algumas práticas de RH inclusivas, começando pelo recrutamento, em que há o contato com instituições especiais de ensino para que alunos com deficiência sejam contratados, prática destacada por Schur, Kruse e Blanck (2005). Tanto a gestora de RH como as PcDs comentam a parceria com a APAE. Uma segunda prática inclusiva está no momento de seleção, em que a gestora reconhece a necessidade de diferenciação nos critérios de seleção das PcDs. Essa adaptação da prática de seleção é reconhecida como uma maneira válida de incluir por Carvalho-Freitas (2007).

No entanto, o discurso de D1 demonstra que as técnicas de entrevista com os futuros funcionários não passaram pela mesma adaptação, o que limitou a demonstração de qualificação por parte de D1. Schur et al. (2005) destacam a revisão das questões de entrevista como uma prática inclusiva.

Em relação às práticas de treinamento, observou-se que não há uma política que envolva esse assunto por parte do setor de RH da organização. Os ensinamentos são passados pelos próprios funcionários do departamento em que as PcDs estão inseridas, o que difere da constatação feita por Gil et al. (2002) sobre os benefícios do treinamento para a satisfação nas atividades e também para contribuir com sua ascensão futura na organização, conforme sugerem Kaye et al. (2011).

Quanto às adequações, foi percebida a dificuldade de D3 com a falta de equipamento adequado para trabalhar, necessitando que ele recorresse a pessoas de alto nível hierárquico da organização para que seu problema fosse resolvido. Essa situação demonstra o apoio de pessoas com cargos hierarquicamente elevados na empresa para a inclusão (GIL et al., 2002; SCHUR et al., 2005), mas a ausência da área de RH para prover a acessibilidade necessária e garantir a execução das atividades de trabalho, confrontando o destacado por Gilbride et al. (2003), sobre a necessidade de conhecer a função a ser desempenhada pela PcD, a fim de garantir as adequações necessárias.

Apesar de a maioria achar que devia ganhar mais, a remuneração foi um aspecto positivo, pois tanto a gestora de RH quanto os funcionários com deficiência afirmam que não há diferença entre os salários dos funcionários com deficiência e os demais. No entanto, o anseio de melhor salário ou da insatisfação com o trabalho que realiza apresentado por alguns PcDs pode estar vinculado à ausência de política inclusiva de carreira para as PcDs, impossibilitando a eles a ascensão futura dentro da organização, como Kulkarni e Gopakumar (2014) ressaltam.

De acordo com as entrevistas, foi possível constatar também que não há acompanhamento periódico das PcDs por parte do RH. Porém, esse acompanhamento é essencial para as PcDs, pois é por meio dele que o diálogo entre as partes – RH e funcionário com deficiência – pode ser realizado e, assim, identificar as insatisfações das PcDs, como as citadas nas falas dos entrevistados D3, D4 e D5 em relação à estrutura do ambiente de trabalho, a remuneração e a tarefa realizada, assuntos estes desconhecidos pelo RH. Desconhecer conflitos existentes no ambiente de trabalho das PcDs, como citado pelo entrevistado D1, é um ponto que poderia ser identificado pelo RH e solucionado com a realização de palestras e treinamentos de sensibilização, melhorando a socialização da PcD no ambiente de trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2009; KULKARNI; LENGNICK-HALL, 2011).

Por fim, a inclusão organizacional defendida pela gestora, como política da empresa que se preocupa em disponibilizar vagas para pessoas com deficiência, pois reconhece a importância do trabalho para eles, ocorre somente em partes. Como pode ser observado no discurso da gestora de RH e das PcDs, a área de RH da empresa foca suas práticas de inclusão,

principalmente, nos processos de recrutamento, seleção e recepção, ainda que algumas técnicas de seleção de novos funcionários sejam universalizadas para todos. Já os processos de remuneração, treinamento e acompanhamento das PcDs ainda carecem de um olhar mais atento e próximo da gestão, pois esse discurso mostrou-se politicamente correto e não efetivamente praticado, caracterizando a ação da empresa como de inserção e não como de inclusão, ou seja, gerando um ambiente que não facilita a sua permanência no trabalho (SASSAKI, 2010; BATISTA; ENUMO, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar e classificar, segundo o conceito de inclusão, as práticas de Recursos Humanos existentes em uma empresa de médio porte do sul de Minas Gerais, compreendendo tanto a percepção da gestora de Recursos Humanos como a das pessoas com deficiência contratadas pela organização. A análise dos dados demonstra que as políticas de inclusão dessa empresa estão mais presentes no discurso da gestora de RH do que nas práticas organizacionais. Nesse sentido, fica visível a existência de um discurso politicamente correto, com pouca informação consistente a respeito das políticas e práticas de inclusão da instituição e caracterizado mais por divergências que por convergências entre a realidade visualizada pela gestora e a realidade vivenciada pelas PcDs.

Com relação à estrutura da empresa, verifica-se um edifício adequado às necessidades dos pacientes e, por consequência, as PcDs são beneficiadas. Assim, abre-se campo para a seguinte reflexão: existe realmente uma preocupação da organização para com as PcDs lá inseridas ou essa acessibilidade e adequações físicas ocorrem apenas por uma necessidade legal para atendimento aos pacientes?

As adaptações necessárias a algumas práticas de RH (como recrutamento, seleção, remuneração e treinamento) para promover a inclusão, antes da inserção da pessoa com deficiência na empresa e, posteriormente, dentro do ambiente de trabalho, não foram identificadas com clareza. Há pontos, então, a serem trabalhados e revisados pela área de RH da organização, a fim de que a inclusão se torne uma política efetiva. Tais pontos se referem, por exemplo, mas não se limitam a: fontes de recrutamento mais acessíveis às PcDs, como o vínculo com o Sistema Nacional de Emprego (SINE) da cidade; a readequação de técnicas de seleção de novos funcionários, levando em consideração o tipo de deficiência do candidato e reformulando perguntas de difícil compreensão, quando for o caso; deixar evidente, antes da contratação, qual cargo a pessoa está concorrendo e quais seriam suas funções e atribuições caso sejam contratadas; um acompanhamento mais próximo por parte do setor de RH das novas PcDs contratadas, fazendo um levantamento das suas principais dificuldades de aprendizado e possíveis soluções; desenvolver uma política de treinamentos na empresa que incentive a satisfação nas atividades e que contribua com a ascensão futura na organização; e desenvolver uma política de cargos e salários que reconheça e valorize as diferenças, necessidades e potencialidades das pessoas com deficiência, auxiliando na sua inclusão e permanência na organização. Vale ressaltar ainda que os profissionais de nível hierárquico elevado, como os diretores, e não somente da área de RH, também podem atuar para melhorar e facilitar a inclusão de PcDs no ambiente de trabalho, não somente no sentido de dar apoio a elas, mas fazendo cumprir as políticas e práticas inclusivas existentes na empresa.

Em relação às contribuições deste estudo, destaca-se, de um lado, revelar uma realidade ainda muito comum no cotidiano empresarial: a dificuldade de não somente inserir, mas incluir PcDs nas organizações. Apesar do esforço da organização analisada, pouco ainda é feito no que diz

respeito às políticas e práticas de Recursos Humanos para uma inclusão efetiva das PcDs. A inserção delas ainda se faz, principalmente, devido à exigência legal, demonstrando, então, a necessidade de continuar problematizando essa questão e incentivando o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão inclusivas. Além disso, pontua-se também a contribuição social desta pesquisa, ao buscar dar ouvidos a pessoas muitas vezes marginalizadas do mercado de trabalho ou até mesmo inseridas nele, mas sem o suporte arquitetônico, comunicacional e atitudinal necessário para realização do seu trabalho, e tentar fazer com que suas vozes sejam ouvidas em diferentes meios.

Outro aspecto positivo deste estudo reside no fato de sua contribuição teórica, já que não existem muitos estudos relacionados às práticas de RH voltadas para a inclusão da PcD no ambiente de trabalho. Assim, o estudo abre uma perspectiva para que outros trabalhos sejam realizados, considerando o que as pessoas sem deficiência, grande maioria, estão fazendo em favor da inclusão das PcDs no ambiente organizacional. Desse modo, buscou-se aqui questionar e ampliar o debate sobre o que os gestores de RH podem fazer para dar o atendimento e atenção adequados às PcDs e sobre políticas e práticas de RH que realmente são efetivas para a inclusão e permanência de PcDs nas organizações.

A principal limitação da pesquisa ocorreu devido à não liberação da gestora para que sua entrevista fosse gravada, inviabilizando análises com um suporte maior sobre seu discurso e com menos possibilidade de cometer equívocos. Apesar das entrevistas terem sido registradas mediante anotações, somente essa forma de registro não possibilitou a retenção da totalidade da informação, fazendo com que uma parcela das informações manifestadas por ela fosse perdida. Uma segunda limitação veio da impossibilidade de entrevistar outras três PcDs que trabalham na organização, por estarem de férias no período de realização da pesquisa, desse modo o presente estudo não conseguiu coletar os dados referentes à percepção de todas as PcDs do caso sobre as políticas e práticas de RH.

Por fim, sugere-se, para próximas pesquisas, a realização de trabalhos similares em organizações maiores e de outros setores. Sugere-se, também, uma análise considerando a concepção das PcDs e dos gestores sobre a deficiência, pois a inclusão depende, dentre outros aspectos, da compreensão das percepções de ambas as partes.

REFERÊNCIAS

ABREU, Juliana Andrade de; MARQUES, Valéria. Gestão de pessoas com deficiência: um olhar da psicologia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007. Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2007. p.1-14.

ALENCAR, Edgard. **Metodologia científica e elaboração de monografia**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2004.

ARAUJO, Janine Plaça; SCHMIDT, Andréia. 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**, v. 12, n. 2, p. 241-254, 2006.

ARAUJO, Marta Pereira Forte; DE CARVALHO CASTRO, Carolina Lescura. Políticas de gestão de pessoas destinadas aos profissionais com deficiência: um estudo em uma organização hoteleira da cidade do Rio de Janeiro. **Turismo: Visão e Ação**, v. 15, n. 2, p. 262-278, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BATISTA, Marcus Welby; ENUMO, Sônia Regina Fiorim. Inclusão escolar e deficiência mental: análise da interação social entre companheiros. **Estudos de Psicologia**, v. 9, n. 1, p. 101-111, 2004.

BRASIL. Decreto-lei nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 243, p. 10, 21 dez. 1999.

BRASIL. Lei Nº 10.098, de 19 de Dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20, dez. 2000.

BRASIL. Lei Nº 12.764, de 27 de Dezembro de 2012. Institui a Política Nacional de Proteção dos Direitos da Pessoa com Transtorno do Espectro Autista; e altera o § 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28, dez. 2012.

BRASIL. Lei Nº 13.146, de 6 de Julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Lei Nº 7.853, de 24 de Outubro de 1989. Dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – Corde, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25, out. 1989.

BRASIL. Lei Nº 8.213, de 24 de Julho de 1991. Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras**: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. 315 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 121-138, 2009.

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

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; MARQUES, Antônio Luiz. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, p. 100-129, 2010.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda; TOLEDO, Isadora D'Ávila; NEPOMUCENO, Maristela Ferro; SUZANO, Janayna de Cássia Coelho; ALMEIDA, Luciana Alves Drumond. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, Tiago Henrique. A normalidade: uma breve introdução à história social da deficiência. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 6, n. 11, 2014.

GARCÍA, Vinicius Gaspar. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 12, n. 1, p. 165-187, 2014.

GARCIA, Vinicius Gaspar; MAIA, Alexandre Gori. Características da participação das pessoas com deficiência e/ou limitação funcional no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 31, n. 2, p. 395-418, 2014.

GIL, Marta. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.

GILBRIDE, Dennis; STENSRUD, Robert; VANDERGOOT, David; GOLDEN, Kristie. Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. **Rehabilitation Counseling Bulletin**, v. 46, n. 3, p. 130-137, 2003.

GOSS, David; GOSS, Fiona; ADAM-SMITH, Derek. Disability and employment: a comparative critique of UK legislation. **International Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 4, p. 807-821, 2000.

HAMMES, Isabel Cristina; NUERNBERG, Adriano Henrique. A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 3, p. 768-780, 2015.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TORRES, Cláudio Vaz; FERDMAN, Bernardo; D'AMARIO, Edison Quirino. Medindo Inclusão no Ambiente Organizacional: Uma Visão "Emic" da Escala de Comportamento Inclusivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

KAYE, H. Stephen; JANS, Lita H.; JONES, Erica C. Why don't employers hire and retain workers with disabilities?. **Journal of occupational rehabilitation**, v. 21, n. 4, p. 526-536, 2011.

KLIMOSKI, Richard; DONAHUE, Lisa. HR strategies for integrating individuals with disabilities into the work place. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 109-138, 1997.

KULKARNI, Mukta; GOPAKUMAR, K. V. Career management strategies of people with disabilities. **Human Resource Management**, v. 53, n. 3, p. 445-466, 2014.

KULKARNI, Mukta; LENGNICK-HALL, Mark L. Socialization of people with disabilities in the workplace. **Human Resource Management**, v. 50, n. 4, p. 521-540, 2011.

LARA, Luiz Fernando. A Gestão de Pessoas e o Desafio da Inclusão das Pessoas com Deficiência: Uma Visão Antropológica da Deficiência. **Capital Científico**, v. 11, n. 3, p. 121-142, 2013.

MENDONÇA, Rita de Cássia Tenório. Da possiblidade de inserção das pessoas portadoras de peficiência nos quadros das empresas de vigilância patrimonial e de transporte de valores. **Revista Jurídica da Presidência**, v. 5, n. 51, p. 1-13, 2003.

MIRANDA, Analice Valdman de; CARVALHO, José Luis Felicio. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 186-196, 2016.

MORALES-NAVARRO, Laura Maria. O binômio deficiência-normalização: por que uma perspectiva alternativa é necessária?. **Ayvu: Revista de Psicologia**, v. 4, n. 2, p. 2-18, 2018.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano; PASSERINO, Liliana. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. **Revista Brasileira de Educação Especial**. v. 18, n. 2, p. 245-264, 2012.

POLAK-SOPINSKA, Aleksandra; WISNIEWSKI, Zbigniew; JEDRASZEK-WISNIEWSKA, Marta. HR staff awareness of disability employment as input to the design of an assessment tool of disability management capacity in large enterprises in Poland. **Procedia Manufacturing**, v. 3, p. 4836-4843, 2015.

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

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de; OLIVEIRA, Maria Ilma de Melo; DIASA, Sonia Maria Rodrigues Calado; BARBOSA, Maria de Lourdes Azevedo. Human Resources practices and inclusion of people with disabilities in the hotel industry of Belém, Brazil: A multiple case study. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 13-23, 2017.

SANTOS, José Vitor Palhares; SANTOS, Thiago Lima Bahia; SOUZA, Ana Augusta Almeida; VERONEZE, Ricardo Braga. Políticas de Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). **Revista Foco**, v. 8, n. 2, p. 4-15, 2016.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Como chamar as pessoas que têm deficiência**. São Paulo: RNR, 2003.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão**: Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCHUR, Lisa; KRUSE, Douglas; BLANCK, Peter. Corporate culture and the employment of persons with disabilities. **Behavioral Sciences & The Law**, v. 23, n. 1, p. 3-20, 2005.

SCHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. **População com deficiência no Brasil**: fatos e percepções. São Paulo: Coleção Febran de Inclusão Social, 2006.

SOUZA, Ana Augusta Almeida; PALHARES, José Vitor; SANTOS, Thiago Lima Bahia; ROSA, Marina Estela Almeida. Empresa inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os de gestores de uma empresa cooperativa. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 218-238, 2019.

VIOLANTE, Rômulo Rodrigues; LEITE, Lúcia Pereira. 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.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79-88, 2002.