



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BEATRIS RAYANE FERREIRA DE LIMA

**A INCLUSÃO DO DEFICIENTE NO MERCADO DE TRABALHO:  
OBSTÁCULOS PESSOAIS, OBSTÁCULOS ORGANIZACIONAIS E BENEFÍCIOS**

MOSSORÓ - RN  
2023

BEATRIS RAYANE FERREIRA DE LIMA

**A INCLUSÃO DO DEFICIENTE NO MERCADO DE TRABALHO:  
OBSTÁCULOS PESSOAIS, OBSTÁCULOS ORGANIZACIONAIS E BENEFÍCIOS**

Monografia apresentada a Universidade  
Federal Rural do Semi-Árido como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Orientador: Danielle de Araújo Bispo

Co-orientador:

MOSSORÓ – RN  
2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

LL732 Lima, Beatris Rayane Ferreira de.  
i A inclusão do deficiente no mercado de  
trabalho: Obstáculos pessoais, obstáculos  
organizacionais e benefícios / Beatris Rayane  
Ferreira de Lima. - 2023.  
41 f. : il.

Orientadora: Danielle Bispo.  
Monografia (graduação) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,  
2023.

1. pessoas com deficiência. 2. mercado de  
trabalho. 3. inclusão. 4. diversidade  
corporativa. 5. obstáculos. I. Bispo, Danielle,  
orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

BEATRIS RAYANE FERREIRA DE LIMA

**A INCLUSÃO DO DEFICIENTE NO MERCADO DE TRABALHO:  
OBSTÁCULOS PESSOAIS, OBSTÁCULOS ORGANIZACIONAIS E BENEFÍCIOS**

Monografia apresentada a Universidade  
Federal Rural do Semi-Árido como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração

Defendida em: 09 / 10 / 2023

**BANCA EXAMINADORA**

---

Danielle de Araújo Bispo, Profa. Dra. (UFERSA)  
Presidente

---

Luciana Holanda Nepomuceno, Profa. Dra. (UFERSA)  
Membro Examinador

---

Inácia Girlene Amaral, Profa. Ma. (UFERSA)  
Membro Examinador

---

*Dedico esta pesquisa de todo o meu coração ao meu pai, que é uma pessoa com deficiência, mas, acima de tudo, é alguém de uma integridade incomparável, um lutador incansável e um ser humano incrivelmente livre. Ele é a razão pela qual escolhi o curso de Administração, e é ele quem inspirou a concepção desta pesquisa. Mas além disso, ele é a força que impulsiona minha constante busca por ser alguém melhor a cada dia.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus primeiramente, pois em todos os momentos que me vi numa situação desafiadora, ele me deu motivos e forças para continuar. E foi nesses momentos que me vi crescendo e amadurecendo.

Agradeço profundamente a minha família, em especial meus pais e minha irmã Bianca. A cada noite, após sair da faculdade, encontrava-os pacientemente à minha espera. Esses momentos de apoio e amor incondicional foram a luz que iluminou meu caminho durante essa jornada. Suas palavras de encorajamento e o calor de sua presença me motivaram a seguir adiante, mesmo nos momentos mais desafiadores. Obrigada por serem minha âncora e por acreditarem em mim sempre. Vocês são verdadeiramente os pilares da minha vida e do meu sucesso.

Agradeço a meu noivo Alyson pelo apoio e compreensão durante essa jornada. Sua paciência, incentivo e disposição para ouvir minhas ideias e preocupações foram fundamentais para que eu pudesse concluir este trabalho. Estou ansiosa para celebrarmos juntos essa conquista e por tudo que o universo nos reserva.

Agradeço a minhas amigas Renata e Isadora, pelo apoio e companheirismo ao longo dessa jornada acadêmica. Compartilhar desse momento com vocês enriqueceu minha experiência de aprendizado e este trabalho não teria sido o mesmo sem a nossa parceria. Saibam que levo essa amizade para todo o sempre.

Agradeço a meus professores e em especial a minha orientadora por todo o ensino e paciência contribuindo com minha formação pessoal e profissional.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise dos obstáculos e benefícios associados à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, abordando esta questão sob perspectivas pessoais e organizacionais. O estudo considera a Lei de Cotas como uma política pública fundamental para o desenvolvimento deste tema. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com entrevistas semiestruturadas entre os participantes: Pessoas com deficiência e pessoas com experiência em contratação e liderança de PCD. Através de uma análise de dados interpretativa, examina-se como a inclusão impacta indivíduos com deficiência e as organizações que os acolhem, destacando os benefícios da diversidade, o estímulo à inovação e as dificuldades relacionadas à acessibilidade, à conscientização e à resistência à mudança. Este trabalho visa contribuir para uma compreensão mais abrangente da inclusão no mercado de trabalho e ressalta a importância de políticas inclusivas na promoção de uma sociedade mais igualitária.

**Palavras-chave:** pessoas com deficiência; mercado de trabalho; inclusão; diversidade corporativa; obstáculos.

## **ABSTRACT**

This paper presents an analysis of the challenges and benefits associated with the inclusion of people with disabilities in the workforce, addressing this issue from personal and organizational perspectives. The study considers the Disability Quota Law as a fundamental public policy for the development of this topic. A qualitative research was conducted with semi-structured interviews among participants: people with disabilities and individuals with experience in hiring and leading individuals with disabilities. Through interpretative data analysis, it examines how inclusion impacts individuals with disabilities and the organizations that embrace them, highlighting the benefits of diversity, the encouragement of innovation, and the difficulties related to accessibility, awareness, and resistance to change. This work aims to contribute to a more comprehensive understanding of inclusion in the workforce and emphasizes the importance of inclusive policies in promoting a more equitable society.

**Keywords:** people with disabilities; job Market; inclusion; corporate diversity; challenges.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Benefícios da diversidade.....                                                                                 | 20 |
| Quadro 1 - Trabalhos encontrados nos últimos 10 anos que tratam dos desafios da inclusão das pessoas com deficiência..... | 23 |
| Quadro 3 - Dados pessoais dos entrevistados – Pessoas com deficiência .....                                               | 26 |
| Quadro 4 - Dados pessoais dos entrevistados – Gestores experientes em liderança e contratação de PCD.....                 | 26 |
| Quadro 5 - Elaboração das categorias de análise.....                                                                      | 27 |
| Quadro 6 - Principais Obstáculos Pessoais de acordo com as entrevistas.....                                               | 32 |
| Quadro 7 - Principais Obstáculos Organizacionais de acordo com as entrevistas .....                                       | 33 |

## SUMÁRIO

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                                                        | <b>11</b> |
| <b>1.1 OBJETIVOS.....</b>                                                                        | <b>13</b> |
| <b>1.1.1 OBJETIVO GERAL.....</b>                                                                 | <b>13</b> |
| <b>1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>                                                         | <b>13</b> |
| <b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>                                                                   | <b>13</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                              | <b>14</b> |
| <b>2.1 A DIVERSIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO .....</b>                                           | <b>14</b> |
| <b>2.2 O TRABALHO COMO MEIO DE INSERÇÃO DA PESSOA DEFICIENTE.....</b>                            | <b>20</b> |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                                                       | <b>24</b> |
| <b>3.1 COLETA DE DADOS .....</b>                                                                 | <b>25</b> |
| <b>3.2 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>                                                               | <b>27</b> |
| <b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>                                                     | <b>27</b> |
| <b>4.1 INICIATIVAS PÚBLICAS – PERCEPCOES E CRÍTICAS.....</b>                                     | <b>28</b> |
| <b>4.2 OBSTÁCULOS PESSOAIS À INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO .....</b> | <b>29</b> |
| <b>4.3 OBSTÁCULOS ORGANIZACIONAIS À CONTRATAÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.....</b>               | <b>32</b> |
| <b>4.4 BENEFÍCIOS Á CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIENCIA .....</b>                             | <b>34</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                             | <b>35</b> |
| <b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                        | <b>36</b> |
| <b>7. APÊNDICES .....</b>                                                                        | <b>39</b> |
| <b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>                                                  | <b>39</b> |
| <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>                                                  | <b>40</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

As pessoas portadoras de deficiência enfrentam obstáculos diariamente para serem incluídas em diferentes atividades, desde sua formação educacional até sua formação profissional, encontrando assim, dificuldades que colocam em risco o direito à vida que todo ser humano tem.

Somente no século XX registraram-se as primeiras medidas legais no qual passaram a considerar o pessoa deficiente como cidadão. Uma delas foi o reconhecimento de todos os seres humanos sendo livres e iguais em dignidade e direito pela Organização das Nações Unidas (ONU) no ano de 1948. A partir disso, iniciou-se uma longa caminhada em prol de melhorias voltadas a inclusão dessa parcela da população na sociedade. (SCHWARZ; HABER, 2009).

De acordo com o Censo 2022 do IBGE, há mais de 17,3 milhões de brasileiros com deficiência, o que correspondia a pelo menos 8,4% da população naquele ano. O processo de inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho foi e é alarmante tanto no que diz respeito ao ensino como também no fazer da profissão. Para compreender melhor a realidade da pessoa com deficiência deve-se observar aspectos como a legislação, a educação e a cultura.

O conceito de discriminação positiva permite definir políticas públicas que se baseiam em um tratamento desigual de modo a igualar oportunidades aos grupos desfavorecidos (GLUZ, 2010). Esse conceito foi se transmitindo em diferentes regulamentos, dando início ao movimento de cotas, que estabelece a reserva de vagas para determinados segmentos minoritários da população, sejam elas institucionais ou empresariais (BRASIL, 2016)

Em 1991 foi instituída a Lei Federal Nº 8.213, que dispõe sobre providências aos direitos da pessoa com deficiência em relação ao trabalho. No Art. 89, a lei especifica meios para proporcionar a (re)adaptação profissional e social para pessoas incapacitadas parcial ou totalmente. Por este motivo, esta lei ficou conhecida como Lei das Cotas. A lei estabelece o preenchimento de vagas nas empresas destinadas às pessoas deficientes, de acordo com a seguinte proporção: I – de 100 até 200 empregados – 2%; II – de 201 a 500 – 3%; III – de 501 a 1.000 – 4%; IV – de 1.001 em diante – 5%.

É importante ressaltar que a lei não resolveu o problema da inclusão, pois apesar da oportunidade de emprego, as pessoas com deficiência não tinham o básico de formação educacional. Essa afirmação é citada ainda por Costa (2001, p. 2) em seu estudo, no qual conclui que "a condição humana é duplamente negada a este trabalhador, pois antes mesmo de acessar o mercado, são-lhe criados obstáculos para se inserir no mundo do trabalho, pois, supostamente,

faltar-lhe-iam a competência e a habilidade, consideradas imprescindíveis pelo capital". Diante desta nova concepção, verificou-se a necessidade de novas medidas voltadas ao âmbito educacional. Medidas estas que se estabeleceram inicialmente por meio das chamadas ações afirmativas.

As ações afirmativas são políticas públicas que tem o objetivo de corrigir desigualdades presentes na sociedade oferecendo igualdade nas oportunidades (PROEXT, 2019). Carvalho (2005), aborda sobre como o sistema de ações afirmativas se definiu inicialmente na Índia, em 1949, com o propósito de equilibrar a população socioeconômica. No ano de 2000 essa medida, embora tardia, veio a fazer parte da legislação brasileira, com intuito de atender a demanda de inclusão ao grupo étnico-racial. Contudo, a implementação dessa política empregada aos portadores de deficiência não ocorreu de forma imediata. Somente em 28 de dezembro de 2016, a Lei Nº 12.711 - anteriormente direcionada a beneficiar candidatos autodeclarados pretos, pardos e indígenas - foi alterada, por meio da Lei Nº 13.409 para dispor sobre a reserva de vagas para pessoas com deficiências nos cursos técnicos de nível médio e superior das instituições federais de ensino (Brasil, 2016). Com esse avanço, notou-se a importância de integrar as pessoas deficientes em nossa sociedade, permitindo que suas potencialidades sejam desenvolvidas.

Segundo Vasconcelos (2010), essa nova compreensão permitiu que houvesse um aumento nas oportunidades, mas não igualou as chances entre as pessoas, nem no quesito estrutura, nem no que se diz respeito a insumos, e menos ainda no que corresponde aos seus resultados. Na primeira situação, com a Lei de Cotas, muitas empresas alegavam não ter condições de absorver novos colaboradores ou todos os tipos de deficiência, além disso, ocasionar a demissão de outros, para agregar a empresa um funcionário por meio da Lei de Cotas, seria como resolver um problema causando um novo, razão pela qual penalidades voltadas a esse descumprimento foram desacreditadas. Além disso, notou-se discriminação da parte dos demais funcionários diante de trabalhadores ingressantes por meio de cotas, apesar de qualificados em alguns casos. (VASCONCELOS, 2010)

Diante deste cenário em que o suporte legal parece não funcionar como deveria para incluir pessoas com deficiência no mercado de trabalho, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais obstáculos que as pessoas com deficiência encontram para inserção no mercado de trabalho? E quais obstáculos organizacionais para essa inclusão, na visão dos gestores?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar os obstáculos pessoais, obstáculos organizacionais e os benefícios para incluir pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os obstáculos enfrentadas pelas pessoas com deficiência física para inserção no mercado de trabalho, na perspectiva da pessoa com deficiência.
- Identificar os obstáculos da organização para receber pessoas com deficiência física na visão dos gestores.
- Identificar os benefícios da contratação de pessoas com deficiência.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A pessoa com deficiência, durante muito tempo ficou à margem da sociedade, das leis e do trabalho. Estudar esse tema, identificando os desafios para essas pessoas e para a organização, contribui para o debate acadêmico em torno das desigualdades que estão presentes nos diferentes tipos de organizações e da humanização cada vez mais necessária nas diferentes esferas da vida.

Assim, a preocupação em inserir as pessoas com deficiência no mercado de trabalho colabora ativamente para que o Brasil se torne um país menos desigual, inclusivo e democrático. Não se trata apenas de exigir o cumprimento de leis, e sim garantir a verdadeira inclusão dessas pessoas, alterando princípios, atitudes e valores ainda tão enraizados na nossa cultura.

Espera-se que a pesquisa possa contribuir com o tema, retomando a importância do olhar mais atento a essa parcela da população e sua inclusão no mercado, fator determinante na vida dos deficientes, tendo em vista que o trabalho é um meio de desenvolver uma sensação de pertencimento à sociedade, aumentando a sua autoestima e segurança no enfrentamento das barreiras sociais.

É importante ainda ressaltar o vínculo pessoal que a autora possui com o tema, através de sua vivência diária com um deficiente físico e as dificuldades enfrentadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A DIVERSIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO

Entende-se a diversidade como “a distribuição de atributos pessoais entre membros interdependentes de uma unidade de trabalho” (JACKSON et al. 2003, p. 802). As unidades de trabalho podem ser departamentos organizacionais, grupos ou equipes de pelo menos três pessoas. Assim, pode-se considerar que a diversidade dentro das unidades de trabalho pode apoiar o desenvolvimento de capacidades coletivas que fundamentam a resiliência de uma organização.

Na literatura, o termo diversidade raramente é explicitamente definido. Harrison e Klein (2007) definem a diversidade como um fator de heterogeneidade, variação ou desigualdade e, geralmente, pode ser descrita como “a distribuição de diferenças entre os membros de uma unidade em relação a um atributo” (HARRISON; KLEIN, 2007, p. 1200). No contexto organizacional, a diversidade é caracterizada pela heterogeneidade dos membros dentro das unidades de trabalho organizacional.

A construção da diversidade serve como um termo abrangente para várias dimensões de heterogeneidade, por exemplo, gênero, nacionalidade, origem étnica, religião ou visão de mundo, deficiência, idade, orientação sexual e identidade (TRIANDIS, 2003). Estudos tentam organizar essas dimensões em categorias significativas. A categorização mais notada diferencia entre diversidade observável (por exemplo, raça ou origem étnica, idade, gênero) e não observável (cognitiva, por exemplo, conhecimento e experiência, habilidades, valores) e foi utilizada inicialmente por Tsui et al. (1992).

Essa distinção é particularmente importante, pois diferenças visíveis podem levar a reações baseadas em preconceitos e experiências anteriores. Outro tipo de diversidade que é particularmente relevante no contexto organizacional é a diversidade experiencial (por exemplo, educação, formação profissional, experiência na indústria).

Não há como tratar de inclusão sem levar em conta a afirmação histórica dos direitos humanos e sua positivação pelas constituições traduzida nos atuais movimentos constitucionais. O marco inicial da aquisição de direitos humanos é de difícil apreensão, sendo certo que sua

construção teve início em tempos remotos com influências de cristianismo, judaísmo, estoicismo, etc (GLUZ, 2014).

A despeito disso, esses direitos deixam de ser dados costumeiros para passar a figurar em documentos escritos com o advento do constitucionalismo clássico, ou liberal, que assentou direitos com base na liberdade como resposta a um movimento de demandas de determinado grupo social. Aqui aparecem requisições por igualdade, especialmente a de votar e ter, uma igualdade formal que é redigida como reação especialmente da burguesia contra o poderio de nobreza e clero (LOPES ALVIM; RODRIGUES, 2015).

Neste primeiro momento aponta-se como marco inicial a Magna Carta Inglesa de 1215, sendo possível de exemplificar como documentos de fundamental importância a Declaração do Homem e Cidadão Franceses de 1789 e a Constituição Norte-Americana de 1787. Essa primeira onda de previsões de direitos protetivos dos seres humanos foi insuficiente, uma vez que a previsão formal de igualdade não significava uma igualdade de fato. Assim, no bojo dos movimentos operários do início do século XX as constituições passam por um novo movimento em que são previstos direitos sociais que procuravam instrumentalizar um tipo de igualdade material (SRIKANTH; SARAH; RANDALL, 2016).

Nesta crescente construção da igualdade, o contexto social da segunda metade do século XX, modifica mais uma vez a vida e traz consigo novas demandas humanas. Neste aspecto, a sociedade pós-moderna altamente baseada em novas tecnologias, com transmissão de conhecimentos e comunicações largamente disponíveis e instantâneas, ocasionam uma grande revolução nos costumes sociais e passam a figurar no mundo demandas por respeito à diversidade e pluralidade, momento em que a compreensão de que os indivíduos são diferentes e a necessidade de inclusão acarreta as alterações no campo educacional em discussão (DAYAN; MUAMMER; HANAN, 2017)

Em 1948, em meio a esta nova dimensão de aquisição de direitos, advém a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Assim, “as pessoas com deficiência passaram, no fim da década de 1970, a lutar para que suas especificidades saíssem da invisibilidade” (MENDES, 2020, p. 45).

Ingressa então, em 2006, no Brasil, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, em consonância com a diretriz do parágrafo 3º do Art, V do texto constitucional que prevê que tratados e convenções internacionais sobre direitos humanos que forem aprovados, em cada Casa do Congresso Nacional, em dois turnos, por três quintos dos votos dos respectivos membros, serão equivalentes às emendas constitucionais e, conseqüentemente, passarão a compor o “bloco de constitucionalidade”.

Os desenvolvimentos sociais atuais levaram ao aumento da importância da diversidade cultural. No entanto, é difícil focar em apenas uma dimensão da diversidade, pois em grupos de trabalho, várias dimensões coexistem naturalmente e se influenciam mutuamente. Portanto, estudos anteriores exigiam a integração de diferentes dimensões em vez de focar em dimensões únicas (VAN KNIPPENBERG; SCHIPPERS, 2007).

Srikanth et al. (2016) definem que um grande corpo de pesquisa sobre diversidade se concentra nos efeitos da diversidade de unidade de trabalho bem como resultados organizacionais. Esse estudo mostra resultados mistos em termos de resultados de diversidade, a diversidade é muitas vezes chamada de uma “faca de dois gumes”. Para explicar os efeitos potenciais da diversidade, duas teorias principais podem ser consideradas: a perspectiva da informação/tomada de decisão e a perspectiva da categorização social.

De acordo com Jackson e Joshi (2011) a perspectiva da informação/tomada de decisão frente à diversidade oferece uma base de conhecimento mais ampla e uma gama de perspectivas que, por sua vez, podem influenciar positivamente a resolução de problemas e a tomada de decisão. Os efeitos negativos são explicados principalmente pela perspectiva da categorização social, que afirma que a diversidade limita a integração dentro da unidade e pode, portanto, ser considerada uma fonte de conflito intergrupal.

O terceiro modelo de categorização-elaboração integra essas duas perspectivas. Argumentando que toda forma de diversidade desencadeia tanto - categorização social (efeitos negativos através do viés intergrupal) quanto elaboração de informações e perspectivas relevantes para a tarefa (efeitos positivos) - enquanto o efeito final no desempenho depende de diferentes mediadores e moderadores (por exemplo, conflito relacional, coesão, comprometimento, requisitos de informação e decisão da tarefa ou motivação da tarefa) (HORWITZ; HORWITZ, 2007).

Consequentemente, pode-se supor que os efeitos positivos da diversidade nos resultados organizacionais devem ser levantados pelo apoio às condições organizacionais que alavancam os benefícios da diversidade e dificultam a categorização social. Para Thompson (2016) somente se a diversidade for valorizada e bem gerenciada, ela poderá ajudar as organizações a responder às tendências atuais e alcançar vantagens competitivas. Consequentemente, outras pesquisas recentes como de Guillaume et al. (2017) começaram a investigar moderadores contextuais de diversidade na equipe e nos níveis organizacionais.

Gomes et al. (2014) destacaram o papel potencial da diversidade para a resiliência nas organizações mencionando que a diversidade tem o potencial de promover o desenvolvimento

da resiliência, mas não oferecem uma abordagem sistemática e holística ligando os dois construtos.

Em resumo, argumenta-se que a diversidade pode desempenhar um papel central para aumentar a resiliência organizacional se for bem gerenciada. Com base no amplo entendimento da diversidade como qualquer forma de diversidade do grupo de trabalho e uma compreensão baseada no processo de resiliência, compreende-se que a diversidade pode afetar os três estágios do processo de resiliência organizacional (antecipação, enfrentamento e adaptação). Acredita-se que a diversidade pode levar ao desenvolvimento e melhoria de capacidades específicas subjacentes a esses estágios (WILLIAMS et al., 2017).

Pesquisas anteriores como de Sutcliffe e Vogus (2003) já sugeriram que a diversidade pode desempenhar um papel, no entanto, pouco se sabe sobre como a diversidade pode aumentar as capacidades de resiliência de uma organização. Todavia, a base para todos os efeitos de diversidade identificados seja a base de conhecimento mais ampla associada a diversas unidades de trabalho. Isso significa que a diversidade nas unidades de trabalho organizacional serve como fonte de perspectivas heterogêneas, diferentes mentalidades cognitivas e criatividade.

Assim, a diversidade fornece um conjunto maior de recursos que podem ser úteis para lidar com problemas inesperados segundo van Knippenberg e Schippers (2007). Isso é consistente com a ideia de variedade de requisitos e seu importante papel na redução de erros, descrita inicialmente por Weick (1987). Somente se os próprios membros das unidades organizacionais representarem grande variedade, eles poderiam lidar com as variedades da unidade. Se lhes falta variedade, “eles perdem informações importantes, seus diagnósticos são incompletos e seus remédios são míopes” (WEICK 1987, p. 112).

A diversidade pode ser útil para a observação de desenvolvimentos (externos) e para a identificação de potenciais desenvolvimentos ameaçadores. Como primeiros pesquisadores neste campo, Sutcliffe e Vogus (2003) argumentaram que grupos especialmente diversos possuem um potencial maior para perceber variações em seu ambiente e identificar ajustes necessários porque sua heterogeneidade aumenta sua capacidade de sentir, registrar e regular a complexidade.

Page (2014, p. 275) afirma que a diversidade cognitiva, por exemplo pode melhorar as habilidades preditivas e, portanto, é particularmente importante em ambientes complexos. A diversidade cognitiva produz diferentes interpretações de sinais, que, quando agregadas, levam a previsões coletivas mais precisas. Page também enfatizou que diversas unidades de trabalho não podem reduzir a complexidade ou o número e extensão de eventos imprevistos, mas que

uma maior heterogeneidade de ideias dentro da cabeça das pessoas “deve levar a menos surpresa coletiva e, portanto, melhor preparação para as consequências”.

Para Cho (2006) a pesquisa sobre diversas equipes de alta administração mostrou que a diversidade permite uma melhor verificação ambiental e percepção de ambientes complexos. O autor constata que TMT com uma maior magnitude de rotatividade de membros, tende a ter um escopo mais amplo de monitoramento ambiental, tanto dentro como entre diferentes setores, pois tais mudanças trazem novas fontes de informação e práticas de monitoramento ambiental.

Além disso, Cho (2006) descobriu que a heterogeneidade demográfica das equipes moderou positivamente a associação entre rotatividade de executivos e monitoramento ambiental. Em sua amostra, as equipes que passaram por rotatividade significativa e, portanto, tornaram-se diversificadas em sua experiência funcional, posse no setor e formação educacional foram especialmente mais capazes de examinar seus ambientes externos extensivamente, em um número maior de setores e em maior profundidade.

Além disso, a respeito da literatura de inovação que a base de conhecimento de uma empresa tem uma influência significativa em sua capacidade de identificar o conhecimento externo definindo o locus da busca de conhecimento. Quanto mais ampla a base de conhecimento, maior a quantidade de informações que podem ser absorvidas (ROSENKPF; NERKAR, 2001).

No entanto, também há indícios de que a diversidade pode ter efeitos negativos. Por exemplo, Sutcliffe (1994) descobriu que a heterogeneidade funcional nas equipes de alta administração tem uma influência negativa na precisão em perceber mudanças ambientais. O autor explicou que isso pode ser resultado de baixos níveis de interação que dificultam análises profundas e a integração efetiva de perspectivas. Consequentemente, o autor enfatizou o importante papel da comunicação da equipe e das características de processamento de informações para efeitos positivos de diversidade.

Ademais a diversidade também pode melhorar a capacidade de uma organização de se preparar para eventos inesperados. Pesquisadores de resiliência argumentam que as organizações alcançam a resiliência por meio da preparação, levando em consideração que a preparação não se refere a um evento específico, mas ajuda a desenvolver capacidades gerais, conhecimentos e funções necessárias para gerenciar qualquer tipo de evento inesperado (KENDRA; WACHTENDORF, 2003).

Teixeira e Wether (2013, p. 335) definem que a inovação antecipatória e sua gestão formam a base de uma organização resiliente. Tais organizações antecipam as necessidades e desejos dos compradores e são capazes de se adaptar proativamente – “reagindo a mudanças

futuras antes que elas aconteçam”. A inovação antecipada ajuda as organizações a acompanharem o ritmo em ambientes em rápida mudança ou até mesmo a estar um passo à frente das mudanças futuras.

Nesse contexto, a diversidade pode ser extremamente útil; acredita-se que melhora a inovação, resultando em melhores produtos e processos. A pesquisa sobre diversidade demonstrou que a diversidade pode levar a mais criatividade e inovação. A pesquisa de inovação também confirma que a diversidade é importante para a criatividade no processo de desenvolvimento de novos produtos (PREGENZER, 2014).

Açıkgöz et al. (2016) discordam que há evidências de que a diversidade funcional pode ser benéfica para as equipes de desenvolvimento de novos produtos e que essa relação é especialmente forte sob alta incerteza do projeto. Portanto, pode-se supor que a diversidade pode ajudar as organizações a se prepararem melhor em ambientes complexos. No entanto, pesquisas anteriores também destacaram o importante papel dos fatores moderadores, como por exemplo os estudos de Haon et al. (2009) argumentaram que a familiaridade entre os membros da equipe influencia positivamente a relação entre a diversidade e o uso instrumental da informação, ajudando as equipes a transformar conhecimentos diversos em novos produtos ou soluções.

Outros autores da atualidade como Dayan et al (2017) referiram-se à comunicação eficaz ou para o papel de líderes de equipe como fatores significativos no aumento do desenvolvimento de novos produtos em equipes multifuncionais. Em resumo, existem diversas empresas que são mais capazes de se alinhar proativamente e, assim, se adaptar proativamente a possíveis crises. Todavia cabe mencionar que a diversidade pode contribuir para o alinhamento proativo. Em particular, observa-se que a diversidade melhora o desenvolvimento proativo de inovações e novos produtos, ajudando as organizações a serem bem-sucedidas no longo prazo e, assim, contribui para a resiliência.

Em geral, fica claro que, embora a diversidade não possa garantir que as organizações antecipem todas as ameaças e não reduzam necessariamente o número ou a extensão dos eventos de crise, diversas organizações podem ser mais capazes de observar desenvolvimentos internos e externos e identificar riscos potenciais, auxiliando assim organizações na identificação de problemas antes que eles se transformem em grandes crises (LOPES ALVIM; RODRIGUES, 2015).

Além disso, diversas organizações estão mais bem equipadas para se adaptar de forma proativa. Isso significa que a diversidade ajuda a construir uma melhor base de operações desenvolvendo assim um potencial de resiliência. Nota-se que a diversidade desempenha um

papel importante na criação coletiva de sentido, independentemente do tipo. Constata-se que o fato da divergência é mais importante do que a substância da divergência (SRIKANTH; SARAH; RANDALL, 2016).

É importante que as pessoas vejam as coisas de maneira diferente quando avaliam um problema. Só então uma unidade pode ver mais do que um membro sozinho poderia ver. Conclui-se que a diversidade é útil para o enfrentamento resiliente ao construir uma maior variedade de interpretações para situações adversas além das suas obrigações humanizada e legal. Da mesma forma, constata-se que há uma grande diversidade importante para a resiliência, pois oferece uma compreensão mais profunda do contexto organizacional, fornecendo assim uma base mais precisa para a tomada de decisões e para as ações a serem tomadas.

A diversidade também apoia a noção de que diversas unidades de trabalho podem auxiliar nos processos de criação de sentido como por exemplo, a diversidade funcional da equipe, que pode promover capacidades de sensemaking organizacional. Seu estudo também aponta para o papel de uma cultura organizacional de mente aberta como um antecedente das capacidades de criação de sentido.

A síntese dos principais benefícios relacionados a diversidade no ambiente corporativo é apresentada a seguir no quadro 2.

*Quadro 1 - Benefícios da diversidade*

| Benefícios                                                                                | Autores                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Recursos que podem ser úteis para lidar com problemas inesperados                         | Van Knippenberg e Schippers (2007). |
| Promover o desenvolvimento da resiliência                                                 | Gomes et al. (2014)                 |
| Maior potencial para perceber variações em seu ambiente e identificar ajustes necessários | Sutcliffe e Vogus (2003)            |
| Criatividade no processo de desenvolvimento de novos produtos                             | Pregenzer (2014)                    |

Fonte: Van Knippenberg e Schippers (2007), Gomes et al. (2014), Sutcliffe e Vogus (2003), Pregenzer (2014)

## 2.2 O TRABALHO COMO MEIO DE INSERÇÃO DA PESSOA DEFICIENTE

Em sua pesquisa sobre a influência e importância do trabalho para a sociedade, Ribeiro (2017) enfatiza que

Quando o homem assume seus gastos e passa a viver a partir do que produz por meio da força de trabalho, então adquire controle sobre suas ações. O trabalho é imposto ao ser humano como uma condição necessária, algo natural, inerente a sua subsistência, onde todos dentro da sociedade desenvolvem algum tipo de atividade, enquanto aquele que nada faz é visto como um encosto que está alienado a viver eternamente na privação. (RIBEIRO, 2017, p. 7-8)

Nesse sentido, é possível afirmar que por meio do trabalho, o indivíduo pode alcançar a consciência do seu próprio valor. Essa afirmação faz ainda mais sentido se aplicada a vivência do deficiente físico, pois é comum que o jovem nessa condição projete uma carreira menos ambiciosa frente às dificuldades do mercado (VASCONCELOS, 2010).

De acordo com Haber (2012), diretor da I.Social, empresa de consultoria em inclusão de PCD, a inclusão da pessoa deficiente no mercado de trabalho é de grande importância pois não só gera emprego, como também traz dignidade a essas pessoas. Ou seja, oferece além de um salário, uma oportunidade de reabilitação social e psicológica. Ao ter acesso ao seu próprio dinheiro, fruto de seus esforços, o deficiente passa a ser financeiramente independente ao invés de submeter-se aos rendimentos de outros membros da família. Com o aumento do poder aquisitivo, passa a cobiçar cada vez mais bens de consumo, o que o leva à busca de qualificação para conquistar maiores cargos e consequentemente, maiores rendimentos. Se por uma perspectiva essa situação favorece os deficientes, por outro lado beneficia ainda empresas fabricantes de produtos destinados a essa população como: cadeiras de rodas, muletas, apoiadores ou quaisquer outros instrumentos que possam auxiliar (NEVES; MARTINS; MORAIS, 2016).

No Brasil, o surgimento da Lei de Cotas em 1991 foi um marco enriquecedor na busca por igualdade das pessoas deficientes. Dentro dela pode-se encontrar os seguintes conceitos de deficiência:

Art. 3º: Para efeitos desta Lei, considera-se:

I. deficiência - toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

II. deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e

III. incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (p. 1)

Se por um lado, a lei deu oportunidades às pessoas com deficiência, por outro trouxe diversos desafios às corporações. Nas principais discussões sobre a inserção do deficiente nas empresas é frequente surgirem dúvidas sobre até que ponto esses indivíduos são capazes de exercer uma tarefa de forma eficaz ou ocupar um cargo de forma a atender devidamente as condições necessárias ao mercado. Nesse contexto, é importante enxergar que um dos grandes aspectos para o desenvolvimento do deficiente no mercado consiste em acessibilidade como transporte, estrutura adaptada. Pode-se dizer ainda que além das limitações do espaço físico, as formas de tratamento entre as equipes de trabalho para com o sujeito podem levar a exclusão ou a adequação do mesmo ao ambiente. (SCHWARZ; HABER, 2009)

Ainda de acordo com Schwarz e Haber (2009), a empresa que se dispõe a contratar pessoas deficientes tende a encarar este processo a princípio como algo simples, resumindo-se apenas ao cumprimento de lei correspondente a sua cota. No entanto, se deparam com diversos novos desafios durante o processo de inclusão. Aspectos como área comercial, estrutura organizacional, e o momento em que a empresa se encontra podem definir o trajeto percorrido até chegar de fato a inclusão da pessoa deficiente. Para eles, todas essas fases são essenciais para levantar debates e reflexões necessárias à construção de um futuro mais inclusivo.

Contudo, Schwarz e Haber (2009) ressaltam não existir padrões definidos na busca da inclusão do deficiente, deixando clara a existência de obstáculos, porém enfatizando a necessidade de entender que este processo é benéfico tanto para a empresa quanto para seus funcionários e a sociedade como um todo.

Cada pequeno avanço passou a representar uma grande conquista, levando em consideração que muito pouco havia sido feito até então. Ainda que essa inclusão ocorresse em razão de leis com intuito de beneficiar empregadores a pagar menos impostos, com o tempo notou-se que esses indivíduos não se tratavam de incapazes ou enfiados à sociedade e sim indivíduos tão ou mais capazes que outros não deficientes (GUILLAUME et al., 2017).

Segundo Haber (2012), a pessoa com deficiência pode apresentar uma maior preparação para conduzir situações adversas e resolvê-las, pois, uma pessoa que já está acostumada a enfrentar obstáculos diariamente por falta de acessibilidade ou receptividade da população, se adequa melhor ao mercado de trabalho. Além de trazer um novo ponto de vista por meio de suas experiências, auxiliando no processo de criação e tomada de decisões. Essa mesma ideia é reforçada ainda em seu livro COTAS Como Vencer os Desafios da Contratação de Pessoas com Deficiência no qual conclui que uma empresa rica em diversidade no seu quadro de funcionários dispõe de um diferencial competitivo, pois diante um mercado cada vez mais globalizado, essa

característica vem a ser de grande importância para o sucesso da empresa, permitindo lidar com as diferenças de forma mais responsável. (SCHWARZ; HABER, 2009)

Dessa forma, o trabalho, ao mesmo tempo que é um fato subjetivo, pois aqui o indivíduo se constrói, também se apresenta como um fato social, deixando sua contribuição com experiências diversificadas (RIBEIRO; LIMA, 2010). Não se trata mais de acolher algum deficiente como ato de caridade, tendo em vista que toda a sociedade se beneficia ao promover um modelo de inclusão no qual todos têm responsabilidade pela qualidade de vida do outro, igualando as oportunidades, conforme já enfatizado aqui, por meio das ações afirmativas.

Cabe aqui citar ainda a objeção de alguns críticos perante essas medidas, justificando que a partir da simples existência dessas ações já se sugere uma forma de preconceito deixando subentendido que esse indivíduo não é capaz de concorrer no mercado de trabalho em condições igualitárias. Deve-se considerar que esse resultado se obteve como consequência de séculos da marginalização do deficiente. Na verdade, o preconceito está marcado na história da humanidade, deixando rastros que demandam grandes esforços de reparo, desprezando essas pessoas do convívio social e omitindo seus direitos à cidadania, como educação e trabalho. (RIBEIRO; LIMA, 2010)

Quando se busca analisar na literatura especificamente sobre os autores que se dedicam ao estudo dos desafios da inclusão de deficientes verifica-se que o número de trabalhos é mais restrito, o que demonstra a importância de mais estudos dentro desta temática. Para o seguinte quadro foram buscados na base Scielo e Portal da CAPES trabalhos que tratam dos desafios da inclusão das pessoas com deficiência utilizando como descritores em português: ~inclusão~, ambiente corporativo~, ~desafios~, ~mercado de trabalho~ (Quadro 1).

Quadro 2 - Trabalhos encontrados nos últimos 10 anos que tratam dos desafios da inclusão das pessoas com deficiência.

| AUTOR/ANO                               | TEMÁTICA                                                                                                  |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ADAMIR; FREITAS; NIVALDA (2014)         | Estudo de caso sobre a Inserção de pessoas com deficiência                                                |
| PINHEIRO; DELLATORRE (2015)             | Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho                                    |
| MORO; VASCONCELOS; REALI; et al. (2015) | As dificuldades da inclusão de pessoas portadoras de necessidades especiais (PNES) no mercado de trabalho |
| CARVALHO (2016)                         | O Desafio da Inclusão e o Real Valor de um Portador de Necessidades Especiais Dentro de uma Empresa       |
| ALMEIDA (2017)                          | Processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e seus desafios                    |
| LIMA; OLIVEIRA, (2017)                  | A dificuldade da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho                               |
| PERLIN; GOMES; KNEIPP; et al (2020)     | Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho                                                |

Fonte: Autora (2023)

A baixa qualificação profissional é um dos maiores desafios para a inclusão da pessoa com deficiência no mundo do trabalho. Posteriormente, foi demonstrado que a falta de informação sobre a inclusão de pessoas com deficiência também foi identificada como um dos principais desafios do processo (ADAMIR; FREITAS; NIVALDA, 2014).

Outros itens citados nos trabalhos acima são questões sobre acompanhamento de profissionais de PCD, adequação de materiais funcionais, resistência à perda de benefícios assistenciais, preconceito, conhecimento de materiais, baixa remuneração, adequação de estruturas, motivação para o trabalho, cotidiano de trabalho e acessibilidade da empresa (LIMA; OLIVEIRA, 2017; PERLIN et al. 2020).

Com base nesses artigos, constatou-se que é importante identificar e realizar o trabalho e o perfil antes da contratação de pessoas com deficiência, pois existem barreiras para a contratação desses profissionais, que seriam atribuir empregos ativos para cada PCD candidato. Além da dificuldade em atribuir atividades a esses profissionais, a falta de qualificação profissional foi outra questão levantada. Ao avaliar esse desafio, constata-se que o investimento em treinamento é sempre importante para facilitar esse processo de inclusão, pois é de extrema importância para qualquer empresa considerar o investimento em treinamento de funcionários.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adota uma abordagem de pesquisa qualitativa, com o objetivo de compreender e interpretar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes em relação à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A pesquisa qualitativa é caracterizada pela ênfase na compreensão e interpretação dos fenômenos sociais, levando em consideração o contexto em que ocorrem (DENZIN; LINCOLN, 2018).

Esta natureza preponderantemente qualitativa é coerente com a abordagem teórica adotada, tendo em vista que percebe o ator como central na construção de conceitos a partir da interpretação que faz da realidade. Entende-se que abordagens qualitativas trazem contribuições fundamentais na pesquisa social, tendo em vista seu caráter investigativo, descritivo, com ênfase nos processos e nos significados dos fatos para os atores envolvidos.

A pesquisa qualitativa busca compreender e interpretar fenômenos complexos, explorando perspectivas individuais, significados, contextos e experiências dos participantes (MERRIAM, 2009). Ao empregar essa abordagem, o objetivo é obter insights profundos e

detalhados sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, capturando as nuances e as múltiplas dimensões desse fenômeno (CRESWELL, 2013).

A pesquisa qualitativa enfatiza a compreensão holística e a interpretação dos dados, buscando capturar a complexidade e a subjetividade inerentes aos fenômenos sociais (DENZIN; LINCOLN, 2011). Ela permite explorar a perspectiva dos participantes, suas experiências pessoais, desafios enfrentados e estratégias adotadas, levando em consideração o contexto social e organizacional em que ocorrem as interações. Ao adotar essa abordagem, espera-se obter insights valiosos que contribuam para a compreensão da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

### 3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, realizando a primeira como uma entrevista teste, utilizando um roteiro de pesquisa (Apêndice B). E no decorrer das coletas, flexibilizou-se um pouco mais o uso do roteiro, possibilitando o enriquecimento dos relatos. Essa técnica permitiu a exploração das experiências, desafios e percepções dos participantes em relação à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

A coleta de dados foi realizada com um total de 4 pessoas portadoras de deficiência física, e 2 gestores com experiência em recrutamento e liderança de pessoas com deficiências, sendo todos residentes na cidade de Mossoró-RN. Neste processo de entrevista com as pessoas portadoras de deficiência foram abordados pontos sobre: a) infância e desenvolvimento (se nasceu com a deficiência ou adquiriu em algum momento); b) família (condição financeira, amparo); c) educação (situações vividas, incentivo dos educadores); d) trabalho (experiência, forma de ingresso); e) lei (melhorias, críticas). O quadro 2 retrata dados relativos aos 4 deficientes físicos entrevistados sendo composto por 2 homens e 2 mulheres.

Quadro 3 - Dados pessoais dos entrevistados – Pessoas com deficiência

|                       | <b>Idade</b> | <b>Gênero</b> | <b>Ocupação</b>                                                 | <b>Deficiência</b>                              |
|-----------------------|--------------|---------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Entrevistado 1</b> | 48           | M             | Empresário                                                      | Perda do membro inferior esquerdo               |
| <b>Entrevistado 2</b> | 22           | M             | Advogado                                                        | Osteogênese imperfeita acumulada com escoliose  |
| <b>Entrevistado 3</b> | 20           | F             | Estudante de Direito                                            | Atrofia muscular espinhal nível 3 genética rara |
| <b>Entrevistado 4</b> | 28           | F             | Coordenadora de políticas públicas para pessoas com deficiência | Osteogênese imperfeita                          |

Fonte: Dados de coleta (2023)

Em seguida, no processo de entrevista com os gestores, foram abordados pontos sobre: a) tempo de empresa; b) função e cargo (se faz parte da decisão final na contratação) c) desafios encontrados (na contratação e na gestão), d) benefícios encontrados. Neste ponto foi observado a relutância por parte das empresas e gestores contatados em colaborar com a pesquisa, devido a preocupações relacionadas à exposição de suas organizações, ainda que fosse garantido o total sigilo das informações. O quadro 3 retrata dados relativos aos 2 gestores entrevistados, sendo compostos por 2 mulheres.

Quadro 4 - Dados pessoais dos entrevistados – Gestores experientes em liderança e contratação de PCD

|                       | <b>Idade</b> | <b>Gênero</b> | <b>Ocupação</b>      | <b>Organização em que trabalha</b> |
|-----------------------|--------------|---------------|----------------------|------------------------------------|
| <b>Entrevistado 5</b> | 30           | F             | Supervisor de Equipe | Loja de Departamentos              |
| <b>Entrevistado 6</b> | 49           | F             | RH                   | Prestadora de Serviços Técnicos    |

Fonte: Dados de coleta (2023)

As entrevistas em sua maioria foram realizadas via Google Meet, com exceção de apenas uma, que optou por responder pela plataforma de WhatsApp. As entrevistas tiveram média de 20 a 30 minutos de duração cada, respeitando o cronograma previsto sendo realizadas no mês de Setembro do ano em que foi desenvolvida a pesquisa. Todas foram transcritas para melhor estudo e análise, garantindo a fidelidade às informações compartilhadas pelos participantes. Também foram seguidos princípios éticos, obtendo a autorização dos participantes mediante assinatura de termo de consentimento (apêndice 1) e mantendo a confidencialidade dos dados coletados.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados, foi adotada uma abordagem interpretativa. Essa abordagem envolverá a codificação e categorização dos dados, buscando identificar padrões, temas e significados emergentes presentes nas narrativas dos participantes. Foram exploradas as experiências pessoais e as percepções dos participantes em relação as políticas de inclusão, aos desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência e pelas organizações na inclusão no mercado de trabalho, assim como os benefícios enxergados neste processo, buscando utilizar cada objetivo específico proposto nesse trabalho como tema a ser discutido individualmente nas categorias da análise de dados, conforme detalhado no quadro 5:

*Quadro 5 - Elaboração das categorias de análise*

| Objetivos                                                                                                          | Categorias                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Fazer um levantamento das principais políticas federais para inclusão do deficiente físico no mercado de trabalho. | 4.1 Iniciativas públicas – Percepções e críticas                                    |
| Identificar os obstáculos enfrentados pelas pessoas com deficiência para fazer parte do mercado de trabalho        | 4.2 Obstáculos pessoais a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho |
| Identificar os obstáculos da organização para receber pessoas com deficiência.                                     | 4.3 Obstáculos organizacionais a contratação da pessoa com deficiência              |
| Identificar os benefícios da contratação de pessoas com deficiência.                                               | 4.4 Benefícios a contratação da pessoa com deficiência                              |

Fonte: Autora (2023)

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo expõe os resultados obtidos por meio das entrevistas buscando responder individualmente cada objetivo proposto neste trabalho, comparando respostas e discutindo as informações coletadas com base nas categorias e subcategorias de análises percorridas na seção anterior.

#### 4.1 INICIATIVAS PÚBLICAS – PERCEPCOES E CRÍTICAS

Neste estudo, todos os entrevistados conhecem a Lei de Cotas e em conjunto qualificam como uma iniciativa de importância para a inclusão da pessoa com deficiência, no entanto, indicam críticas ou enxergam possibilidades de melhorias com medidas adicionais. Como é visto no depoimento do entrevistado 2, advogado, que sugere uma classificação no tipo e grau de cada deficiência, evitando que empresas consigam burlar a lei, oferecendo oportunidade de empregos a pessoas com deficiências quase que imperceptíveis, que não se equipara com uma pessoa que tem uma deficiência mais séria e com mais dificuldades, considerando que este deveria ser o real propósito da lei. A fala do entrevistado 2 sobre isso é apresentada a seguir:

Acho que deveriam ser mais classificadas no sentido de ter o grau de cada deficiência. Um limite ou destinação mais específica pra esse tipo de seleção. Porque não é uma coisa mais visível e que traga dificuldade maior que é considerada deficiente. Tem algumas coisas quase imperceptíveis que se equipara a uma pessoa com deficiência mais séria que tem mais dificuldade em questão de locomoção, essas coisas. (Entrevistado 2)

Concentrar a contratação em um tipo único de deficiência ou buscar apenas deficiências leves são atitudes que ferem os princípios da igualdade de oportunidades (SCHWARZ; HABER, 2009). Essa estratégia inclusive é percebida em momentos no qual a empresa ao invés de abrir vagas necessárias para inclusão, buscam no próprio quadro existente, pessoas com qualquer tipo de deficiência, tentando enquadrá-las no referido decreto com simples objetivo do cumprimento da lei, sem haver de fato uma responsabilidade social, como lembra a entrevistada 4.

Muitas contratações hoje, infelizmente são somente por cumprimento da lei. Geralmente contratam mais um monocular ou alguma pessoa com deficiência física que não demanda tanta adequação, as vezes já existente na equipe. (Entrevistada 4)

Outro ponto abordado pela entrevistada 3, estudante de direito, reforça mais um tipo de iniciativa que serve ao propósito de organizações que fogem da responsabilidade da contratação de pessoas com deficiência:

Muitas vezes o que a gente percebe é que as empresas sabem que tem essa cota a ser cumprida de acordo com a quantidade de funcionários, e ao invés de contratarem os funcionários com deficiência, eles demitem parte dos funcionários ou fazem manobras para que não seja necessário cumprir a lei, infelizmente. (Entrevistada 3)

Em determinado momento da troca de experiência, a entrevistada 4 aborda ainda sobre a importância da atualização das leis ao referir-se a pessoa com deficiência por este termo, ao invés de deficiente ou pessoa com necessidades especiais. Essa mesma fala é reforçada pelo entrevistado 2, que afirma:

Deficiência deriva de eficiência, e em alguns pontos eu sou melhor até do que outras pessoas. Enquanto em outros pontos, tenho ciência que não sou, não vou bem (Entrevistado 2)

De acordo com o Portal da Câmara dos Deputados, em glossário sobre a terminologia sobre deficiência na era da inclusão, por volta da metade da década de 90, entrou em uso o TERMO CORRETO ~pessoas com deficiência~.

#### 4.2 OBSTÁCULOS PESSOAIS À INSERÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

A pesquisa permitiu buscar relatos e convicções sobre os principais obstáculos pessoais encontrados na contratação de pessoas com deficiência, para isso foram levadas em consideração as respostas dos entrevistados que se encaixavam na posição de pessoa com deficiência, cujo resumo é detalhado no Quadro 4.

Um dos entrevistados na posição de deficiente, se mostra também como empregador e demonstra receio ao admitir pessoas que não tenham plena capacidade de fazer o serviço demandado. Essa percepção é retomada nos relatos dos entrevistados 2, 3 e 4 que enfatizam que apesar da preocupação em contratar pessoas incompetentes, no caso do deficiente isso já é concebido como uma certeza tornando como um dos principais obstáculos no ponto de vista do PCD, a desconstrução dessa ideia, conforme se observa nos trechos abaixo:

Como também sou empregador, vejo que quando empregamos alguém, queremos uma pessoa com capacidade de fazer o serviço necessário. (Entrevistado 1)

Vivemos um sistema de mercado mundial que o empregado está ali apenas para produzir. Quem vai empregar uma pessoa quer que ela produza o máximo de ganhos possíveis, seja uma empresa, um órgão. E acha que o PCD já vai entrar como um peso nas costas ou na vida dele. (Entrevistado 2)

O empregador não enxergar a pessoa com deficiência como capacitado. O maior desafio é transformar esse ponto de vista. (Entrevistada 3)

O preconceito, a discriminação. Quando concluí minha formação e meu mestrado, enviei inúmeros currículos. Sempre passando em todas as etapas, mas quando chegava na entrevista e viam que era uma pessoa com deficiência, recebia um não. (Entrevistada 4)

Durante as entrevistas, foi identificado com frequência nos relatos do entrevistado 1 uma insistência em responsabilizar o governo pela carência de educação infantil e oportunidades para pessoas com deficiência, o que contrasta com a perspectiva dos demais entrevistados. Essa ênfase pode estar relacionada a experiência do entrevistado 1, que teve sua

formação educacional em um período anterior, quando as praticas educacionais para pessoas com deficiência eram ainda mais precárias. De acordo com a pesquisa População com Deficiência no Brasil – Fatos e Percepções, realizada, em 2006, pela Agência de Marketing para atender à Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), mais da metade da população com deficiência (51,3%) possui até três anos de estudo e somente 18% tem oito anos ou mais.

Apesar desse número ainda ser baixo e longe do que se busca, que é a igualdade, o número de matrículas de pessoas com deficiência nas escolas regulares vem crescendo, é o que indica o Censo de indicadores da Educação das Pessoas com Deficiência (2013) realizado pelo Ministério da Educação.

Ainda em seu depoimento, o entrevistado 1 relatou ter passado 4 anos cursando a 4ª série devido as dificuldades que enfrentou logo após ter sofrido o acidente que ocasionou a perda de sua perna esquerda ainda jovem. Ele aborda durante a entrevista, vários momentos de sua vida em que passou por situações de despreparos das escolas e/ou profissionais da educação, como é visto no relato a seguir:

Quando eu era criança não tinha nem mesmo oportunidade de brincar com meus colegas e era barrado pela própria professora. Lembro que fiz uma prova no SENAE com 16 ou 17 anos e consegui uma vaga para um curso. Com o tempo chegou uma Kombi na minha casa e a educadora procurou por (nome do entrevistado), e quando disse que era eu ela questionou ~não, deve ser o seu irmão~. E mais uma vez respondi que era eu mesmo. E ela me olhou e falou ~Rapaz, procure outra coisa pra você fazer, isso não é pra você~. E eu desinformado e desacreditado, aceitei. Então ela arrancou minha foto, me entregou e rasgou a ficha na minha frente. Até hoje me lembro e essa é uma das coisas que me deixa claro que a própria sociedade e educação não é preparada. (Entrevistado 1)

A entrevistada 4, apesar de ter tido uma experiência de ensino fundamental completo na mesma escola particular desde que iniciou seus estudos, hoje como responsável pela coordenadoria de politicas publicas da cidade, também enxerga diversas barreiras na formação estudantil e profissional da pessoa com deficiência, fator esse que contribui diretamente no fato dessa fatia da população possuir uma baixa escolaridade em comparação com pessoas não deficientes. De acordo com dados do IBGE (2023) a taxa de analfabetismo para pessoas com deficiência no primeiro trimestre de 2022 foi de 19,5%, enquanto entre as pessoas sem deficiência, essa taxa foi de 4,1%.

Consequentemente, a baixa escolaridade entre as pessoas com deficiência acarreta em uma inserção, na sua maioria, em vagas de empregos simples, muitas vezes sem grandes oportunidades de crescimento na carreira. Além disso, existem barreiras sociais e preconceitos que impactam a contratação, levando muitos empregadores a subestimarem o potencial das pessoas com deficiência, como é relatado na experiência da entrevistada 4, que mesmo com graduação e mestrado, estando preparada para o cargo, foi submetida a diversas negações imediatamente após o conhecimento de sua deficiência. Como resultado dessa perspectiva, muitos indivíduos com deficiência acabam em posições de trabalho de baixa remuneração e sem planos de carreira estruturados, o que perpetua um ciclo de desigualdade e limitação de oportunidades. Como é possível observar na continuidade do relato feito pela entrevistada 4:

O deficiente acaba enfrentando mais barreiras na formação, os acessos a educação, falta de transporte, questões no contexto geral que faz com que ele desista. Cada nível escolar que é avançado, o número de pessoas com deficiência é menor. Então quando encontramos pessoas com deficiência trabalhando, é justamente em cargos básicos, caixa de supermercado, não desmerecendo, mas são cargos que talvez somente um ensino médio seja requisito para estar ali. (Entrevistada 4)

Os relatos dos entrevistados mostram ainda que a acessibilidade é um grande obstáculo na inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, seja no processo educativo ou diretamente no processo empregatício. De acordo com os seguintes trechos observados nos relatos dos entrevistados 2, 3 e 4:

Na faculdade mesmo em que estudei tem a política de cotas, mas vejo um pouco despreparada para receber a pessoa com deficiência. No meu primeiro dia de aula, cheguei atrasado pois não sabia onde ir para acessar as entradas com cadeira de rodas. E é algo que fica por isso, por ser uma parcela quase que invisível para sociedade, que não dispõe de recursos. (Entrevistado 2)

Para que a gente possa estar em todos os ambientes, é preciso que a infraestrutura desses locais seja acessível, então precisa de uma atenção. (Entrevistado 3)

Eles têm a ideia que a gente vai ser algo que vai dar trabalho a instituição, que vai recorrer de demandas, de tornar o local acessível, como se não fosse obrigação né? Cadeirante é a última instância a ser contratada, ou um cego total, surdo total. (Entrevistado 4)

Diante dos relatos e perspectivas dos entrevistados, foi possível identificar como principais obstáculos pessoais os seguintes:

Quadro 6 - Principais Obstáculos Pessoais de acordo com as entrevistas

|                     |                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Obstáculos Pessoais | Foco da contratação voltado a deficiência ao invés das competências e habilidades; |
|                     | Falta de plano de carreira;                                                        |
|                     | Carência de oportunidades;                                                         |
|                     | Acessibilidade                                                                     |

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

#### 4.3 OBSTÁCULOS ORGANIZACIONAIS À CONTRATAÇÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

A pesquisa permitiu buscar relatos e convicções sobre os principais obstáculos organizacionais encontrados na contratação de pessoas com deficiência, para isso foram levadas em consideração as respostas dos entrevistados que se encaixavam na posição de pessoas com experiência na contratação e liderança de PCD.

Como empresa contratadora, reconhecem que a contratação de pessoas com deficiência é fundamental para promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho. No entanto, também reconhecem que existem obstáculos específicos associados a esse processo. A entrevistada 5 os identifica:

Tanto por parte da equipe que por não ser preparada para lidar com os tipos de deficiência, por exemplo, aqui temos PCD com deficiência auditiva no qual os colaboradores devido não terem curso de libras, muitas vezes não tem entendem o que ela expressa. Como também por parte do próprio deficiente que muitas vezes tem suas limitações. (Entrevistada 5)

A entrevistada 6, por sua vez, identifica os obstáculos que enxerga diante de sua realidade:

A questão de adequação, desde a infraestrutura, ate os relacionamentos dentro da empresa, porque uma pessoa por exemplo, com a deficiência do autismo, elas precisam que tenha um trabalho assistido. (Entrevistada 6)

Levando em consideração que ambos relataram possuírem pessoas com deficiência auditiva em sua equipe, foi acentuado o desafio que algumas pessoas da equipe demonstravam ao se comunicar, tendo em vista que em sua maioria, as pessoas da equipe não dispunham de conhecimento em LIBRAS. Foi identificado ainda que estas pessoas com deficiência, eram aproveitadas em setores com pouca ou nenhuma interação com clientes.

Quanto ao fator de dificuldade para localizar pessoas com deficiência aptas para a vaga oferecida, foi observado pela entrevistada 6 que muitas pessoas com deficiência devido estarem listadas no PBC (Prestação de Benefício Continuado) preferem não se alistar a concorrência do emprego, considerando já receberem um valor equivalente ao salário mínimo, e que mesmo trabalhando, não haveria uma alteração tão significativa do valor.

Encontrar candidatos que atendam aos requisitos da posição é um desafio, as vezes falta candidatos com deficiência que tem as habilidades para a vaga. A maioria das pessoas com deficiência tem o benefício de prestação continuada, que é o BPC, e alguma pessoas não querem trabalhar por que já tem o benefício. (Entrevistada 6)

De acordo com o IBGE (Censo 2022), as pessoas com deficiência apresentam uma renda 30% menor do que a media do Brasil. Elas recebem por volta de R\$ 1.860 por mês, contra R\$2.652 da media da população.

Para SCHWARZ e HABER (2009, p. 187): ~o principal objetivo ao se promover a acessibilidade no ambiente de trabalho é equiparar oportunidades e favorecer a plena participação das pessoas com deficiência~. Diante disso, é importante salientar que ao identificar as barreiras presentes no desempenho do colaborador, é relevante que a organização busque formas de ampliar as possibilidades, promovendo sua independência e garantindo sua plena participação no ambiente de trabalho.

Entre os gestores, não foi citado como obstáculo a acessibilidade, apesar de este ser um problema comumente relatado entre os entrevistados nas pessoas com deficiência, porém foi observado que nenhuma das empresas entrevistadas tinham em seu quadro de funcionários pessoas com limitações severas como por exemplo, as que fazem uso de cadeiras de rodas.

*Quadro 7 - Principais Obstáculos Organizacionais de acordo com as entrevistas*

|                            |                                                                                    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Obstáculos Organizacionais | Dificuldade na comunicação entre os funcionários;                                  |
|                            | Dificuldade para encontrar pessoas com deficiência que se adequem a vaga ofertada; |
|                            | Baixa Escolaridade das pessoas com deficiência;                                    |
|                            | Resistência a perda de benefícios assistenciais                                    |

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

#### 4.4 BENEFÍCIOS À CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A contratação de pessoas com deficiência traz uma série de benefícios valiosos para as empresas conforme apresentado outrora nesta pesquisa, incluindo a promoção da diversidade, aumento da criatividade e inovação, melhor representação do mercado consumidor diversificado e uma força de trabalho mais inclusiva e motivada. Agora, apresenta-se um quadro com alguns relatos dos entrevistados, destacando suas perspectivas e experiências relacionadas aos retornos trazidos com a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

O entrevistado 1 em sua perspectiva de levar oportunidade as pessoas com deficiência, chega a comparar a inclusão dessa parcela da população com a história das mulheres, que enfrentaram dificuldades ao ingressar o mercado de trabalho e cada vez mais conquistam um lugar emblemático em posições de responsabilidade e liderança.

Para a empresa e sociedade no geral, levar uma oportunidade ao deficiente, é permitir que ele prove a sua capacidade. Assim como é visto na história das mulheres no trabalho, que aos poucos mostraram seu valor e carregam uma grande responsabilidade em cargos de liderança nos dias de hoje. (Entrevistado 1)

Em sua fala, a entrevistada 3 lembra que a contratação de pessoas com deficiência não apenas beneficia o indivíduo, como também estimula a criatividade, a partir do momento que eles frequentemente desenvolvem soluções únicas para superar desafios, levando seus conhecimentos e experiências como uma forma de contribuição na equipe.

Torna o ambiente de trabalho muito mais diverso e inclusivo, são experiências e vivências que fazem com que as pessoas passem a conhecer outras habilidades. (Entrevistada 3)

Além disso, esses funcionários geralmente demonstram alta motivação e dedicação, o que pode resultar em maior produtividade e satisfação no trabalho, é o que lembra a entrevistada 6.

Primeiro retorno, a satisfação pessoal faz com que a pessoa com deficiência desenvolva com excelência uma atividade dentro da empresa. E em segundo seria a questão de se sentir útil, desenvolver algo. (Entrevistada 6)

Em todos os relatos foram identificados o reconhecimento do ganho para a sociedade como um todo, de acordo com os trechos apresentados a seguir:

O ganho social é o maior benefício. O PCD pode produzir igualmente qualquer pessoa e ainda haverá um ganho social da empresa no mercado. (Entrevistado 2)

O ganho é a inclusão, proporcionar a inclusão de todas as pessoas nos espaços, reconhecer, aprender cada dia mais com eles. (Entrevistada 4)

O ganho é que além de incluir pessoas com deficiência no mercado de trabalho, colocamos em prática nosso dever como cidadão, de respeitar e ensinar também. (Entrevistada 5)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pessoas com deficiência que possuem vontade e habilidades para empregar-se, ainda enfrentam como obstáculo, a exclusão, devido a barreiras físicas e, principalmente preconceitos e atitudes discriminatórias.

Para além dos obstáculos pessoais, a pesquisa permitiu observar obstáculos organizacionais enfrentados na inclusão da pessoa com deficiência. A baixa escolaridade muitas vezes limita a disponibilidade de candidatos com deficiência com as qualificações necessárias, tornando a busca por profissionais aptos uma tarefa desafiadora. Além disso, a resistência a perda de benefícios assistenciais pode dissuadir algumas pessoas com deficiência de buscar emprego, mesmo que estejam capacitados para fazê-lo.

No entanto, é possível reconhecer que essas barreiras não podem ser superadas isoladamente pelas organizações ou pela própria pessoa com deficiência. É necessário um esforço conjunto da sociedade, governo e empresa para melhorar a acessibilidade à educação e para criar políticas inclusivas, ao mesmo tempo em que oferecem apoio adequado para garantir a independência financeira das pessoas com deficiência.

Ao reconhecer e abordar obstáculos de maneira eficaz, as empresas podem colher os frutos da diversidade e inclusão, como o estímulo a inovação e melhoria na imagem da empresa.

No futuro, a medida que as restrições ao acesso à educação forem eliminadas, a integração das pessoas com deficiência no mercado de trabalho ocorrerá de forma cada vez mais gradativa. Com o tempo sua participação se tornará uma parte comum e contínua de todos os aspectos da vida social, contribuindo para a gradual superação das barreiras.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AÇIKGÖZ, A; AYŞE, G; CEMIL, K; GÖKHAN, S. Functional diversity, absorptive capability, and product success: the moderating role of project complexity in new product development teams. **Creativity and Innovation Management**. 2016. 25 (1): 90–109.

ARISTÓTELES. A política. Traduzido por Roberto Leal Ferreira. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

BRASIL, Lei N 13.409, de 28 de dezembro de 2016 dispõe sobre a reserva de vagas para pessoas com deficiência, Art. 1, Brasília, DF, 2016 . Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13409.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13409.htm). Acesso em: 22 de Jan. 2022

CARVALHO, J. J. Inclusão Étnica e Racial no Brasil – A questão das cotas no ensino superior. São Paulo: Attar Editorial, 2005.

CHO, T.S. The effects of executive turnover on top management team's environmental scanning behavior after an environmental change. **Journal of Business Research**. 2006. 59 (10–11): 1142–1150.

COSTA, V. A. A. A formação na perspectiva da Teoria Crítica da Sociedade: as experiências dos trabalhadores deficientes visuais do serviço federal de processamento de dados. 2001. 398 f. Tese (Doutorado, Programa de Educação, História e Filosofia da Educação)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2001a.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods**

DAYAN, M; MUAMMER O; HANAN A. The role of functional and demographic diversity on new product creativity and the moderating impact of project uncertainty. **Industrial Marketing Management** 61. 2017: 144–154.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications. 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Sage Publications. 2011

DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM

GIL, Antônio Carlos. (2012) Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6ª Ed. São Paulo, Atlas, 2012.

GLUZ, N. Discriminação positiva. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. GOMES, J. O., MARCOS R. B, GILBERT J. H; PAUL V. R.C. 2014. Analysis of the resilience

of team performance during a nuclear emergency response exercise. **Applied Ergonomics** 45 (3): 780–788.

GUILLAUME, Y. R. F.; JEREMY F. D, LILIAN O.E; STEPHEN A; MICHAEL A. Harnessing demographic in organizations: what moderates the effects of workplace diversity? **Journal of Organizational Behavior**. 2017. 38 (2): 276–303.

HABER. J. A Inclusão de Profissionais com Deficiência no Mercado de Trabalho. RH Inclusivo. Disponível em: <http://blog.isocial.com.br/a-inclusao-de-profissionais-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-um-panorama-positivo-para-uma-mudanca-necessaria/>. acesso em 07 abr. 2022.

NEVES, M. L. T; MATINS, A. A.; MORAIS, K. T. S. DEFICIÊNCIA FÍSICA: Do contexto histórico ao mercado de trabalho atual. UFMG. 2016

HAON, C; DAVID G; MARIANELA F. Familiarity and competence diversity in new product development teams: effects on new product performance. **Marketing Letters**. 2009. 20 (1): 75–89.

HARRISON, D. A; KLEIN, K. Qual é a diferença? A diversidade é construída como separação, variedade ou disparidade nas organizações. **Academy of Management Review** 2007. 32 (4): 1199–1228.

HORWITZ, K; HORWITZ, B. The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. **Journal of Management** .2007. 33 (6): 987–1015.

IBGE. População. Pessoas com deficiência. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/20551-pessoas-com-deficiencia.html> Acesso em: 19 abril 2023

JACKSON, S; JOSHI, A. Diversidade da equipe de trabalho. **No manual da APA de psicologia industrial e organizacional** , ed. Sheldon Zedeck, 651–686. Washington: Associação Americana de Psicologia. 2011.

KENDRA, M; TRICIA W. Elements of resilience after the World Trade Center disaster. Reconstituting New York City's emergency operations centre. **Disasters** 2003. 27 (1): 37–53.

LOPES ALVIM, J.; RODRIGUES, V.C. A relevância dos aspectos emocionais do deficiente físico para a inclusão no ambiente de trabalho." *Colloquium Humanarum* 12.Especial: 35-43, 2015

MENDES, R.H. **Educação inclusiva na prática: experiências que ilustram como podemos acolher todos e perseguir altas expectativas para cada um**. São Paulo: Fundação Santillana, 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. Jossey-Bass. 2009.

NISHII, H; JASMIEN K; MEIR S; REBECCA P. A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. **Academy of Management Annals** 2018. 12 (1): 37–82.

PREGENZER, A L. 2014. Evolution and resilience of the nuclear nonproliferation regime. **AIP Conference Proceedings—Nuclear Weapon Issues in the 21st Century** 2014. 1596 (1): 152–159.

PROEXT. Sobre ações afirmativas e comunidades tradicionais. Universidade Federal do Amazonas. Disponível em: <https://proext.ufam.edu.br/dpa/sobre-aco-es-afirmativas.html>. Acesso em: 02 abr. 2022

RIBEIRO, Rafaella Portes Diniz; LIMA, Maria Elizabeth Antunes. O trabalho do deficiente como fator de desenvolvimento. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo , v. 13, n. 2, p. 195-207, set. 2010 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172010000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172010000200004&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 26 abr. 2022.

SCHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. COTAS: Como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. São Paulo: i. Social, 2009. 270 p.

SRIKANTH, K; SARAH H; RANDALL, P. A dynamic perspective on diverse teams: moving from the dual-process model to a dynamic coordination-based model of diverse team performance. **Academy of Management Annals** 2016, 10 (1): 453–493.

SUTCLIFFE, K. M; TIMOTHY J.V. Organizing for resilience. In **Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline**, ed. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn, 94–110. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2003.

TEIXEIRA, E.O; WERTHER J. Resilience: continuous renewal of competitive advantages. **Business Horizons** 2013. 56 (3): 333–342

THOMPSON, N. **Anti-discriminatory practice: equality, diversity and social justice**, 6th ed. Basingstoke: Palgrave. 2016.

TRIANDIS, H. C. The future of workforce diversity in international organisations: a commentary. **Applied Psychology: an International Review** 2003. 52 (3): 486–495.

TSUI, A. S; TERRI D.E; CHARLES A. Being different: relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly** 1992. 37 (4): 549–579.

VAN KNIPPENBERG, D; MICHAÉLA C. Work group diversity. **Annual Review of Psychology** 58 (2007): 515–541.

VASCONCELOS, Fernando Donato. O trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão no mercado de trabalho de Salvador, Bahia. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional* [online]. 2010, v. 35, n. 121 [Acessado 9 Fevereiro 2022] , pp. 41-52. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000100006>>. Epub 20 Jun 2012. ISSN 2317-6369. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572010000100006>.

WEICK, E. Organizational culture as a source of high reliability. **California Management Review** 1987. 29 (2): 112–127.

WILLIAMS, A; DANIEL A; GRUBER, M; SUTCLIFFE, A; SHEPHERD, Y. Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. **Academy of Management Annals** 2017. 11 (2): 733–769.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. População com Deficiência no Brasil. Fatos e percepções. Coleção FEBRABAN de Inclusão Social. São Paulo: FEBRABAN, 2006.

## 7. APÊNDICES

### APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO

O (a) Senhor (a) está sendo convidado a participar de uma pesquisa de graduação intitulada “A Inclusão do Deficiente no Mercado de Trabalho: Obstáculos Pessoais e Organizacionais”, desenvolvida por Beatriz Rayane Ferreira de Lima, discente do Curso de Administração da Universidade Federal Rural do Semiárido. O objetivo geral do estudo é identificar os obstáculos pessoais e organizacionais para incluir deficientes físicos no mercado de trabalho.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. O Senhor (a) não será penalizado (a) de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

#### DADOS DA PESQUISADORA

Nome: Beatriz Rayane Ferreira de Lima

Contato: (84) 99112-5511

E-mail: raianny.amy@hotmail.com

#### DADOS DA ORIENTADORA

Nome: Danielle de Araújo Bispo

E-mail: danielle.bispo@ufersa.edu.br

Eu, \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_  
declaro ter sido informado e concordo em ser participante do projeto de pesquisa acima descrito.

Mossoró-RN, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2023.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Bloco 1 – Identificação

1. Me fale um pouco sobre você... (nome, idade, estado civil, formação)
2. Você pode me falar de maneira geral sobre o seu trabalho? (tempo de empresa, seu cargo, carga horária de trabalho)

### Bloco 2 – A Inclusão do deficiente no mercado de trabalho

3. Faz parte das atribuições de seu cargo decidir sobre a contratação de pessoas (inclusive pessoas portadoras de deficiência)?
4. Qual o seu nível de influência na decisão final da contratação de pessoas, inclusive pessoas portadoras de deficiência (caso faça parte das atribuições do seu cargo)?
5. Você é portador(a) de algum tipo de deficiência? Qual?
6. Quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham como contratadas na sua organização?
7. Em que funções e cargos estas Pessoas Portadoras de Deficiência costumam ser aproveitadas em sua organização? (Se for o caso).
8. Descreva o processo decisório que leva à contratação ou não-contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência em sua organização.
9. Na sua opinião, quais são os principais desafios à contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência?
10. De acordo com sua visão, quais são os aspectos que mais têm facilitado a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?
11. Na sua opinião, quais são os aspectos que mais têm dificultado a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?
12. No seu entender, quais são os retornos/ganhos trazidos pela contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência à sua organização?
13. Você tem conhecimento da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?

14. Quais são as suas impressões/percepções a respeito da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?
15. Quais as estratégias adotadas na organização em que você atua para cumprir a Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?
16. Você acredita que o investimento em infraestrutura e equipamentos especiais (acessibilidade) assume importância no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
17. Você acredita que o tipo e grau de deficiência do profissional assume importância no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
18. Existe algum outro fator que você acredita que seja considerado relevante no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência?
19. No seu entender, como as empresas podem contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?
20. No seu entender, como o governo pode contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?
21. No seu entender, como as Pessoas Portadoras de Deficiência podem contribuir para a sua própria inclusão no mercado de trabalho?

### Bloco 3 – Encerramento

22. Você gostaria de acrescentar alguma informação que considera importante?
23. O que você achou da entrevista?