

Gestão da Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência: a perspectiva da área de Recursos Humanos

AMYRA MOYZES SARSUR

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

SIMONE COSTA NUNES

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

JÚLIO FERNANDO DA SILVA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

WILSON APARECIDO COSTA DE AMORIM

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pelo apoio à pesquisa.

GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: a perspectiva da área de Recursos Humanos

1. Introdução

O presente artigo emerge da constatação da escassez de estudos relativos às políticas e práticas de gestão da diversidade e, mais especialmente, da inclusão de Pessoas com Deficiência, no mercado de trabalho no Brasil. Tal afirmativa é reforçada por Carvalho-Freitas e Marques (2010) quando tratam da recenticidade e lacunas nas pesquisas sobre a temática. Tal constatação, não exclui o tímido, mas paulatino avanço das organizações na busca por incorporar práticas de gerenciamento da força de trabalho, aí incluídas as minorias.

O termo diversidade usualmente é associado a grupos minoritários como negros, homossexuais, mulheres e outros. Entretanto, como destaca Costa (2014), esse conceito é mais amplo e complexo por tratar de muitos tipos de diferença, que incluem a deficiência. A gestão da diferença não é apenas estabelecer uma forma de igualdade de oportunidade, mas também promover o alinhamento dos interesses dos indivíduos com os das organizações, permitindo que o potencial dos empregados possa contribuir com o negócio empresarial (Pereira & Hanashiro, 2010).

Portanto, a valorização da diversidade pode representar, para as organizações, uma forma de ampliar sua vantagem competitiva por meio da criação de um contexto inovador, mais humanizado e que privilegia o somatório das diferenças (Myers, 2003). Assim, não é sem razão que a diversidade da força de trabalho vem se destacando dentro das organizações e tornou-se tema relevante nesse contexto. Fica evidenciada a demanda por ações de Recursos Humanos (RH), que alcancem todos esses distintos grupos, e procurem harmonizar variáveis complexas, como o lucro e a justiça social (Saraiva & Irigaray, 2009).

Do ponto de vista acadêmico, em nível internacional, a gestão da diversidade em empresas começa a ganhar relevância a partir de 1970, inclusive por meio de pesquisas publicadas em periódicos como *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* e *Organization Studies* (Martinez, 2013). A temática aparece vinculada às discussões sobre inclusão de Pessoas com Deficiência no trabalho, constituindo-se preocupação recente por parte das áreas de RH. Em países como a Espanha, o emprego apoiado (modalidade para apoio à inclusão), por exemplo, ganhou visibilidade a partir de estudos sobre sua implantação em organizações (Verdugo, Jordán de Urrís & Vicent, 2009). No Brasil, essa ainda é uma abordagem pouco praticada (Barbosa & Nunes, 2016).

Mas, a gestão da diversidade e a inclusão de Pessoas com Deficiência, ainda representam desafios a serem vencidos pelas organizações. A começar pela própria concepção de diversidade e deficiência dos profissionais responsáveis, em última instância, pela sua inserção e permanência no ambiente organizacional: os de Recursos Humanos.

Já existem estudos que apontam para a discussão de barreiras e dificultadores nos ambientes nos quais essas pessoas convivem (Boardman, Grove, Perkins & Shepherd, 2003; Schur, Kruse, & Blanck, 2005; Abbott & Mcconkey, 2006). De outra parte, também se identificam pesquisas que mostram como as distintas tecnologias podem melhorar seu desempenho na vida e no trabalho (Diniz, Almeida & Furtado, 2016).

Dentro de toda essa perspectiva, este artigo explora aspectos da diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência em organizações tomadas como referência no mercado, a partir da base da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT)”.

2. Problema de Pesquisa e Objetivos

A temática “diversidade” e, mais especificamente, a “inclusão de Pessoas com Deficiência”, é adotada discursivamente pelas organizações em suas manifestações recentes e é objeto de legislações. Todavia, continua sendo área pouco explorada em estudos no Brasil.

Levantamento bibliográfico realizado até abril de 2019, no Portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), com as palavras-chave “Recursos Humanos, Inclusão, Pessoas com Deficiência e Mercado de Trabalho”, traz um total de 39 artigos que contemplam tais temáticas, demonstrando a exiguidade da publicação nacional que trata da perspectiva brasileira.

Isso, mesmo considerando que a população total de pessoas com deficiência residentes no Brasil captada pelo Censo Demográfico 2010 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2010), representa um quantitativo de 12.748.663 pessoas, ou 6,7% do total da população. Ressalta-se que esta é uma releitura do Censo 2010 que, num primeiro momento, identificou 45.606.048 pessoas com deficiência (23,9% do total da população recenseada). Tal releitura ocorreu a partir das recomendações do Grupo de Washington (*Washington Group on Disability Statistics – WG*), que busca padronizar e harmonizar definições, conceitos e metodologias de modo a garantir a comparabilidade das estatísticas entre diferentes países (IBGE/Nota Técnica 01/2018).

Apesar de representar contingente expressivo da população observa-se que, dos 49,5 milhões de vínculos ativos no país, apenas 381 mil, ou seja, 0,77% dos empregados com carteira assinada, eram pessoas com deficiência (Ministério do Trabalho, 2014). Tais dados apresentam o tamanho do desafio para organizações, governo e sociedade (Matalinares e Marques (2017).

A exclusão desse grupo em espaços de convivência laboral é identificada em pesquisas que demonstram o seu alto índice de desemprego em diversos países do mundo (Cimera, 2012; Jórdan de Urrís & Verdugo, 2007; Suibhne & Finnerty, 2014; Völker, 2014) e o quanto este grupo ainda encontra-se alijado e apartado do mercado de trabalho (Cerqueira, Viégas & Souza Silva, 2009).

Entretanto, em função de um conjunto de fatores, esta é uma realidade que começou a ser modificada nos últimos anos. Em especial, no caso do Brasil, com a determinação de legislação específica para tal fim, em especial, a partir da década de 1990.

Assim, parte da visibilidade que vem sendo conquistada, pouco a pouco, é resultado da Lei de Cotas nº 8.213, de 1991, que determina que empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencherem de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados do INSS ou pessoas com deficiência. Tal imposição foi um marco para as práticas de inclusão, obrigando que as organizações também ofertassem oportunidades de trabalho abrangendo Pessoas com Deficiência. Mais recentemente, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, Lei nº. 13.146, de 6 de julho de 2015, veio dar prosseguimento aos esforços brasileiros pela inclusão social destes indivíduos, com uma tônica de criação de condições de trabalho, de forma competitiva e em equidade de oportunidades (Silva et al., 2016).

Contudo, apesar de toda sua importância, a legislação não teve ainda o poder de transformar a sociedade, já que a sensibilização e efetiva aceitação das pessoas e, no caso do universo organizacional, dos profissionais inseridos no mundo do trabalho, ainda se encontra alicerçada em atitudes e práticas discriminatórias.

Vale lembrar que, ainda que não haja consenso quanto às correlações entre diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência e os resultados organizacionais, já há abordagens que enfatizam que a diversidade da mão de obra pode proporcionar impactos positivos sobre os resultados das equipes e das organizações (Capell, Tzafrir, & Enosh, 2018; Mannix & Neale, 2005). Há também discussões sobre o fato de a inclusão de minorias ser uma forma de efetivar o gerenciamento da imagem organizacional, atendendo a normas sociais vigentes (Chang, Milkman, Chugh, & Akinola, 2019).

Nesse contexto, as áreas de RH deveriam não apenas assumir a missão de se fazer cumprir a legislação em suas organizações, mas, ainda mais, servir como indutoras de boas

práticas para a implantação de políticas e práticas de inclusão e acessibilidade, a serem disseminadas, não só no interior das organizações, mas na sociedade em geral.

Para que isso aconteça, é fundamental que os profissionais de RH se percebam e ajam como responsáveis que são por influenciar a ação das pessoas, sensibilizando e definindo ações que possam ser efetivadas e difundidas em prol da diversidade e da inclusão.

Desta forma, a inquietação que origina este estudo e que se constituiu como problema de pesquisa, é *analisar qual a percepção dos Recursos Humanos em relação à diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência*. Parte-se da premissa de que as áreas de RH são as responsáveis pela idealização e implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas e, portanto, têm a responsabilidade pela efetividade de tais ações no universo empresarial, inclusive sensibilizando e qualificando as lideranças para este foco.

Nesse sentido, o artigo tem como objetivo geral, analisar como as áreas de Recursos Humanos percebem a diversidade e inclusão de pessoas com deficiência e em que medida vêm cumprindo seu papel como responsáveis pela implementação de políticas e práticas para sua efetividade.

Para o alcance deste objetivo, foram propostos os seguintes objetivos específicos: (1) Investigar dados secundários da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT)” que servem de parâmetro para a análise sobre a diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência em organizações tomadas como referência no mercado mineiro; (2) Analisar as políticas e práticas de Recursos Humanos, relativas à diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência nessas organizações; (3) Analisar aspectos que indiquem (ou não) a evolução da temática da diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência nessas organizações.

3. Fundamentação Teórica

3.1 Diversidade nas Organizações

A conceituação de diversidade vem, ao longo do tempo, sendo objeto de discussão e mudanças. Conforme afirmam Alves e Galeão-Silva (2003), ela não pode ser vista apenas como algo relativo ao gênero e raça, mas também associada a aspectos como idade, história pessoal e corporativa, formação, função, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço e deficiências.

No caso do Brasil, o diverso é ainda mais evidenciado, segundo Ogliari (2009), em função de uma mistura de características regionais, pluralismo religioso, traços demográficos e econômicos, níveis de formação, enfim, distinções que juntas, contextualizam as diferenças do povo brasileiro. As organizações precisam, nesse caso, desenvolver novas práticas de relações de trabalho e gestão de pessoas orientadas para os grupos diversos no seu interior.

No cenário brasileiro, o tema diversidade é proveniente do meio educacional, da década de 1980, sendo incorporado ao meio empresarial na década posterior (Myers, 2003). Seu surgimento, assim como no exterior, se deve às pressões de movimentos minoritários e do movimento sindical que apontavam a necessidade de se discutir temas como discriminação e diversidade racial, propiciando o início de uma discussão em âmbito nacional. Não obstante, para empresas e profissionais da área de Gestão de Pessoas, tanto a nível internacional quanto nacional, a temática se apresenta com maior recenticidade, o que implica a necessidade de se incrementar pesquisas em termos de volume e de complexidade.

Isso também significa investir, no caso das organizações, em políticas e práticas de gestão que estimulem mudanças de cultura e comportamento (Ethos, 2002). Esse investimento não vem livre de custos potenciais que advêm destas diferenças no trabalho, ou seja, um potencial impacto negativo proveniente de uma força de trabalho heterogênea, como afirmam De Meuse, Hostager e O'Neill (2007). Por isso as áreas de RH precisam agir para transformar tais riscos em oportunidades de ampliar sua competitividade, construindo uma

cultura na qual a heterogeneidade é potencializadora de resultados, por meio do respeito e uso saudável das diferenças.

Para fins deste estudo, o foco da diversidade foi na inclusão de Pessoas com Deficiência, considerando-se o conceito de inclusão como o processo de construção de uma sociedade para todos. Seu alvo de transformação, portanto, são os ambientes sociais, e não a pessoa e, especialmente, sua inserção nos ambientes organizacionais.

Ressalta-se que, para se analisar a questão da diversidade com foco na Pessoa com Deficiência, é relevante considerar dois aspectos: a ação afirmativa e a gestão da diversidade. Isso ocorre porque, embora a ação afirmativa atenda aos interesses do Estado, a gestão da diversidade nas organizações possibilita a criação de um conjunto de medidas administrativas que considerem os atributos pessoais como recursos para melhorar o desempenho organizacional (Chanlat, Dameron, Dupuis, Freitas & Ozbilgin, 2013). Para isso, a ação da liderança é fundamental para dar credibilidade às ações inclusivas nas organizações.

Tal aspecto é reforçado por Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004), que afirmam que a conscientização dos gestores quanto à importância da diversidade dos trabalhadores de uma organização pode abrir espaço para se criar as condições necessárias para o desenvolvimento de uma postura ética, que passe a entender a diversidade sob o ponto de vista da Pessoa com Deficiência, tornando-se prática organizacional e valor para os negócios.

Nessa mesma perspectiva, Bebbington e Ozbilgin (2013) destacam a necessidade da mudança no papel do gestor e de seu apoio, assim como da própria diversidade na liderança. Sobre o RH recaem responsabilidades como a sensibilização, preparação e sustentação das lideranças (não ignorando os demais empregados), para a inserção das Pessoas com Deficiência. A eles cabe o papel de idealizadores das políticas e práticas de gestão e de uma cultura de inclusão, que influencia inclusive o corpo dirigente das organizações.

3.2 Pessoas com Deficiência: caracterização e inserção no mercado de trabalho

Cada ser humano tem o direito de desfrutar de todas as condições necessárias para o desenvolvimento de seus talentos e aspirações, sem ser submetido a qualquer tipo de discriminação. Dessa forma, a Pessoa com Deficiência deve ter a seu alcance, além da proteção geral garantida a todos, aquelas que têm por base minimizar as lacunas entre as condições das pessoas sem deficiência e as suas próprias condições (Silva et al., 2016).

Esse olhar sobre as Pessoas com Deficiência é, porém, mais recente. Conforme afirma Fernandes (2011), a inclusão pode ser vista a partir de distintos momentos. Em um primeiro momento, o deficiente era considerado como alguém merecedor da sua deficiência, resultado de castigo divino e de resquícios de vícios de seus antepassados. Num segundo momento, a partir do século IV, surgem os primeiros hospitais e asilos de caridade que abrigavam indigentes e indivíduos com deficiências. Essa forma de proteção, ainda que impregnada pela compaixão, levou à exclusão dos deficientes (como eram chamados) do convívio social. O deficiente passa a ser tratado como dependente e incapaz, desvinculado de suas potencialidades (Amiralian, 2000). Um terceiro momento é caracterizado a partir da Revolução Industrial (século XVIII), no qual a questão da habilitação e reabilitação da Pessoa com Deficiência para o trabalho ganha força. O trabalho em condições precárias passa a ocasionar acidentes mutiladores e doenças profissionais, sendo necessário criar um sistema de seguridade social mais eficiente. O quarto momento (século XIX), caracteriza-se pela mudança de postura e atenção às Pessoas com Deficiência, quando do início dos estudos específicos para os problemas ligados a cada deficiência e a alteração no tratamento dado ao deficiente (Silva et al., 2016).

Sentindo-se à margem da sociedade, as Pessoas com Deficiência também passaram a se organizar, emergindo o modelo social da deficiência, por meio do qual essa passa a ser vista como consequência da interação entre características corporais do indivíduo e as

condições sociais em que ele vive. Assim, ele é visto como fruto da combinação de limitações impostas pelo corpo com alguma lesão, combinados a uma organização social pouco sensível à diversidade corporal (Medeiros & Diniz, 2004).

Sobre este aspecto é importante destacar as considerações de Sasaki (2002) ao tratar do uso inadequado de terminologias para referência às Pessoas com Deficiência. De acordo com o autor, o uso correto da terminologia é fundamental, pois na fala corriqueira são tratados temas tradicionalmente contaminados por preconceitos e estereótipos, como no caso das deficiências. No Brasil essa preocupação é renovada para que sejam desencorajadas práticas discriminatórias e se construa uma sociedade inclusiva. Termos como “portador de deficiência”, “deficientes”, ou mesmo o uso indiscriminado de “pessoas com necessidades especiais”, tornaram-se inadequados.

Essa forma de ver a realidade mostra o papel da sociedade perante as Pessoas com Deficiência, ampliando a responsabilidade social. Esses indivíduos começam a ser vistos com potencialidades e objetivos e a sociedade passa a assumir a obrigação de ter o olhar focado nessas potencialidades, proporcionando a elas novos caminhos e objetivando a sua inclusão.

Desse modo, especialmente a partir da década de 1990, leis e decretos-lei vêm sendo sancionados no Brasil para garantir às Pessoas com Deficiência o direito e a acessibilidade ao mercado de trabalho. Além da Lei de Cotas, é o caso, por exemplo, em consonância ao regime dos servidores públicos, da Lei nº. 8.112, de 1990, que assegura o direito às Pessoas com Deficiência de se inscreverem em concurso público para provimento de cargo.

Apesar da importância das várias medidas legislativas no Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, de 2015, é o mais completo documento que trata da inclusão e constitui-se como um marco na mudança de perspectiva para a relação com e o tratamento das Pessoas com Deficiência. A pessoa com deficiência é definida, pelo seu Artigo 2º, como aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Ressalte-se que as alterações advindas da Lei nº. 12.470, de 2011, repetidas no Estatuto da Pessoa com Deficiência, promoveram modificações significativas na inclusão no mundo do trabalho. Entre as alterações estão o novo conceito de deficiência, que vai além da ótica médica, incorporando as barreiras atitudinais, que dificultam a inclusão no mercado de trabalho, e a menção ao deficiente “mental”, como um dos seus avanços relevantes.

Ainda que as legislações sustentem atenção à Pessoa com Deficiência, há estudos que apontam dificuldades para elas em conseguir emprego que estão, muitas vezes, vinculadas aos estereótipos sociais e não necessariamente às suas capacidades (Perez, 2012; Tanaka & Manzini, 2005). Em muitas situações, elas são vistas como incapazes para realizar tarefas, seja porque necessitam de acompanhamento mais permanente, ou porque há preconceito relativo ao seu equilíbrio emocional, ou, ainda, porque as organizações receiam ter custos adicionais com a acessibilidade nos ambientes de trabalho (Moreira, Cappelle, & Carvalho-Freitas, 2015; Tanaka & Manzini, 2005).

De acordo com Tanaka e Manzini (2005), há também, no caso brasileiro, instituições que adotam o discurso inclusivo apenas para cumprir a lei, mas têm práticas limitadas à adaptação de banheiros, rampas e sinalizações. Esses autores também discutem que, as contratações não se concretizam, pelo desconhecimento das empresas em relação ao recrutamento de Pessoas com Deficiência. Ou, ainda, conforme Oliveira et al. (2009), porque Pessoas com Deficiência possuem baixo nível de escolaridade, e muitas vezes não têm qualificação profissional, ou também porque as políticas públicas das agências de emprego estão sendo utilizadas inadequadamente. Além disso, segundo Toldrá (2009), parte das vagas oferecidas pelas empresas, são destinadas a atividades de baixa complexidade e remuneração, com poucas possibilidades de desenvolvimento, e em funções de serviços gerais.

Ainda, há outros fatores preponderantes na não inserção, como espaços físicos e logísticos inapropriados, não dispondo de condições mínimas para a acessibilidade (Oliveira et al., 2009) e barreiras de transporte inadequado, falta de acessibilidade e de suporte genérico (Shier, Graham e Jones, 2009).

Vale lembrar neste caso, aspectos da acessibilidade mencionados por Sasaki (2009), ao tratar das questões da inclusão: arquitetônica (sem barreiras físicas), comunicacional (sem barreiras na comunicação entre pessoas), metodológica (sem barreiras nos métodos e técnicas de lazer, trabalho, educação etc.), instrumental (sem barreiras instrumentos, ferramentas, utensílios etc.), programática (sem barreiras embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc.) e atitudinal (sem preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações nos comportamentos da sociedade para pessoas que têm deficiência). Assim, ele reforça que a acessibilidade é uma facilidade que se deseja ver e ter em todos os contextos da atividade humana. E, projetada sob os princípios do desenho universal, virá a beneficiar a todos, Pessoas com Deficiência ou não.

Mas, há também a perspectiva das empresas em relação às dificuldades encontradas para contratar Pessoas com Deficiência. Duas reclamações recorrentes são: a dificuldade de contratar pessoas aptas ao trabalho; e, em função de muitos se recusarem a ser registrados, em face do medo de perder o Benefício de Prestação Continuada – BPC (benefício assistencial ao idoso e à pessoa com deficiência, que garante um salário mínimo mensal). Entretanto, a legislação de 2015 vem sanar este último ponto, já que deixa claro que o BPC será suspenso somente enquanto persistir o vínculo empregatício (Silva et al., 2016).

Ressalta-se que, no caso das Pessoas com Deficiência, a ação afirmativa ainda representa a principal forma de inserção no mercado, já que, como ressaltam Campos, Vasconcelos e Kruglianskas (2013), as empresas tendem a cumprir o estritamente legal. Não obstante, Bodart, Romano e Chagas (2016) entendem que é preciso incrementar uma série de outras ações (além da legislação e fiscalização), de forma a promover a igualdade de tratamento, não só pela contratação, mas também no curso da relação empregatícia.

3.3 A Inclusão de Pessoas com Deficiência: o Papel dos Profissionais de Recursos Humanos

Dado que no contexto recente a gestão da diversidade tem se mostrado uma das atividades imperativas, especial atenção a seu respeito vem sendo requerida das áreas de RH. Nesse sentido, o profissional de RH precisa estar apto e atento aos seus deveres e, inclusive, à legislação. Isto é fundamental para viabilizar a inclusão das Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho (Bodart et al., 2016).

Dentro do microcosmo organizacional e, mais enfaticamente, nas áreas de RH e seus processos, que se tem configurado essa necessidade de atenção a um grupo social que não percebe as mesmas chances em relação aos demais em matéria de inserção (seleção), ganho (remuneração), oportunidades de ascensão (carreira, posições de poder) e legitimidade (participação em decisões, relevância de opinião, gestão democrática) (Punch, Hyde & Power, 2007; Sheridan, White & Mouny, 2010). Nesse sentido, e indo além, infere-se que, de início, o próprio recrutamento pode ser a primeira barreira, visto que, em alguns casos, a minoria já começa subjugada desde sua qualificação formal (Lunardi, 2011; Skliar, 2013).

A Lei Federal nº 13.146, de 2015 dispõe sobre essas regras de comportamento dos RH no processo de Recrutamento & Seleção de Pessoas com Deficiência. Ali menciona-se que se constitui modo de inclusão, a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, e de forma a serem atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente de trabalho. Além disso, o recrutamento e seleção de Pessoas

com Deficiência deve ocorrer sob observância dos preceitos éticos e morais, mobilizando uma mistura de método, conhecimento e sensibilidade.

O RH deve estar preparado para essa diversidade, com métodos de recrutamento que sejam eficientes também para as classes minoritárias, que incluem as Pessoas com Deficiência. Conforme destacam Bodart et al. (2016), é desta forma que esses profissionais deverão estar em contato direto com comunidades, organizações e grupos envolvidos com esse público, em sua formação ou habilitação/reabilitação para tornar seu recrutamento mais apropriado, sobretudo sem discriminação e preconceitos.

A Constituição Federal Brasileira, de 1988, assegura a oportunidade de trabalho, e de valorização das capacidades das Pessoas com Deficiência, a fim de que possam conquistar renda própria, de forma a isentar o Estado e a sociedade de sustentá-las. Esta alternativa constitucional enfatiza o papel social da empresa, e que a inclusão social não pode ser entendida como uma despesa e, sim, como a criação de oportunidades profissionais.

Alguns estudos identificam que os gestores percebem a inclusão da Pessoa com Deficiência como importante para a imagem da empresa (Matalinares & Marques (2017). Entretanto, para as equipes, isso ainda representa um desafio devido ao desconhecimento sobre as potencialidades desse grupo e a ausência de orientação para recebê-las.

Assim, e diante de todo o exposto, se pode depreender a relevância do tema, que se configura como um desafio, com possibilidades para as pessoas, as organizações, o governo e a sociedade. E se destaca, ainda mais, a necessidade de que as organizações e suas áreas de RH sejam modelo na gestão da diversidade e adequada inclusão de pessoas com deficiência.

4. Aspectos Metodológicos

Este estudo privilegiou as abordagens qualitativa e quantitativa (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder; 1999; Creswell, 2010; Minayo, 2001) por considerar que, em conjunto, elas permitem recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa foi iniciada a partir do levantamento da literatura pertinente aos temas “diversidade” e, especialmente, “inclusão de Pessoas com Deficiência”, por meio da busca, por palavras-chave, à base de dados eletrônica do Portal CAPES.

Após esse levantamento, foi utilizado o banco de dados da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar” (MEPT), 2017, que é realizada anualmente, desde 2006, pelo “Programa de Estudos em Gestão de Pessoas”, da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA), da Universidade de São Paulo (USP), em parceria com a Editora Abril que publica seus resultados em um Guia Especial da revista Você S/A.

As empresas participantes preenchem um questionário institucional com seu perfil, estrutura de RH e políticas e práticas de gestão de pessoas, sendo que, para fins da presente pesquisa, o foco recaiu sobre o item “Gestão da Sustentabilidade e Diversidade”, mais especificamente, “inclusão de Pessoas com Deficiência”. Além dos dados quantitativos, as práticas das organizações são também descritas, no próprio questionário respondido pelas organizações, com o propósito de evidenciar as ações de gestão que elas declaram possuir.

Para efeito deste estudo foram selecionadas as empresas atuantes em Minas Gerais, dentre as 150 selecionadas no Brasil. O enfoque em Minas Gerais é considerado, pois é um dos cinco estados com maior participação (8,7%) no Produto Interno Bruto (PIB), em 2015, junto com São Paulo (32,4%) e Rio de Janeiro (11,0%) (IBGE, 2016; CDDI/IBGE, 2017).

Foram identificadas 23 organizações em Minas Gerais, tratadas como Empresa 1 a Empresa 23, de modo a não serem identificadas. Elas são de distintos setores da economia (ramo comercial, industrial e de serviços), com número de empregados entre 70 e 7.798.

Os dados quantitativos foram tratados por meio da estatística descritiva (Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999), enquanto os qualitativos foram analisados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011), que objetiva a busca de melhor compreensão da

informação, estabelecendo-se o paralelo com a fundamentação teórica proposta, em especial, os conteúdos relacionados às dimensões de acessibilidade de Sasaki (2009). E, ainda, tendo como base as categorias propostas na MEPT, em “ações voltadas a Pessoas com Deficiência”: “atendimento ou superação do número estabelecido pela cota legal”, “instalações adequadas”, “apoio a entidades”, “treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional”, “ações de comunicação e informação para inclusão”.

5. Análise de Resultados

Para fins da investigação proposta foram consideradas as respostas em relação ao item “Gestão da Sustentabilidade e Diversidade”, tendo-se realizado filtro que considerou somente as questões relativas à gestão da diversidade de forma ampla e à inclusão de Pessoas com Deficiência. Vale lembrar que o tema diversidade, nem sempre foi objeto da pesquisa da MEPT, sendo que até o ano de 2016, o item ainda não constava separadamente. O tema e seus aspectos eram tratados inseridos no item “Cidadania Empresarial”. Somente a partir daí, ele começa a ganhar maior destaque e detalhamento, ainda que algumas questões como a inserção da mulher no mercado de trabalho já viessem sendo introduzidas.

Conforme apresentado na Tabela 1, o conjunto das questões foi sistematizado a partir dos conteúdos do banco de dados e as considerações são extraídas de sua análise a partir da consolidação quantitativa e da avaliação dos conteúdos qualitativos.

Tabela 1 – Dados consolidados sobre a Diversidade nas empresas

Empresa	Empregados (n°)	Diversidade	Negros	Políticas de Contratação de Pessoas com Deficiência	Mulheres	Outras Minorias
1	1.729	X		X	X	
2	2.285					
3	7.391	X		X		
4	7.798	X	X	X	X	
5	191	X		X	X	
6	823	X		X	X	
7	381	X		X		X
8	6.944	X		X	X	
9	6.873	X		X		
10	821					
11	154	X		X	X	
12	1.480	X	X	X	X	X
13	144					
14	5.609	X		X		
15	1.636					
16	6.324	X		X		X
17	70					
18	122					
19	2.624	X		X		
20	190	X		X	X	X
21	258	X		X		
22	259					
23	389	X		X		
Total	-	16	2	16	8	4

Fonte: Dados sistematizados pelos autores a partir da MEPT 2017

A primeira questão proposta com a temática diversidade aborda a ação da empresa em adotar “ações relativas à captação de empregados de forma a promover a diversidade

internamente”. Dentre as 23 empresas, 16 responderam que adotam. Seria de se esperar que, empresas que precisam cumprir a Lei de Cotas por ter mais funcionários, deveriam responder positivamente. Entretanto, não é o que ocorre (exceto a Empresa 17 que possui apenas 70 empregados). Desse modo, não é sem razão que Bodart et al. (2016), e Silva et al. (2016), reforçam que é preciso incrementar outras ações, para além da legislação e fiscalização, para que se possa promover a igualdade de tratamento das Pessoas com Deficiência.

Em seguida, se a resposta fosse “sim”, a empresa era convidada a continuar respondendo a outras questões. A primeira é sobre a existência de políticas específicas para contratação de “negros” (2 empresas); a segunda trata de “Pessoas com Deficiência” (16 empresas); a terceira, de “mulheres” (8 empresas); e, a quarta, é sobre “outras minorias” (4 empresas). Todas as questões eram seguidas da solicitação de indicação sobre “há quanto tempo esta prática é adotada (até 3 anos ou há mais de 3 anos) e da solicitação indicada por “descreva as políticas de contratação”, para cada grupo.

Alguns aspectos se destacam. Um deles refere-se ao baixo número de políticas de contratação para negros, mulheres e outras minorias (por exemplo, público LGBT, imigrantes, refugiados, dentre outros). Ao serem solicitadas a descrever sobre as ações, as empresas praticamente não se manifestam em relação aos negros e outras minorias. As respostas obtidas foram evasivas, tais como reforçando que não admitem discriminação (mas, sem especificar a resposta), mencionando a contratação de menores aprendizes, a adoção de certificação na norma SA8000 (que trata de não apoiar a discriminação), e contratação de imigrantes “para posições específicas”. No que tange às mulheres, ainda que o número seja um pouco maior, proporcionalmente às 23 empresas e às 16 que responderam afirmativamente à questão, ele é pouco representativo (oito respostas).

Em relação à resposta relativa às Pessoas com Deficiência, o número (16) equipara-se ao total de respostas afirmativas, o que pode levar à suposição de que, ao tratar de ações de diversidade, a primeira conexão que se faz nas empresas, ainda é com o público que recebe a maior carga de legislação e fiscalização, no caso brasileiro, as Pessoas com Deficiência.

Nos conteúdos qualitativos, observa-se a menção constante a ações de sensibilização para o corpo social; às referências aos manuais de conduta e ética, comuns em boa parte das empresas; e, às adequações em relação à acessibilidade. Algumas empresas mencionam a criação de comitês de diversidade e, outras, a preocupação em sensibilizar especificamente as lideranças para acolher as Pessoas com Deficiência.

Entretanto, o mais comum é observar o discurso da diferença e a dificuldade de acolher as Pessoas com Deficiência para além da legislação. Esse discurso veio entremeado nas respostas, de modo que o tom desejado parece ser o de promover *slogans* e campanhas de conscientização fazendo o “diferente” ser “igual”. Isso pode ser observado em frases como “a política adotada é associada as regras da legislação vigente”, “as ações voltadas às Pessoas com Deficiência são tratadas de acordo com as necessidades dos funcionários acometidos”, “buscamos ser uma empresa socialmente responsável”, “[a Empresa X] possui programa para integração de pessoas com necessidades especiais”, “temos uma política de contratação constante de deficientes”, e “os colaboradores PcDs são um exemplo...”. Tais menções denotam o quanto ainda há a percepção de que as Pessoas com Deficiência são acometidas pela deficiência, associando a deficiência à uma doença. Tais enunciados confirmam o que discutem Fernandes (2011) e Amiralian (2000) ao tratarem das formas de concepção das Pessoas com Deficiência ao longo do tempo. Além disso, o uso de expressões como “necessidades especiais, deficientes e PcD”, como ressalta Sasaki (2002), mostra-se inadequado. Especialmente por tratar-se do grupo que é responsável pela sensibilização dos demais empregados da empresa e da idealização e implementação das políticas de gestão de pessoas (não apenas com Deficiência), já que quem habitualmente responde aos questionários são profissionais do RH das empresas.

O emprego apoiado – proposição mais individualizada para a inclusão de Pessoas com Deficiência, conforme abordagem de Verdugo et al. (2009) e Barbosa e Nunes (2016) – e a parceria com entidades que trabalham com Pessoas com Deficiência foram mencionados por apenas uma das empresas.

Na sequência do questionário, os respondentes são convidados a responder especificamente sobre cada um dos grupos. No caso desta pesquisa, destaque foi dado às questões relativas a se a empresa “adota alguma ação voltada a Pessoas com Deficiência”. A Tabela 2 consolida estas respostas e mostra que, dentre as 23 empresas mineiras, 4 responderam que não adotam.

Tabela 2 – Dados consolidados sobre as ações de Inclusão de Pessoas com Deficiência nas empresas

Empresa	Ações voltadas para este público	Emprega o número da cota	Instalações adequadas	Apoia entidade que atende a este público	Treino para desenvolvimento	Ações de comunicação e informação	Total das ações por empresa
1	X	X	X	X		X	4
2	X		X			X	2
3	X		X	X	X	X	4
4	X	X	X	X	X	X	5
5	X					X	1
6	X	X	X			X	3
7	X	X	X	X	X	X	5
8	X		X	X			2
9	X		X			X	2
10	X		X	X		X	3
11	X	X	X	X		X	4
12							0
13							0
14	X			X		X	2
15	X		X		X		2
16	X	X	X			X	3
17							0
18							0
19	X	X		X		X	3
20	X	X	X	X			3
21	X		X				1
22	X	X					1
23	X	X	X			X	3
Total	19	10	15	10	4	14	-

Fonte: Dados sistematizados pelos autores a partir da MEPT 2017

Verifica-se que, ao serem questionadas anteriormente sobre se tinham “políticas de contratação para Pessoas com Deficiência”, 16 organizações responderam positivamente (vide Tabela 1). Não obstante, 19 empresas responderam “sim” quando questionadas se têm “ações específicas para Pessoas com Deficiência” (Tabela 2). Infere-se que a compreensão das empresas pode ser de que a existência de instalações adequadas e processos de comunicação são parte de ações específicas para Pessoas com Deficiência. Portanto, estas ações não têm relação com a política de contratação, mas estão conectadas com aspectos que atendem à demanda deste grupo. Isso é suposto, tendo em vista que as Empresas 2, 10 e 15 têm respostas coincidentes em relação a este aspecto.

Após responderem sobre se adotam alguma ação, se a resposta fosse afirmativa, as empresas deveriam especificar sua escolha, incluindo as ações a seguir. Observa-se que, ao somar as possíveis iniciativas de adoção (que somam em 5 – emprega o número da cota, instalações adequadas, apoia entidade que atende a este público, treinamento para desenvolvimento, ações de comunicação e informação), segundo a MEPT, apenas 2 das empresas atendem a todas elas (Empresas 4 e 7). As demais, em sua maioria, não atendem sequer a metade.

A primeira pergunta neste quesito refere-se a se as empresas empregam “atualmente o número equivalente (ou mais) à cota estabelecida por lei”. Dentre elas, 10 responderam que empregam, sendo que 8 o fazem há “mais de 3 anos”, e 2 há “até 3 anos”. Considerando que a Lei de Cotas tem 27 anos, parece que ela está sendo considerada verdadeiramente pelas organizações há pouco tempo. Infere-se que elas começaram, somente recentemente, a sentir a pressão das fiscalizações. Pode-se inferir, conforme abordado por Bellan (2002) que, sendo uma temática relativamente recente nas empresas e para os profissionais da área de RH, a compreensão da lei e suas implicações precisam ainda avançar por meio do incremento de pesquisas em termos de volume e de complexidade para subsidiar melhores práticas.

Observa-se, pelo detalhamento qualitativo das respostas, que as empresas estão empregando o número obrigatório por lei (Lei de Cotas nº 8.213, de 1991), ainda que mencionem eventualmente ter alguma vaga em aberto pela dificuldade de contratação.

A segunda pergunta do quesito trata da existência de “instalações adequadas a Pessoas com Deficiência”. Nesse caso, importante frisar que das 23 empresas, 15 alegam possuir. Isso porque, mesmo empresas que não marcaram “sim” ao serem questionadas sobre se tinham “políticas de contratação de Pessoas com Deficiência”, marcaram que têm instalações adequadas, sendo o caso de 3 delas (2, 10, 15), como mencionado. Ocorre também o inverso, sendo que 4 empresas que marcaram “sim”, não marcaram que possuem instalações adequadas (5, 12, 14,19). Esse é um aspecto a ser destacado, já que a questão da acessibilidade é premente e talvez a faceta mais visível de adequação das organizações. Conforme menciona Sasaki (2009), quando aborda a questão da acessibilidade, o que se observa é o emprego de apenas algumas delas, nos relatos qualitativos.

As menções mais comuns referem-se à adequação de banheiros, rampas de acesso, estacionamento, estações de trabalho, ferramentas específicas de trabalho (computadores etc), elevadores, portas e ajustes ergonômicos. Adaptações que dizem respeito especialmente ao atendimento a regras legais, sendo, em algumas empresas, mencionada a fiscalização dos órgãos competentes para liberação do alvará ou as “regras legais de acessibilidade”.

Algumas empresas mencionam que as adequações são feitas a cada contratação, reavaliando-se se há necessidade de algum ajuste para o novo empregado. Isso contradiz a ideia do desenho universal (Sasaki, 2009). Apenas uma das empresas utiliza uma linguagem que menciona que as adaptações são feitas para que a empresa seja mais atrativa a este público, que há investimento em equipamentos customizados pensando na segurança e que a estrutura da empresa “deve proporcionar a satisfação de todos os atuais empregados com ou sem deficiência”. Ao retomar Sasaki (2009), pode-se observar que em relação às dimensões: arquitetônica – o item mais mencionado são os sanitários; comunicacional – são os computadores e o uso de língua de sinais; metodológica – é a adequação dos métodos e técnicas de trabalho e aspectos ergonômicos; instrumental – pouco mencionada; programática – barreiras mais invisíveis e que se apresentam implicitamente sendo também pouco identificadas; e, atitudinal – práticas de sensibilização e conscientização mencionadas.

A terceira questão desse quesito refere-se ao fato de a empresa apoiar “entidades que atendem Pessoas com Deficiência”, sendo que 10 empresas responderam sim. O tipo de apoio variou entre doações via imposto de renda, voluntariado dos empregados, campanhas de arrecadação de recursos, patrocínios, e distribuição de presentes e cestas básicas. Duas das

empresas mencionam a parceria para contratação de mão de obra. E, apenas uma menciona o Ministério Público do Trabalho para orientar e intermediar essas relações.

A quarta pergunta do quesito refere-se a se “a empresa promove treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional das Pessoas com Deficiência”, e apenas 4 responderam sim, indicando a pouca atenção recebida e o não atendimento à dimensão metodológica (Sasaki, 2009). Parte das empresas faz parcerias com SENAI (Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial) e APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais) para treinamentos de ordem mais técnica e parte promove cursos variados nos quais as Pessoas com Deficiência são incluídas. Esse baixo investimento reflete pesquisas que indicam uma não atenção à sua formação por parte das Pessoas com Deficiência e o pouco estímulo à formação que têm, já que boa parte ocupa posições de baixo nível hierárquico. Tais aspectos reforçam a perspectiva de Oliveira et al. (2009), quando abordam a questão da pouca escolaridade e ausência de qualificação profissional deste grupo. E, de Tanaka e Manzini (2005) e Toldrá (2009), ao exporem que parte das ocupações são de baixa complexidade, e sem perspectivas de desenvolvimento. Importante lembrar que a Lei de Cotas trata da inclusão, mas não do encarecimento ou desenvolvimento das Pessoas com Deficiência, como que isentando as organizações desse dever.

A quinta pergunta trata do questionamento sobre se “a empresa promove ações de comunicação e informação para inclusão das Pessoas com Deficiência no ambiente de trabalho”, sendo que 14 empresas responderam “sim”. Apesar de não representar um volume baixo, a maior parte das ações detalhadas, menciona atividades já citadas, ou seja, ações de sensibilização dos empregados, especialmente lideranças para recepção e tratamento das Pessoas com Deficiência, campanhas para ampliar a conscientização sobre a inclusão e a valorização do grupo, eventos para intensificação do acolhimento, criação de ambiente apropriado a esse grupo e uso e curso da língua de sinais.

Além das informações constantes no item “Gestão da Sustentabilidade e Diversidade”, foi também apurado um dado considerado pertinente a esta análise. Em relação especificamente aos RHs, uma das perguntas apresenta o quanto ainda é baixo o nível de preocupação com a temática. Ao serem questionados sobre quais são os principais desafios da área de RH para o ano (podendo ser assinaladas 3 respostas, dentre as 23 alternativas de respostas, sendo a última “outras”), o conjunto apresenta o seguinte resultado, consolidado na Tabela 3, nos dois extremos (maior e menor número). Todos os outros desafios tiveram entre 2 e 7 respostas, por isso não são apresentados separadamente.

Tabela 3 – Respostas dos Recursos Humanos sobre desafios

Perguntas	Nº de Respostas
Maior número de respostas	
Desenvolver líderes atuais	9
Desenvolver líderes futuros	8
Menor número de respostas	
Gestão do Conhecimento / Otimizar a massa salarial / Reduzir a quantidade de funcionários da empresa	0
Gestão da Diversidade / Diminuir a rotatividade de pessoas (<i>turnover</i>) / Gestão da força de trabalho (<i>workplace planning</i>) / Identificação de talentos na empresa / “Outro”: Garantir a perpetuação da cultura com a expansão global que estamos vivenciando	1

Fonte: Dados sistematizados pelos autores a partir da MEPT 2017

A única resposta dada para a Gestão da Diversidade como desafio, conforme Tabela 3, foi da Empresa 4 que apresentou os melhores resultados nos Tabelas 1 e 2, em termos de ações de diversidade e aplicadas ao público de Pessoas com Deficiência nas empresas. Infere-se, nesse sentido, que a Gestão da Diversidade, ainda que seja indicada como um tema cuja

resposta é positiva para 16, dentre as 23 empresas pesquisadas, não se mostra como objeto de desafio para o ano da pesquisa (perspectiva que reforça a abordagem de Carvalho-Freitas e Marques (2010), sendo a questão do desenvolvimento da liderança, a que ocupa lugar prioritário. Diversidade encontra-se no mesmo patamar de temáticas mais operacionais, tais como rotatividade, gestão da força de trabalho e quadro e massa salarial. As exceções são, aparentemente, para temas vivenciados por algumas empresas, como a perpetuação da cultura.

6. Considerações Finais e Contribuições

A presente pesquisa teve como propósito analisar como as áreas de RH percebem a diversidade e inclusão de pessoas com deficiência e em que medida vêm cumprindo seu papel como responsáveis pela implementação de políticas e práticas para sua efetividade.

Considera-se que a Pessoa com Deficiência deva ter a seu alcance, além das proteções garantidas a todos, aquelas que têm por base minimizar ou eliminar lacunas existentes entre as suas condições e as das pessoas sem deficiência. Entretanto, a compreensão de que cada ser humano tem o direito de desfrutar de todas as condições necessárias para o desenvolvimento de seus talentos, sem ser submetido à discriminação, ainda não parece ser uma realidade no contexto brasileiro, a julgar pelas organizações estudadas.

Essa forma de ver a realidade mostra o papel das empresas, governo e sociedade, perante as pessoas com deficiência, ampliando a responsabilidade desses atores na questão da inclusão, e a preocupação de apurar o olhar focado nas potencialidades dessas pessoas, proporcionando a elas novos caminhos.

Em relação aos objetivos propostos, depreende-se que os dados da pesquisa “As Melhores Empresas para Você Trabalhar – MEPT” serviram para verificar como as empresas se encontram diante de um ambiente em mudança no que a diversidade, especialmente no tocante às Pessoas com Deficiência. Se, de um lado, há uma preocupação em mostrar-se ativa no processo de inclusão e no cumprimento da Lei de Cotas, de outro lado, ainda há uma linguagem e atuação mais marcada pela concepção tradicional da Pessoa com Deficiência como alguém diferente e especial que precisa de um tratamento ostentado por práticas diferenciadas que traz à organização visibilidade e melhor aceitação social, ao melhorar sua imagem institucional.

A análise das políticas e práticas de RH, relativas à diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência demonstra como a questão da acessibilidade ainda é a dimensão mais marcante e diferenciada na ação concreta das empresas. Mas, seria acessibilidade sinônimo de inclusão? De toda forma, não é possível ignorar os avanços nesse aspecto que muito beneficiam as Pessoas com e sem Deficiência, já que se trata de priorizar o desenho universal.

Finalmente, a análise de aspectos que indicassem (ou não) a evolução da temática da diversidade e inclusão de Pessoas com Deficiência nessas organizações (ainda que restrita aos dados quantitativos e aos conteúdos expressos) demonstra que há um esforço em buscar ampliar a ação sobre a diversidade, evidente inclusive na própria perspectiva de elaboração dos questionários da MEPT. Nesse sentido, só o preenchimento dos questionários e o fato de envolverem com o seu conteúdo, já poderia ter um caráter de intervenção junto à organização, de maneira a forçá-la a uma maior reflexão sobre suas práticas.

A relevância desta pesquisa está na ampliação do conhecimento sobre a temática da diversidade, em especial, da inclusão de Pessoas com Deficiência no contexto brasileiro, contribuindo para que as possibilidades de uma adequada inclusão sejam ampliadas no mercado de trabalho. O papel das áreas de RH nas empresas, nesse sentido é fundamental, de modo a sensibilizar e garantir as contratações, além de promover a mais adequada inclusão no ambiente laboral.

Com a divulgação dos resultados encontrados na pesquisa, espera-se que empresas, universidades, organizações sociais, governo e sociedade, de forma mais ampla, possam

sensibilizar-se para a importância deste processo, desenvolvendo projetos inclusivos e melhorando sua gestão no interior das organizações, como um tema complexo e singular. Espera-se também que isso contribua para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema, seja por meio do aumento de docentes e discentes interessados em investigar seu conteúdo, seja pela oportunidade de ampliar a inserção do tema no ambiente acadêmico que incorpora muitos profissionais de mercado, numa parceria universidade-empresa ampliada.

Referências

- Abbott, S., & Mcconkey, R. (2006). The barriers to social inclusion as perceived by people with intellectual disabilities. *Journal of Intellectual Disabilities, 10*(3), 275-287.
- Agenda 2030 (2015). *Transformando Nosso Mundo: A agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável*. Nações Unidas no Brasil (ONUBR). Recuperado de <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2003). Diversity management and ideology: reflections from Brazil. *Proceedings of Annual Conference Academy of Management, Seattle, EUA*. Recuperado de <http://group.aonline.org/cms/Meetings/Seattle/PDF/14183.pdf>
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Amiralian, M. L. T. (2000). Conceituando deficiência. *Revista de Saúde Pública, São Paulo, 34*(1), 97-103.
- Barbosa, O. F., Jr., & Nunes, S. C. (2016). Emprego apoiado: alternativa para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Anais do Encontro da ANPAD, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bebbington, D., & Özbilgin, M. (2013). The paradox of diversity in leadership and leadership for diversity. *Management International, 17*, 14-24.
- Bellan, A. C. D. (2002). Diversidade e discriminação. In J. Dias, J., & L. Freire (Org.), *Diversidade: avanço conceitual para educação profissional e o trabalho: ensaios e reflexões*. (pp. 15-24). Brasília: OIT.
- Bodart, C. das N., Romano, E. P., & Chagas, O. A. (2016). Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: legislação e perspectivas de profissionais que atuam como selecionadores, fiscalizadores e apoiadores. *Revista Foco, 9*(2), 197-216.
- Boardman, J., Grove, B., Perkins, R., & Shepherd, G. (2003). Work and employment for people with psychiatric disabilities. *The British Journal of Psychiatry, 182*(6), 467-468.
- Campos, J. G. F., Vasconcellos, E. P. G., & Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiências na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração, 48*(3), 560-573.
- Capell, B., Tzafirir, S. S., & Enosh, G. (2018). Explaining sexual minorities' disclosure: The role of trust embedded in organizational. *Organization Studies, 39*(7), 947-973.
- Carvalho-Freitas, M. N., Marques, A. L., & Scherer, F. L. (2004). Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. *Anais do Encontro da ANPAD, Curitiba, PR, Brasil, 28*.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2010). Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: um estudo com empresas socialmente responsáveis. *Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 8*(3), 483-502.
- Cerqueira, M. B., Viégas, R. F., & Souza Silva, D. O. (2009). A temática da inclusão na produção acadêmica. *Pesquisa em Debate*.
- Chang, E. H., Milkman, K. L., Chugh, D., & Akinola, M. (2019). Diversity thresholds: how social norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. *Academy of Management Journal, 62*(1).

- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., Freitas, M. E. de, & Ozbilgin, M. (2013). Management et diversité: lignes de tension et perspectives. *Management International*, Montréal, 17, 5-13.
- Cimera, R. E. (2012). The economics of supported employment: what new data tell us. *Journal Of Vocational Rehabilitation*, 37(2), 109-17.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.
- Costa, S. G. (2014). *Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC.
- De Meuse, K. P., Hostager, T. J., & O'Neill, K. S. (2007). A longitudinal evaluation of senior managers' perceptions and attitudes of a workplace diversity training program. *Academic Journal*, Human Resource Planning, 30, 38.
- Diniz, I. C. S., Almeida, A. M., & Furtado, C. C. (2016). Portuguese and brazilian inclusive university libraries: practices and challenges of the directors. *Software Development and Technologies for Enhancing Accessibility and Fighting Info-exclusion*, Vila Real, Portugal.
- Fernandes, L. (2011). Breve histórico da deficiência e seus paradigmas. *Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Musicoterapia*, 2, 132-144.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo 2010*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). *Contas Regionais 2015*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. (2017). *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). IBGE / Nota Técnica 01/2018. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência*. São Paulo: ETHOS.
- Jordán De Urríes, F. B., & Verdugo, M. Á. (2007). Empleo con apoyo: el nacimiento de una regulación muy esperada. *Alares*, 2, 34-40.
- Lunardi, M. L. (2011). Inclusão/exclusão: duas faces da mesma moeda. *Revista Educação Especial*, 18, 27-35.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest: Association for Psychological Science, American Psychological Society*, 6(2), 31-55.
- Martinez, V. de La Paz R. (2013). *Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Matalinares, M. S. de O., & Marques, A. L. (2017). A gestão da diversidade no contexto do setor postal brasileiro: análise do papel do gestor na inclusão da pessoa com deficiência na ECT. *Anais do Encontro da ANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 41.
- Medeiros, M., & Diniz, D. (2004). *A nova maneira de se entender a deficiência e envelhecimento*. Brasília: IPEA.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudo afro-asiático*, 25(3).
- Minayo, M. C. S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Ministério do Trabalho. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. *Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)*. (2014). Brasília: Ministério do Trabalho.
- Moreira, L. B., Cappelle, M. C. A., & Carvalho-Freitas, M. N. (2015). A dinâmica identitária das pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(1), 40-61.

- Ogliari, C. E. N. (2009). *A orientação das pessoas em relação à diversidade da força de trabalho: um estudo de caso da Volvo no Brasil*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, EBAPE, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Oliveira, N. A., Goulart-Junior, E., & Fernandes, J. M. (2009). Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 15(2), 219-232.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de administração Contemporânea*, 14(4), 670-683.
- Perez, V. S. (2012). Pessoa com deficiência = pessoa incapaz? Um estudo acerca do estereótipo e do papel da pessoa com deficiência nas organizações. *Cadernos Ebape.br*, 10(4).
- Punch, R., Hyde, M., & Power, D. (2007). Career and workplace experiences of australian university graduates who are deaf or hard of hearing. *Journal of Deaf Education*, 12(4), 504-517.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A.R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.
- Saji, G. (2005). *Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Sasaki, R. K. (2002). Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. *Revista Nacional de Reabilitação*, 5(24).
- Sasaki, R. K. (2009). Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, Ano XII, 10-16.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 3-20.
- Sheridan, M. A., White, B. J., & Mounity, J. L. (2010). Deaf and hard of hearing social workers accessing their profession: a call to action. *Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation*, 9(1), 1-11.
- Shier, M., Graham, J. R., & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina. *Disability & Society*, 24(1), 63-75.
- Silva, B. A. A., Leitão, A. S., & Dias, E. R. (2016). O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos? *Revista Opinião Jurídica*, 14(18), 13-43.
- Siqueira, A. C. F., Sales, R. G., & Fischer, R. M. (2016). Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de administração entre 2010 e 2015. *Anais do Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe, BA, Brasil, 40.
- Skliar, C. (Org). (2013). Os estudos surdos na educação: problematizando a normalidade. In *A surdez: um olhar sobre as diferenças*. Porto Alegre: Mediação.
- Suibhne, N. O. E, & Finnerty, K. (2014). The irish association of supported employment job shadow initiative : a tool for supported employment. *Journal Of Vocational Rehabilitation*, 41, 3-11.
- Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. (2005). What do the employers think about the working of deficient person? *Revista Brasileira de Educação Especial*, 11(2), 273-294.
- Toldrá, R. C. (2009). Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. *Revista Terapia Ocupacional*, 20(2), 110-117.
- Verdugo, M. A., Jordán de Urrés, F. B., & Vicent, C. (2009). A multicomponent evaluation system of supported employment programs. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 31, 65-72.
- Völker, M. P. (2014). Supported employment in Argentina. *Journal Of Vocational Rehabilitation*, 41, 77-81.