

## **Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência: realidade ou idealização?**

**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

**GUSTAVO HENRIQUE PIRES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem ao CNPq e Fapesp.

## **Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência: realidade ou idealização?**

### **1 Introdução**

O artigo discute ações adotadas pelas organizações por meio de suas áreas de Recursos Humanos (RH), em relação à gestão da diversidade, com foco na inclusão de pessoas com deficiência. A inquietação por detrás deste estudo, parte da compreensão de que essa área tem um papel preponderante na sensibilização e efetivação destes grupos minoritários no universo empresarial, na medida em que são responsáveis por idealizar e implementar políticas e práticas de gestão de pessoas. Além disso, toma-se como parte do contexto, os 30 anos da Lei de Cotas nº 8.213, de 1991, um marco nos processos de inclusão das pessoas com deficiência.

A pesquisa tem como objetivo analisar em que medida as empresas vêm atuando em relação à diversidade e inclusão de pessoas com deficiência. Para isso, utiliza a base de dados da publicação “As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT)”, da Revista Você S/A, do ano 2019, como base inicial de investigação. Tal opção se justifica porque, ao passarem por um processo de avaliação, dentre um conjunto de inscritas, as 150 empresas selecionadas, se diferenciam em sua gestão de pessoas nas categorias definidas na metodologia. Na temática da “Inclusão”, por exemplo, que explora conteúdos como se “existem instalações adequadas a pessoas com deficiência”, dentre as empresas que se inscreveram para participar, 78% responderam que sim, sendo que, dentre as outras empresas que não entraram no ranking das 150, apenas 35% responderam positivamente (Revista Você S/A, 2019, p.11). Ainda assim, retomando a premissa de que a Lei de Cotas existe há 30 anos, esse exemplo permite inferir que, mesmo entre as 150, o tema ainda é mal pontuado, reforçando a perspectiva de avaliações ainda piores nas demais empresas do mercado e a necessidade de ampliar a discussão.

A gestão da diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência, vêm ganhando maior projeção na mídia e na academia, nos últimos anos, ainda tangenciam os conteúdos prioritários do mundo corporativo. As pessoas com deficiência, em especial, são um grupo historicamente discriminado (Nepomuceno, Assis, & Carvalho-Freitas, 2020), que enfrenta um conjunto de obstáculos para sua inclusão no mercado de trabalho, mantendo-se como uma categoria que vivencia mais a exclusão do que sua inclusão (Kwan, 2020; Strindlund, Abrandt-Dahlgren, & Stahl, 2019; Pineda, Arboleba, Ibarquen, & Calderon, 2017).

Para fins desta pesquisa, o termo “diversidade”, usualmente associado a grupos minoritários, como negros, homossexuais e mulheres, é ampliado, conforme destaca Costa (2014), para outras perspectivas da diferença, incluindo as pessoas com deficiência. Isto reforça a premissa de que a gestão da diferença é necessária para o desenvolvimento das organizações, por meio do alinhamento dos interesses dos indivíduos com os das empresas (Pereira & Hanashiro, 2010). Tal aspecto é associado à perspectiva de que, para designar as pessoas com deficiência, deve-se considerar as chamadas “diversidade funcional” e “diferença funcional” que não enfatizam os aspectos negativos da pessoa com deficiência como paradigma vigente (Pereira, 2009). Considera-se que a pessoa com deficiência deva ter, além da proteção geral garantida a todos, aquela que tem por base minimizar ou eliminar as lacunas existentes entre as suas condições e as das pessoas sem deficiência (Silva, Leitão, & Dias, 2016).

Para o desenvolvimento da investigação e alcance do objetivo foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa (Creswell, 2010; Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999), incluindo o levantamento bibliográfico, o tratamento estatístico da base de dados da MEPT, o levantamento de dados secundários de 18 empresas por meio dos sites oficiais e entrevistas junto a profissionais de RH de duas das empresas investigadas. Ressalta-se que a pesquisa previa um estudo de caso em uma empresa que se destacasse dentre as 150 da MEPT. Entretanto, uma série de dificuldades levaram à redefinição do caminho metodológico.

Os resultados apontam para conclusões que serviram como base para a definição do título deste trabalho. Aqui se considera que a tendência discursiva de que a diversidade, a inclusão e a igualdade dadas como soluções anti-discriminação utilizadas pelas organizações reforçam modismos de gestão contemporâneos e uma perspectiva de “normalidade” (Oswick & Noon, 2014), co-existindo com políticas de estímulo à diversidade e inclusão, focadas no mercado e não na inclusão das minorias (Saraiva & Irigaray, 2009).

As considerações finais apontam que, ainda que as empresas componham o ranking da MEPT, distinguindo-se no contexto empresarial por práticas mais avançadas e modernas de gestão, ações efetivamente diferenciadas e uma prática naturalizada referente à gestão da diversidade e inclusão, ainda não são observadas, mesmo se considerando o histórico de legislações vigentes no país.

## **2 Fundamentação Teórica**

A sistematização do arcabouço teórico foi iniciada por meio de um levantamento bibliográfico. O procedimento foi fundamental para alicerçar o estudo em questão, já que se constata uma escassez de trabalhos relativos às políticas e práticas de gestão da diversidade e, mais especialmente, da inclusão de pessoas com deficiência, no mercado de trabalho no Brasil.

Essa escassez de estudos é reforçada por Carvalho-Freitas e Marques (2010) quando tratam da recenticidade e das lacunas nas pesquisas sobre a temática e também confirmada pela análise bibliométrica elaborada por Papa, Resende, Nunes e Sarsur (2019) que trata da pouca representatividade dos estudos, demonstrando que no período entre 2000 e 2018, são identificadas apenas 39 produções científicas sobre a temática na área de Administração.

### **2.1 Levantamento bibliográfico**

O mapeamento da produção científica brasileira foi realizado por meio de periódicos nacionais, indexados no Portal CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, até o mês de abril de 2020, utilizando como expressões de busca, com distintas associações: RH, Inclusão, Pessoa com Deficiência e Mercado de Trabalho.

Na busca inicial foram inseridos filtros como: publicações em português, exclusão de produções com foco em outros construtos do Direito, Educação e outros (sem relação com RH), produções com título e resumo em português, mas artigo em inglês, indisponibilidade de *full text*, além de resumos, ensaios e trabalhos ainda em andamento.

O levantamento da literatura internacional (inglês e espanhol) foi realizado nas bases do Portal CAPES, *Scientific Periodical Electronic Library (SPELL®)* e *Web of Science (WOS)*, considerando as produções até dezembro de 2020. Os termos de busca foram traduzidos e seguiram-se os mesmos critérios para os filtros. Importante destacar que a partir de 2014 há um salto significativo de produções internacionais relacionadas à temática nas distintas bases de dados, demonstrando a ampliação recente do interesse de pesquisa acadêmica.

### **2.2 Revisão da Literatura**

As organizações encontram-se inseridas em uma sociedade heterogênea, e precisam lidar com muitos desafios, incluindo a diversidade de mão de obra, idealizando e implementando políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão. A valorização da diversidade pode representar, para as organizações, uma ampliação da vantagem competitiva por meio da criação de um contexto inovador (Beckhauser & Gomes, 2019) e mais humanizado, privilegiando o somatório das diferenças (Garg & Sangwan, 2020; Maia, 2017; Myers, 2003). Entretanto, conforme reforçam Johnson (2020), Mannix e Neale (2005), e Brickson (2000), não há consenso sobre os impactos nos resultados empresariais, a partir da contratação dos “diversos”.

A gestão da diversidade, entretanto, como menciona Saji (2005), é uma empreitada que enfrenta desafios, especialmente no contexto brasileiro, ainda marcado pelo preconceito contra grupos minoritários. Estes, além do desprezo, sofrem certa invisibilidade, que inibe ações que melhorem sua condição. Isso reforçado por contratos funcionais que tornam invisíveis e naturalizam a discriminação, conforme defende o capacitismo, no caso das pessoas com deficiência. Oliveira e Silva (2021) apontam para a discussão desta expressão que surge quando “no senso comum pressupõe-se que o sujeito com deficiência possui todas as suas capacidades limitadas ou reduzidas, constituindo-se em uma pessoa automaticamente menos capaz” (p. 259). Estudos recentes de Marchesan e Carpenedo (2021), e, Oesterheld e Fuente-Alba (2021) ratificam esse relevante debate.

Para fazer frente às dificuldades de inclusão, um conjunto de legislações vem sendo historicamente implementada no país. A Lei de Cotas nº 8.213, de 1991, por exemplo, foi um marco para as práticas de inclusão, obrigando as organizações a ofertarem oportunidades de trabalho, definindo que empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencherem de 2% a 5% dos cargos com beneficiários reabilitados do INSS ou pessoas com deficiência. A Lei Brasileira de Inclusão da pessoa com deficiência, nº. 13.146, de 2015, chamada estatuto da pessoa com deficiência, vem dar prosseguimento a esses esforços pela inclusão, com uma tônica de criação de condições de trabalho, de forma competitiva e em equidade de oportunidades (Leite, Ribeiro, & Costa Filho, 2019; Silva et al., 2016). No caso do regime dos servidores públicos, a Lei nº. 8.112, de 1990 foi criada para assegurar às pessoas com deficiência, o direito de se inscreverem em concurso público para provimento de cargo.

Entretanto, mesmo havendo uma legislação permanentemente analisada e revista (Bonfim, 2018; Castro, Amaral, & Borges, 2017), e constituindo-se como objeto de estudos acadêmicos (Assis & Carvalho-Freitas, 2014), ela ainda não teve o poder de transformar a sociedade. A efetiva aceitação das pessoas e profissionais inseridos no mundo do trabalho, em especial, ainda se encontra alicerçada em atitudes e práticas discriminatórias.

Nesse contexto, fica ainda mais evidenciada a demanda por ações de RH que procurem harmonizar variáveis complexas, como o lucro e a justiça social (Saraiva & Irigaray, 2009), demonstrando a dicotomia entre responsabilidade social e a obrigação legal (Fialho, Melo, & Gai, 2017). Isso porque, de acordo com Tanaka e Manzini (2005), e Cabreira e Stobaus (2015), há ainda instituições que adotam o discurso inclusivo apenas para cumprir a lei, mas têm práticas limitadas à adaptação de banheiros e sinalizações. Além disso, parte das vagas oferecidas pelas empresas são destinadas a atividades de baixa complexidade e remuneração, com poucas possibilidades de desenvolvimento (Toldrá, 2009). Como afirmam Cerqueira, Viégas e Souza Silva (2009), e Moreira, Cappelle e Carvalho-Freitas (2015), isto demonstra o quanto as pessoas com deficiência continuam à margem do mercado produtivo, mesmo se falando tanto em empresas inclusivas no universo de trabalho.

Desta forma, as pessoas com deficiência encontram obstáculos para ingressar no mercado laboral, tanto de ordem individual, quanto vinculados aos valores da sociedade, estereótipos culturais e históricos, aspectos de acessibilidade e vulnerabilidades sociais que reforçam a resistência à sua inclusão (Waisman-Nitzan, Gal, & Schreuer, 2019; Matos, 2017; Cabreira & Stobaus, 2015; Assis & Carvalho-Freitas, 2014; Sasaki, 2009; Abbott & Mcconkey, 2006).

O desafio da gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência precisa ser considerado a partir da perspectiva dos responsáveis pela sua viabilização no interior das empresas que, em última instância, é habitualmente um espaço ocupado pelos profissionais de RH (Maini & Heera, 2019; Coutinho, Rodrigues, & Passerino, 2017). Sem perder de vista a relevância da sensibilização e aval das lideranças em todos os níveis, a começar pelos dirigentes (Souza, Palhares, Santos, & Rosa, 2019).

Nesse sentido, é também relevante demarcar o quanto as ações voltadas para a diversidade e inclusão compõem o escopo das áreas de RH e o quanto estão associadas às iniciativas de

responsabilidade social. Essa ressalva é importante em função de iniciativas globais como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), propostos na Agenda 2030, que definem conteúdos relacionados às pessoas com deficiência, desigualdade e inclusão (Brasil, 2016), e levam algumas organizações, à criação de institutos sociais para lidar com estes temas, ao invés de investirem em culturas que estimulem a inclusão e a gestão das diferenças no cotidiano empresarial.

Para fazer frente às barreiras, os esforços empreendidos passam por analisar as necessidades vinculadas à acessibilidade das instalações e equipamentos; definir o perfil e contratar o profissional com foco em suas potencialidades e não em sua deficiência; implementar treinamentos e sensibilizar colegas e líderes; treinar membros do próprio RH para garantir igualdade de oportunidade; desenvolver a carreira das pessoas com deficiência; facilitar os processos de comunicação e acesso à informação (Santos, Lima, & Ferraz, 2019; Campos, Vasconcelos, & Kruglianskas, 2013; Sassaki, 2009; Rebelo, 2008).

Além disso, outras temáticas e abordagens relativas às pessoas com deficiência vêm emergindo no contexto empresarial, seja na perspectiva de sua empregabilidade (Strindlund, Abrandt-Dahlgren, & Stahl, 2019), seja tratando das suas redes de apoio (Hutchinson, Lay, Alexander, & Ratcliffe, 2020; Fluixá, Martínez-Ruenda, Barandica, & Lasa, 2020; Dennissen, Benschop, & Van Den Brink, 2019), ou do emprego apoiado (Barboza, 2019; Matos, 2017; Barbosa Junior & Nunes, 2016; Verdugo, Jordán de Urríes & Vicent, 2009), bem como de tecnologias assistivas para melhorar a vida e o trabalho (Diniz, Almeida, & Furtado, 2016).

Isso faz com que as áreas de RH necessitem estar em interação e evolução constantes, assumindo a missão de se fazer cumprir a legislação e servindo como indutoras de boas práticas.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Para a realização da pesquisa, alicerçada nos dados da MEPT, foram utilizados procedimentos metodológicos baseados nas abordagens qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010; Alves-Mazzotti & Gewandsznajder, 1999). Do ponto de vista do tratamento e análise dos dados, conforme afirmam Collis e Hussey (2005) e Rodrigues (2012), a abordagem quantitativa abrange o tratamento de um grande número de variáveis, como no caso das 150 empresas da MEPT. E, a abordagem qualitativa apoia o alcance de informações mais completas de uma realidade mais restrita, como no caso das empresas definidas para investigação.

Para aprofundamento em um estudo de caso (Coraiola, Sander, Macicali, & Bulgacov, 2013), definiu-se pela construção de um roteiro de entrevista semi-estruturado, a ser aplicado junto à liderança de RH. E, ainda, um roteiro para a condução do grupo de foco, a ser aplicado junto aos especialistas responsáveis pelos processos de diversidade e inclusão de pessoas com deficiência na empresa, ou seja, um grupo reduzido para discutir um tema comum, liderado pelos pesquisadores (Gaskell, 2015; Barbour, 2009). Ainda que não tenham sido utilizados na íntegra, dados os obstáculos identificados, ambos os roteiros serviram como parâmetro para a investigação. As duas empresas que abriram a possibilidade da pesquisa de campo, não oportunizaram a formação dos grupos de foco, sendo as informações complementadas a partir de dados secundários (Gaskell, 2015).

O banco de dados obtido contém o conjunto das 150 empresas da edição nº. 258/2019 (Revista Você S/A, 2019), e não apresentava os nomes das empresas, numeradas de 1 a 150, tendo em vista o compromisso de sigilo das informações. Portanto, foi necessário o cruzamento de informações entre as publicações na mídia e o banco de dados (número de funcionários, porte da empresa, segmento econômico, outras), de maneira a identificar qual empresa se destacaria na análise dos dados para viabilizar o contato posterior. Uma das dificuldades iniciais da pesquisa foi justamente a dificuldade de acesso à edição impressa, tendo em vista o fechamento das bibliotecas e bancas de revistas, em função da pandemia da Covid-19. As edições *on line* foram utilizadas, mas sem permissão de acesso integral ao material.

São apresentados na sequência, os procedimentos metodológicos, já incluídas algumas análises, de modo a incorporar a perspectiva dos pesquisadores sobre a realidade apresentada e os ajustamentos que foram sendo necessários ao longo da pesquisa de campo. Privilegiou-se demarcar as barreiras em relação ao acesso às empresas e obstáculos decorrentes da pandemia da Covid-19, num cenário ímpar que não poderia ser ignorado.

### **3.1 O que é a MEPT**

A publicação “As Melhores Empresas Você para Trabalhar” era fruto da parceria entre o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração, da Universidade de São Paulo (PROGEP/FIA/USP), e a Editora Abril/Revista Você S/A, tendo sua primeira edição em 1997 e a última, nesse formato, em 2019.

As empresas participantes preenchem um questionário institucional com seu perfil, estrutura de RH e políticas e práticas de gestão de pessoas classificadas em categorias pré-definidas pela MEPT. A pesquisa avalia o ambiente organizacional com base em dois pilares: a avaliação da organização pelos empregados (Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho - IQAT) e a análise pela equipe da FIA e da Editora Abril das práticas de RH da empresa (Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas - IQGP). As práticas das empresas são também descritas, em um conjunto qualitativo de informações que detalha a gestão declarada no questionário.

Os dois índices são divididos em 12 categorias de avaliação, sendo que a categoria investigada foi “Gestão da Sustentabilidade e Diversidade”, na qual se inserem os conteúdos de inclusão social. Também são considerados alguns itens de outras categorias relacionadas ao tema, tais como os principais desafios da área de RH para o ano.

A soma do IQGP (peso 35%) e IQAT (peso 65%) resulta na nota final da empresa: o Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). O ranking da publicação é usado como *benchmarking* e podem se inscrever empresas privadas, públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas que tenham, no mínimo, 100 empregados em regime CLT (ou seja, assalariados formais) e operem no mercado brasileiro e/ou internacional, nos distintos setores de atividade econômica, de pequeno, médio ou grande porte (Revista Você S/A, 2019).

Além da MEPT, há outras publicações que tratam da Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiências estabelecendo categorias para análise de como as organizações lidam com estas temáticas, dentre elas, as que mais se destacam no Brasil: Guia Exame de Diversidade (parceria da Revista Exame e Instituto Ethos): pessoas com deficiência, mulheres, étnico-racial, LGBTI+; GPTW para todos – Diversidade (Mulher, Atenção à Primeira Infância, LGBTQI+, Étnico-racial, Pessoas com Deficiência, 50+); Lugares Incríveis para Trabalhar – parceria FIA e UOL; Indicadores Ethos - Guia Temático: para Inclusão da Pessoa com Deficiência

### **3.2 Levantamento e organização das informações gerais da MEPT**

Para alcance do objetivo da pesquisa, foram definidas as seguintes etapas: 1) identificação nominal das empresas; 2) apuração dos dados da categoria “diversidade” respondidos pelas 150 empresas; 3) levantamento das informações sobre ações de inclusão para as distintas minorias consideradas (negros, mulheres, pessoas com deficiências, LGBT, outras); 4) detalhamento das informações sobre as ações de inclusão para as pessoas com deficiência, foco do estudo, em suas categorias; 5) contato com a empresa que mais se destacou na MEPT, para viabilizar o estudo de caso. Na impossibilidade de concretização desta etapa, houve uma reconfiguração dos passos para a continuidade da pesquisa. Assim, definiu-se a etapa 6) ampliação das empresas contatadas para aprofundamento. Novamente, dada a demora no posicionamento da empresa e na tendência à inviabilização da pesquisa, optou-se por novo direcionamento, sendo as etapas seguintes constituídas como: 7) cruzamento das informações da MEPT com outra publicação relativa à diversidade e inclusão (Guia Exame de Diversidade), de modo a ampliar

o leque de empresas a serem contatadas; 8) análise de dados secundários das selecionadas e acesso parcial a duas delas, com a realização de entrevistas e análise do IQAT da MEPT.

Ressalta-se que o tema LGBTQ+ foi recentemente incorporado à pesquisa da MEPT (questionário de 2017), não merecendo anteriormente tratamento isolado, como ocorria com gênero, raça e pessoa com deficiência.

Antes de analisar as respostas sobre diversidade, vale ressaltar que, ao responder se a empresa possui área ou modelo de RH com diretrizes estratégicas formalmente definidas, dentre as 150, apenas três marcaram que não possuíam, sendo duas de porte médio e uma de pequeno porte. Isso pode demonstrar tanto uma ação mais moderna da gestão de pessoas, conforme se espera de empresas deste ranking, quanto uma tentativa de institucionalização, sob a perspectiva normativa, da gestão de pessoas, em busca de alinhamento às estratégias organizacionais, conforme discutem Amorim, Cruz, Sarsur e Fischer (2021).

Em relação a terem indicadores definidos de RH, chama a atenção o fato de que, dentre os indicadores listados pela publicação, há 22 empresas que respondem não possuir indicadores relativos à cota de pessoas com deficiência. Esse número sinaliza uma incoerência, já que apenas uma delas possui menos de 110 empregados e, pela Lei de Cotas, as demais seriam obrigadas a empregar um percentual mínimo determinado.

E, ainda, ao serem questionadas sobre quais são as diretrizes estratégicas de RH, nas respostas abertas e espontâneas, apenas 19 são registradas em relação à diversidade e inclusão, de um total possível de 450 respostas (considerando 3 opções para cada uma das 150 empresas).

### **3.3 Informações sobre a categoria diversidade e inclusão das minorias**

Após a identificação nominal das empresas na etapa 1, as etapas 2 e 3, trataram de sistematizar as informações sobre a categoria diversidade e a existência de políticas específicas para contratação de pessoas com deficiência, negros, mulheres, outras minorias, e ações voltadas à inclusão do público LGBTQ. As respostas poderiam ser “não”, “estas práticas na organização são iguais para todos os empregados” ou “sim”. Para a pergunta sobre se possuíam ações de captação, cinco empresas responderam “não”. Entretanto, ao detalhar as práticas por minorias, observa-se que as empresas as possuem para um ou outro grupo (não para todos).

Assim, no que tange às políticas de contratação de pessoas com deficiência, 87 responderam possuir, indicando o maior número de respostas, o que pode ser associado à existência da Lei de Cotas. As demais respostas “sim” foram: 19 para negros, 40 para mulheres e 28 para outras minorias, demonstrando um número já bastante menor nos demais grupos. Em relação à inclusão do público LGBTQ, 71 responderam que “não há diferenciação de ações por orientação sexual”, e 10 disseram não adotar ações específicas, num total de 81 empresas.

### **3.4 Informações específicas sobre a inclusão de pessoas com deficiência**

Quanto à etapa 4 com foco nas informações sobre as pessoas com deficiência, foram eliminadas as empresas que preencheram que não adotavam ações de captação da diversidade. Esse critério foi assumido a partir do pressuposto de que, empresas que têm ações dedicadas à gestão da diversidade se estruturam a partir de valores e práticas que as diferenciam das que não se articulam para colocá-la como uma das prioridades na gestão do negócio e das pessoas.

O questionário IQGP detalha aspectos voltados para a inclusão de pessoas, abrangendo os itens: 1) a empresa emprega atualmente o número equivalente (ou mais) à cota estabelecida por lei; 2) há instalações adequadas à pessoa com deficiência; 3) a empresa apoia entidades que atendem pessoas com deficiência; 4) a empresa promove treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência; e, 5) a empresa promove ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

Em relação a estes itens foram, em uma primeira filtragem, consideradas as empresas que responderam positivamente aos cinco itens (25 no total), numa compreensão de que

representariam empresas mais dedicadas ao tema e preocupadas com ações concretas de inclusão. Na sequência foi eliminada uma empresa (141) que respondeu que não tinha ação voltada para este público e depois preencheu aos cinco itens propostos. E, em seguida, oito empresas que haviam respondido não possuir “política específica para contratação de pessoas com deficiência”, considerando-se incoerente terem ações voltadas para a pessoa com deficiência, mas não possuir políticas para sua contratação. Restaram 16 empresas (cerca de 10% do total), demonstrando uma baixa adesão a ações efetivas de inclusão.

Entre as 150 empresas, destaca-se que 53 não preenchem nenhum, um ou dois, dentre os cinco itens referentes à inclusão de pessoas com deficiência, demonstrando que, na prática, as ações ainda não se configuram concretamente em cerca de um terço do conjunto.

Como a proposta original da pesquisa seria investigar em profundidade a organização que demonstrasse maior aderência às ações de gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência, e tendo sido selecionadas 16 empresas no conjunto das 150, mais um filtro foi inserido. Foram consideradas as respostas sobre quais seriam os três principais desafios da área de RH para o ano, dentre um conjunto de 22 opções pré-determinadas, sendo um destes itens, a “Gestão da Diversidade”. Ele foi assinalado por 32 empresas, sendo que, seis delas marcaram este item em primeiro lugar (Empresas 10, 35, 62, 69, 106, 145) e, dentre este conjunto, apenas a Empresa 10 respondeu aos cinco itens definidos anteriormente.

### **3.5 Contato com a empresa destaque para estudo de caso**

Em relação à etapa 5, foram então iniciadas as tratativas junto à Empresa 10, do ramo automotivo, multinacional, de grande porte. Entretanto, as primeiras dificuldades já foram observadas, a partir da tentativa de identificação dos canais oficiais de contato junto ao público. As opções eram por meio do 0800 e formulários preenchidos via site (“Fale com a Empresa”, no ícone “Projeto Acadêmico” para a submissão de projetos). Neste canal foi feito o primeiro contato em setembro de 2020. Após o envio, uma resposta automática foi recebida solicitando que aguardasse contato e, nessa mensagem, estavam copiados dois profissionais.

Cerca de um mês e meio após este contato, ainda não havia resposta, sendo então enviada uma mensagem aos profissionais solicitando um retorno. Nova resposta mencionava que o pedido estava em avaliação pela área de RH. Cerca de um mês depois chegou uma resposta negativa, com a justificativa de que “mesmo tendo interesse, não poderemos contribuir com sua pesquisa neste momento. A instabilidade trazida pelo cenário atual em que vivemos tem demandado esforços extras de todas as áreas da Empresa 10”.

Este incidente reforçou a preocupação frente à sobrecarga de trabalho dos RH no contexto da pandemia da Covid-19, desdobrando-se em ações de apoio ao *home office* e ajustes de processos de trabalho, e de cuidados emocionais junto aos empregados (Carnevale & Hatak, 2020; Gigauri, 2020).

Esta recusa, ainda que tenha sido impeditora da continuidade seguindo a metodologia prevista, constituiu-se também como oportunidade de ajuste metodológico, bem como de uma análise mais crítica do cenário vivenciado pela pandemia da Covid-19. Assim, optou-se pelo contato com as demais cinco empresas pré-selecionadas (Empresas 35, 62, 69, 106, 145).

### **3.6 Ampliação das empresas selecionadas para contato**

Foram iniciados os novos contatos e, novamente, as dificuldades ficaram evidentes, à exceção da Empresa 145. Dentre as cinco empresas, três eram de grande, uma de médio e uma de pequeno porte, enfatizando o estranhamento quanto aos obstáculos, por supor-se que empresas maiores tivessem canais de acesso mais sistematizados, o que não ocorreu.

A barreira inicial foi de identificação do canal de interação com a empresa e ou RH, fosse pelo contato telefônico, e-mail ou outro e foram várias as alternativas utilizadas, incluindo, o serviço de atendimento ao cliente (SAC), Fale Conosco, Ouvidoria e atendimento ao público,

todos eles estabelecidos com chamadas automatizadas. Optou-se por pelo uso dos endereços eletrônicos das áreas de atendimento, de comunicação, e de relações com investidores, também sem sucesso, com o retorno de respostas automáticas para aguardar mensagens que nunca chegaram. Em alguns casos, também foi utilizado o contato telefônico da área comercial.

Todo esse processo ocorreu de forma arrastada, no período entre setembro de 2020 e fevereiro de 2021, e, ainda que a Empresa 145 tivesse sinalizado uma resposta positiva, o contato se prolongou gerando dúvidas quanto a sua continuidade. Assim, optou-se por novamente rever o percurso metodológico e ampliar o número de empresas para investigação.

### **3.7 Seleção de outras empresas para contato: cruzamento de informações entre MEPT e Guia Exame de Diversidade**

Considerando a perspectiva de revisão do conjunto a ser investigado e entendendo que havia outras fontes de publicação sobre práticas de diversidade, optou-se por cruzar os dados da MEPT e do Guia Exame de Diversidade. Considerou-se que as empresas que constassem em ambas, estariam mais abertas à divulgação e a pesquisas, dada a visibilidade alcançada.

Este Guia é oriundo de uma parceria entre a Revista Exame e o Instituto Ethos e ocorre desde 2019, com edições em 2020 e 2021. Para fins desta pesquisa, foi utilizada a segunda edição de 2020, considerando que ela trazia dados do ano de 2019 relativos às empresas, equiparando-se ao uso da MEPT 2019. Este ranking apresenta as empresas mais diversas do país e tem como propósito avaliar as melhores práticas em diversidade e inclusão. Nesta edição constam 52 empresas, selecionadas por apresentarem o melhor desempenho nas categorias étnico-racial, mulheres, LGBTI+ e pessoas com deficiência, podendo ser de pequeno/micro, médio e grande porte, e distintos setores econômicos (Guia Exame de Diversidade, 2020).

As empresas passam por várias etapas de escrutínio, incluindo o preenchimento de um questionário eliminatório. Há uma nota de corte e as empresas selecionadas são entrevistadas pela equipe de reportagem da Revista Exame, que confirma os dados quantitativos e confirma as ações de diversidade. Na primeira edição do Guia Exame de Diversidade, 36 empresas foram destacadas. Nesta segunda edição utilizada, além do aumento para 52 companhias, observou-se uma evolução na maturidade do desenvolvimento de políticas de diversidade: na primeira edição, 41% das empresas incluíam metas de promoção da diversidade e de inclusão na avaliação dos executivos, e nesta segunda, 52% responderam positivamente a essa questão.

A maioria das empresas que promove a diversidade indica que os resultados esperados estão relacionados à melhoria do clima organizacional, atração e retenção de talentos, aumento da produtividade e ampliação da pesquisa e desenvolvimento de produtos ou serviços. Em relação às pessoas com deficiência, 30% das empresas (contra 17% da primeira edição) indicam ter metas para reduzir a desproporção dos cargos ocupados por pessoas com e sem deficiência em quadros gerenciais e executivos (Guia Exame de Diversidade, 2020).

Para fins desta pesquisa, foram consideradas as empresas com média superior a sete na categoria de pessoas com deficiência e que também constavam da MEPT 2019, sendo identificadas 12 empresas, numeradas seguindo os números da MEPT. No cruzamento de informações, ao contrário do que se esperava, houve pouca coincidência de empresas constante nas duas publicações, reforçando a ideia de que a participação na MEPT se estabelece mais em função dos demais indicadores do que da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência.

Foram assim reiniciados os contatos com as empresas e, novamente, ocorreram dificuldades em 11 delas, com exceção à Empresa 50 (ainda que com alguma demora).

### **3.8 Análise de dados secundários das empresas e acesso parcial para aprofundamento**

Ainda que duas das empresas, dentre as 18 contatadas, tenham aberto a possibilidade de investigação, ficou evidente a impossibilidade de manter a ideia original das entrevistas e grupos de foco, além de acesso a documentos institucionais como materiais de sensibilização,

conteúdos de apoio às contratações e treinamentos, acesso a tecnologias assistivas, outros que permitiriam melhor compreensão da realidade organizacional (Creswell, 2010).

Desta forma, optou-se pela investigação dos dados secundários das 18 empresas, por meio dos seus sites públicos oficiais (Empresas 10, 35, 62, 69, 106 e 145 da MEPT+ Empresas 3, 4, 11, 12, 31, 39, 46, 50, 72, 86, 97, 121 do cruzamento entre MEPT e Guia Exame de Diversidade). Também definiu-se pela manutenção dos contatos com as Empresas 50 e 145 e, nesses dois casos, foram também analisadas as respostas dos empregados no questionário IQAT.

Para consulta aos sites oficiais das empresas foram consideradas fontes de busca as informações gerais e Relatórios Integrado, Anual e de Investidores, de 2019 e 2020. As temáticas focaram em Gestão de Pessoas, Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência.

No caso das duas empresas, o contato foi feito junto a profissional de RH especialista. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e março de 2021. Na Empresa 50 foi realizada uma entrevista e na Empresa 145 ocorreu um primeiro contato mais breve junto a uma profissional de RH e um segundo com a mesma profissional e mais uma coordenadora de desenvolvimento. As entrevistas foram gravadas e transcritas, com a concordância dos respondentes. Ao serem questionadas sobre a permissão para a divulgação dos nomes das empresas, considerando se tratar de um tema que, de alguma forma, é valorizado no mercado, ambas ficaram de avaliar, mas não se posicionaram oficialmente. Nessa ausência, optou-se por não mencionar os nomes.

#### **4 Análise dos Resultados: discussão dos dados das 18 empresas**

Para fins deste artigo, não sendo possível a exposição na íntegra das informações quali e quanti, foram considerados os conteúdos mais significativos em relação ao objetivo proposto e a partir dos aspectos levantados na literatura.

Em relação ao Índice de Qualidade de Gestão de Pessoas (IQGP) que considera as práticas de RH, merecem destaque as baixas notas da categoria sustentabilidade e diversidade. Considerando um corte em 70 pontos (em um total de 100), apenas 12 empresas (8% das 150) estão acima deste número, algumas delas chegando a apresentar 9,2 ou 10,9 pontos. Infere-se que, se ainda assim, a empresa alcançou a nota de IFT suficiente para constar no ranking das 150, outras categorias estão elevando essa pontuação, sendo que a sustentabilidade e diversidade não têm sido consideradas prioridades. Não é sem razão que apenas 12 empresas coincidem no cruzamento entre a MEPT e o Guia Exame de Diversidade.

Em relação ao IQGP, IQAT e IFT observa-se que há empresas que apresentam diferenças significativas entre o IQGP e o IQAT, indicando que uma percepção dos empregados (IQAT) superior à avaliação da realidade feita pela equipe da FIA e Revista Você S/A (IQGP). Se, por um lado, isso pode indicar um ganho, já que os empregados veem a empresa de forma mais positiva, por outro lado, a avaliação do IFT de 50% das empresas, dentre as 18, foi inferior a 80 pontos (mesmo com o peso do IQAT sendo superior ao IQGP), podendo ser considerada pouco representativa como referência de políticas e práticas de gestão de pessoas.

Uma omissão frequente sobre os tipos de deficiência empregados pelas empresas foi possível de ser observada, dando a entender as organizações privilegiam deficiências leves ou as que não exigem adaptações significativas ou uso de tecnologia assistiva mais sofisticada (Sasaki, 2009). A inserção de pessoas com deficiências mais severas não é identificada e nem o uso de metodologias de apoio, como é o caso do emprego apoiado (Barboza, 2019; Matos, 2017; Barbosa Junior & Nunes, 2016; Verdugo, Jordán de Urrís & Vicent, 2009) ou da criação de redes de apoio (Hutchinson et al., 2020; Fluixá et al., 2020; Dennissen et al., 2019).

##### **4.1 Análise dos dados dos sites oficiais das empresas selecionadas**

Em relação à consulta aos sites, são apresentadas informações que se destacaram em relação ao conjunto das empresas. O primeiro aspecto refere-se à dificuldade de contato com a

empresa e, mais especificamente com as áreas de RH, conforme detalhado. Os sites têm canais que privilegiam os contatos relativos aos produtos e serviços, ou ligados à venda ou marketing, especialmente links, SAC e Fale Conosco que se constituem como atendimentos robotizados e não de contato humano. Além disso, pensando na categoria de pessoas com deficiência, nem todos apresentam link de “acessibilidade” facilitadores desta conexão virtual.

Os relatórios e outros documentos oficiais de prestação de contas aos investidores são mais detalhados, quanto maior o tamanho, a representatividade e a origem (às vezes multinacional) da empresa, e o grau de cobrança da sociedade sobre suas ações. No caso do setor bancário, por exemplo, constam informações mais detalhadas, inclusive sobre o número de empregados e o preenchimento da cota de pessoas com deficiência, além de outros dados relativos à diversidade, como número de mulheres ocupando posições de liderança.

Chama atenção o fato de que a maior parte das empresas usam categorias comuns para definir as minorias: gênero, raça/etnia, pessoa com deficiência e LGBT+ (também chamadas como LGBT+, LGBTI+ e LGBTQIA+). A MEPT também inclui “outras minorias”. É preciso indagar se as empresas privilegiam estes públicos porque são os que têm mais visibilidade ou se os rankings de mercado que tratam tais empresas como *benchmarking*, como a MEPT e o Guia Exame de Diversidade, refletem o que as empresas já praticam. Como tais publicações geram visibilidade e atratividade para investidores e profissionais, pode ser que as ações se ampliem focadas nessas categorias.

A menção aos ODS ou à Agenda 2030 (Brasil, 2016) como estímulos de sustentabilidade ampliados para além das legislações nacionais, é evidenciada nas duas empresas do setor bancário que tendem a receber uma pressão do mercado para ações de responsabilidade social (Fialho et al., 2017). Uma terceira empresa que também faz menção a estes aspectos é do setor de serviços e tem foco em programas socioambientais e voltados para a comunidade em geral.

Observa-se uma preocupação cada vez maior com o relatório ESG - tripé da sustentabilidade (*environmental, social and governance* ou ambiente, social e governança), incluindo a atenção aos aspectos vinculados à diversidade. Entretanto, entre o que é proposto como política de diversidade e o efetivamente realizado, pode haver uma distância que não é possível mensurar, especialmente considerando a impossibilidade de acesso direto às empresas. Por outro lado, vem sendo ampliada a preocupação da sociedade com indicadores empresariais relacionados ao cuidado com o ambiente e as comunidades, pressionando as organizações para traçarem estratégias de melhoria do ambiente e da ambiência organizacional.

Outro aspecto que se destaca, diz respeito à criação de institutos sociais que tratam das questões sociais e de gestão ligadas à diversidade e inclusão de pessoas com deficiência, aspecto que merece ser melhor estudado e observado do ponto de vista da separação de atividades que se vislumbra, nesses casos, das ligadas às áreas de RH empresariais, conforme já mencionado.

Há também um movimento que pode ser observado nas adequações e avanços em termos do uso da tecnologia assistiva pelas empresas (Diniz et al., 2016) e ajustes relativos à acessibilidade de forma mais ampla, podendo representar a possibilidade de minimizar obstáculos que esteja ao alcance das organizações (Waisman-Nitzan, Gal, & Schreuer, 2019; Assis & Carvalho-Freitas, 2014; Sassaki, 2009). Itens de acessibilidade no interior das empresas, demonstram ser mais bem atendidos no que tange à inclusão das pessoas com deficiência. Isso é reforçado em empresas que lidam diretamente com clientes no varejo, como no setor bancário e telefonia que tendem a adotar recursos de facilitação para clientes, desde o uso da internet e tecnologias de amplo espectro, até o acesso a agências e interações no site.

#### **4.2 Análise dos dados das Empresas 50 e 145**

Tendo sido possível aprofundar alguns conteúdos nas entrevistas junto às Empresas 50 e 145, são aqui destacados aspectos. Um deles é a coerência entre os valores pessoais e a defesa da concepção de diversidade e inclusão nas empresas, além de uma convicção de que as

organizações têm ou adotaram a perspectiva da diversidade como algo inexorável e sem volta. Em ambos os casos, a iniciativa por trazer à tona esta temática foi dos profissionais de RH e os esforços de sensibilização dos altos executivos das organizações, bem como lideranças e corpo social se fizeram (e fazem) presentes, inclusive na demonstração do quanto este ainda é um grande desafio a enfrentar (Souza et al., 2019; Coutinho et al., 2017).

Em relação à Empresa 50, tal sensibilização também leva em conta aspectos vinculados aos vieses inconscientes ou crenças e estereótipos comuns quando se discutem a questão da diversidade e inclusão. Nesse sentido, a preocupação de que os próprios profissionais de RH fiquem atentos a esses possíveis desvios em prejuízo dos “diversos”, é constante. Em termos de sensibilização, a empresa utiliza palestras e cursos (“treinamentos de prateleira”, conforme destaca a respondente), no desenvolvimento contínuo do corpo social e lideranças, além de vivências como espaços em silêncio ou escuros para estimular outros sentidos e a empatia.

O conhecimento da estrutura organizacional também ajuda, segundo a respondente da Empresa 50, a demonstrar a dimensão da importância da diversidade. Neste caso, há duas estruturas que se complementam: “uma da área tradicional de RH e uma área dedicada à gestão da governança de diversidade e inclusão”. Em ambas há especialistas que compõem comitês que contam com lideranças seniores da empresa. Há grupos de trabalho que operacionalizam as políticas e privilegiam a discussão transversal dos temas, incluindo profissionais de outras áreas, como marketing e comunicação. Assim, “várias áreas participam para que, quando eu estiver falando da diversidade para dentro, isso seja refletido nos nossos produtos. E quando o marketing estiver lançando uma campanha, ela seja permeada pela inclusão”, afirma a entrevistada.

Em relação à Empresa 145, observa-se que o percurso de priorização é mais recente e visto como um desafio no que tange à sensibilização, especialmente das lideranças. A empresa possui um programa de inclusão, especialmente de pessoas com deficiência, que procura impactar positivamente as pessoas e reforçar a cultura de inclusão, oferecendo possibilidades de desenvolvimento profissional. E vem também mapeando indicadores de diversidade que permitam alicerçar iniciativas, como ações junto a jovens aprendizes e às mulheres da empresa.

Ainda que as entrevistadas da Empresa 145 percebam avanços nas ações relativas à diversidade e inclusão, elas reforçam que é “um desafio constante a sensibilização, exigindo ações de acompanhamento permanentes”. Por isso em 2015, tiveram a iniciativa de um *benchmarking*, para conhecer programas de outras empresas e desenvolver ações a partir de sua própria realidade, “num trabalho de formiguinha”, colhendo atualmente ganhos “relativos ao clima e práticas de respeito ao próximo”. Além disso, hoje já não se fala “em atendimento de cotas, mas em como verdadeiramente incluir e contribuir com a sociedade”.

O programa de inclusão de pessoas com deficiência na Empresa 50, está sustentado em uma política que remove barreiras de entrada no recrutamento e seleção, propõe ações de treinamento e desenvolvimento para estimular o encarecimento (com políticas de recrutamento interno e uma universidade corporativa preocupada com este tema), e ações de comunicação dirigidas, ou seja, reforça-se a manutenção de uma cultura de inclusão (Waisman-Nitzan et al., 2019; Matos, 2017). A respondente reforça também barreiras relativas às dificuldades da família em termos de superproteção e da própria precariedade da capacitação que recebem que costuma necessitar de aprimoramentos para atuação (Toldrá, 2009). Há também ações afirmativas porque “as duas pontas são importantes”. Nesse caso, desde 2010 há um programa de inclusão específico para a contratação e treinamento deste grupo.

A Empresa 145 tem iniciativas junto às famílias de pessoas com deficiência, de modo a minimizar as preocupações quanto ao ambiente de trabalho e dificuldades de adaptação. Para além de atentarem para o contexto familiar, a empresa também se preocupa com as condições de transporte e baixa qualificação, barreiras constantemente enfrentadas.

Na Empresa 50, em relação à acessibilidade a entrevistada considera que já houve muitos ganhos ao longo dos anos, especialmente facilitados pela tecnologia. Exemplo disso pode ser observado na pandemia da Covid-19 que obrigou a empresa a ajustes em função do distanciamento, suportados pelo uso tecnológico (Assis & Carvalho-Freitas, 2014; Sassaki, 2009). Muitas das pessoas com deficiência têm associados fatores de risco, então “elas foram automaticamente dispensadas e iniciaram o trabalho em *home office*, com uso de tecnologias específicas” (Carnevale & Hatak, 2020; Gigauri, 2020).

Também na Empresa 145, a pandemia da Covid-19 levou a adaptações, especialmente relativas ao grupo de deficientes auditivos, em atividades em *home office*. Nesse contexto de crise, observaram um maior grau de ansiedade das pessoas com deficiência, sendo preciso “disponibilizar mais tempo para todo o processo de acompanhamento”.

Em termos de acessibilidade na Empresa 145, foram necessários alguns ajustes da arquitetura local no início das contratações. Depois, outras iniciativas foram tomadas para adaptação às novas demandas, tais como as de tecnologia assistiva. Não há vagas exclusivas para pessoas com deficiência, mas percebem a ausência desses candidatos em vagas de maior escolaridade. Também não há programas específicos de desenvolvimento, mas eles estão na pauta como uma preocupação. Por outro lado, ações de socialização são bastante estruturadas.

Sobre a questão do papel do RH (Maini & Heera, 2019), a respondente da Empresa 50, destaca o uso de “um modelo-diagnóstico de maturidade de diversidade e inclusão que determina estágios, iniciando pelo desconhecimento, conformidade, estratégico, integração e irrupção”. Ela considera que estão no “estratégico, no qual os líderes entendem que diversidade e inclusão são bons para o negócio, existem políticas definidas e responsabilidade compartilhada das lideranças, empregados e RH, reforçando a cultura inclusiva”.

Na Empresa 145, uma das respondentes destaca que considera que um dos maiores desafios do RH, é lidar com o fato de que o “ser humano tenha uma tendência à exclusão, não sendo essa uma atitude somente em relação às minorias. Todos são diferentes e há um desafio em trabalhar isso que precisa ser considerado”. Além disso é preciso se preocupar não apenas com ações “grandiosas de intervenção, mas com o dia a dia e pequenas ações de acompanhamento e continuidade porque os programas precisam ser revitalizados todo o tempo”. Assim, o “RH tem o papel de guardião, mas a cultura precisa ser de toda a empresa”.

Segundo as respondentes da Empresa 145, há lideranças que já agem naturalmente em relação à inclusão e outras que precisam ser acompanhadas. Elas consideram que essas são novas exigências para os líderes e percebem em processos seletivos, candidatos que mencionam a experiência pessoal/profissional de lidar com pessoas com deficiência como um diferencial.

No caso da Empresa 50, a percepção é de que os ganhos em relação à inclusão estão relacionados a uma maior coesão e empatia da equipe e reforço de valores como respeito às diferenças. Segundo a respondente, “as empresas já entenderam que não é somente para ser politicamente correta, a diversidade é negócio”. Além disso, “esse barco zarpar e quem não subir nele vai naufragar, então essa preocupação vai só aumentar, em relação à acessibilidade e à tecnologia que é uma coisa linda e nos ajuda a retirar barreiras. Em breve a gente não vai precisar de uma Lei de Cotas e ela não será o principal ponto de discussão”. Ela ainda reforça a importância de ter canais de denúncia que possam ser acessados em casos de discriminação porque “as pessoas estão sujeitas a falhas e empresas são constituídas por pessoas”.

Na Empresa 145, consideram a Lei de Cotas ainda necessária até que as ações sejam naturalizadas no dia a dia das empresas, o que ainda não acontece, apesar de avanços individuais e coletivos importantes. É preciso trabalhar a inclusão como algo próprio das relações humanas, não apenas nas lideranças, “mas também em nós, do RH, sendo uma oportunidade que temos de rever nossos próprios valores e melhorar”.

Mesmo com todos os investimentos relativos à diversidade e inclusão na Empresa 50, quando se analisa as respostas dos empregados (IQAT) sobre se “as pessoas de qualquer idade,

raça e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa”, o conjunto de empregados que respondeu “concordo totalmente” (78,8%) é superior às respostas das pessoas com deficiência que manifestaram 72,5%, ainda que a diferença seja pequena.

## **5 Considerações Finais e Contribuições**

Uma consideração relevante diz respeito às dificuldades de acesso junto às organizações. Este fato demonstra o quão incoerente pode ser o discurso de humanização e inclusão das empresas em comparação à realidade de automatização e consequente distanciamento e exclusão das interações.

Também chama atenção o fato de que, mesmo afirmando tratar a questão da diversidade de forma evidenciada, algumas das empresas, na prática, respondem negativamente à existência de políticas específicas, especialmente em relação às mulheres e negros. Para o grupo de pessoas com deficiências há mais respostas positivas, o que pode ser explicado pela força da Lei de Cotas que há 30 anos legisla sobre o tema. E, em relação ao público LGBTQ+ sobre o qual se pode inferir que se trata de uma temática que vem ganhando visibilidade recente, em função das questões políticas e da violência que tem envolvido este público.

Em relação ao público de pessoas com deficiência, é surpreendente observar que, mesmo com a existência da Lei de Cotas, as empresas admitam não cumprir a legislação, incluindo as Empresas 50 e 145. Não foi possível confirmar o cumprimento ou não da lei para a quase totalidade das 18 empresas (a não ser mais uma do setor bancário) sem que tenha sido possível o acesso aos números de cada uma delas. Entretanto, é inevitável inferir que possa haver oscilações no cumprimento, especialmente considerando que, ao serem indagadas sobre se cumprem a Lei de Cotas, 58 dentre as 150 empresas respondem negativamente.

O processo para se tornar uma empresa inclusiva é uma meta perseguida pelas empresas e os profissionais de RH demonstram esta consciência, não apenas quando assumem os desafios e necessidades de ajustes permanentes, mas também quando constatarem que a co-responsabilidade pela inclusão exige o envolvimento de outros atores do corpo social.

Entre as limitações da pesquisa podem ser consideradas as dificuldades de obter o banco de dados completo, os desafios do acesso às organizações, a falta de disponibilidade dos RH para a pesquisa, tendo em vista a priorização das ações frente à pandemia da Covid-19, e a impossibilidade do contato presencial nas empresas (ainda que ajustado ao formato remoto).

Quanto a uma futura agenda de pesquisa, seria pertinente: o desenvolvimento de estudo específico sobre o impacto da Lei de Cotas nos seus 30 anos (1991-2021); o envolvimento das pessoas com deficiência na pesquisa de campo, para dar voz a esses atores; a investigação de processos trabalhistas relacionados à diversidade e inclusão de pessoas com deficiência nas empresas da MEPT para avaliar eventuais contrapontos; a avaliação dos impactos da pandemia da Covid-19 sobre as pessoas com deficiência; e a discussão sobre os vieses inconscientes.

Em termos de contribuições, destaca-se a ampliação dessa discussão no contexto empresarial e a possibilidade de que sua permita que empresas, organizações sociais, governo e sociedade desenvolvam projetos inclusivos mais adequados. Do ponto de vista teórico, espera-se instigar discussões de um tema ainda incipiente no Brasil, mas de singular importância e contribuir para a ampliação do interesse de docentes e discentes, além da inserção do tema em programas de pós-graduação, que incorporam profissionais de mercado.

Finalmente, cabe retomar a proposta reflexiva do título e seu objetivo. Hoje, há mobilizações crescentes em relação a grupos minoritários e não se pode perder de vista os avanços já considerados nos últimos 30 anos da Lei de Cotas. Todavia, mais do que medir o quanto há de realidade e de idealização na gestão da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência, concretamente, os exemplos de organizações que se dedicam a mudar este cenário de discriminação e exclusão ainda não são relevantes ou numerosos, indicando um longo caminho a ser percorrido.

## 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.
- Alves-Mazzotti, A. J. & Gewandsznajder F. (1999). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira.
- Amorim, W. A. C. de, Cruz, M. V. G. da, Sarsur, A. M., & Fischer, A. L. (2021). HRM in Brazil: an institutional approach. *Revista de Gestão USP (REGE)*, 28, 84-99.
- Assis, A. M. & Carvalho-Freitas, M. N. (2014). Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2).
- Barbosa Jr., O. F. & Nunes, S. C. (2016). Emprego Apoiado: alternativa para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. In: EnANPAD. *Anais...* Costa do Sauípe, BA.
- Barbour, R. (2009). *Grupos focais*. Porto Alegre: Penso.
- Barboza, F. V. (2019). A identidade e o papel do profissional de emprego apoiado: inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Beckhauser, S. P. R. & Gomes, G. (2019). The impact of diversity on innovation in countries. *Revista de Administração da UFSM*, 12(5), 1013-1026.
- Bonfim, S. M. (Org.). (2018). *Legislação sobre pessoa com deficiência*. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara [recurso eletrônico], 159 p., série legislação, n. 265.
- Brasil. Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Coordenadoria-Geral de Desenvolvimento Sustentável (CGDES). Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Última edição em 11 de fevereiro de 2016.
- Brickson, S. (2000). Impact of Identity Orientation on Individual and Organizational Outcomes in Demographically Diverse Settings. *The Academy of Management Review*, 25(1), 82-101.
- Cabreira, P. A. & Stobaus, C. D. (2015). Inclusão empresa e psicopedagogia. *Revista Unil Salle – Diálogo*, 28, 09-24.
- 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.
- Carnevale, J. B. & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of Covid-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- 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.
- Castro, B. G. da S. M. M. de, Amaral, S. C. de S., & Borges, L. F. C. (2017). A inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: perspectivas sobre a exclusão produtiva. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 21(3), 1433-1447.
- Cerqueira, M. B., Viégas, R. F., & Souza Silva, D. O. (2009). A temática da inclusão na produção acadêmica. *Pesquisa em Debate*, edição especial.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Coraiola, D. M., Sander, J. A., Maccali, N., & Bulgacov, S. (2013). Estudo de caso. In: Takahashi, A. R. W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Costa, S. G. (2014). *Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC.
- Coutinho, K. S., Rodrigues, G. F., & Passerino, L. M. (2017) O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os gestores de Recursos Humanos. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 23(2), 261-278.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.

- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van Den Brink, M. (2019). Diversity Networks: Networking for Equality? *British Journal of Management*, 30, 966–980.
- 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.
- Fialho, C. B., Melo, A. N. de, & Gai, M. J. P. (2017). Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? *Revista de Carreiras e Pessoas - ReCaPe*, 7(3), 43-63.
- Fluixá, F. M., Martínez-Ruenda, N., Barandica, I. A., & Lasa, J. G. (2020). Nudos en el acompañamiento y la formación en las Empresas de Inserción: agenda de temas pendientes. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (CIRIEC-España), 98, 247-285.
- Garg, S. & Sangwan, S. (2020). Literature Review on Diversity and Inclusion at Workplace, 2010-2017. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 25(1), 12-22.
- Gaskell, G. (2015). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W. & Gaskell, G. (Orgs.). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gigauri, I. (2020). Organizational Support to HRM in Times of the Covid-19 Pandemic Crisis. *European Journal of Marketing and Economics*, 3(3), 36-48.
- Guia Exame de Diversidade. (2020). *Revista Exame e Instituto Ethos*, Abril, edição 10/06/2020.
- Hutchinson C., Lay K., Alexander J., & Ratcliffe J. (2020). People with intellectual disabilities as business owners: a systematic review of peer-reviewed literature. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 1-12.
- Johnson, S. K. (2020). *Inclusifique: como a inclusão e a diversidade podem trazer mais inovação à sua empresa*. São Paulo: Benvirá.
- Kwan, C. K. (2020). Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, (27), 1-8.
- Leite, F. P. A., Ribeiro, L. L. G., & Costa Filho, W. M. da (Coords). (2019). *Comentários ao Estatuto da Pessoa com Deficiência – Lei n. 13.146/2015*. São Paulo: Saraiva Educação.
- Maia, P. L. de O. (2017). Gestão da Diversidade no Contexto Organizacional Brasileiro: um enfoque sob a Revisão Sistemática da Literatura. In: Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 41., São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo, EnAnpad.
- Maini, A. & Heera, S. (2019). Exploring Disability Inclusion in Organizations through Managerial Lens, *Vision: The Journal of Business Perspective*, 23(2), 144-151.
- 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.
- Marchesan, A. & Carpenedo, R. F. (2021). Capacitismo: entre a designação e a significação da pessoa com deficiência. *Revista Científica TRAMA*, 17(40).
- Matos, N. R. V. de. (2017). *Inclusão Perversa: uma reflexão sobre o sentido do trabalho para pessoas com deficiência*. Curitiba: Appris.
- 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.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos afro-asiáticos*, 25(3), 483-515.
- Nepomuceno, M. F., Assis, R. M. de, & Carvalho-Freitas, M. N. de. (2020). Apropriação do Termo “Pessoas com Deficiência”. *Revista Educação Especial*, 33, 1-27.
- Oesterheld, F. H. & Fuente-Alba, L. V. (2021). Infiltrados (as) na academia: capacitismo na universidade a partir da experiência de acadêmicos (as) com deficiência / diversidade funcional no Chile. *Revista Polis da América Latina*, 20(59), 99-121.

- Oliveira, M. S. & Silva, M. do C. L. da. (2021). O aprofundamento do capacitismo na pandemia. *Revista Trabalho, Política e Sociedade*, 6(10), 259-272.
- Oswick, C. & Noon, M. (2014). Discursos de diversidade, igualdade e inclusão: formulações incisivas ou modas transitórias? *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Papa, A. C., Resende, I. M. P., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2019). Recursos humanos e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise bibliométrica. In: Seminário em Administração, 22., São Paulo, SP. *Anais...* São Paulo: SemeAd.
- 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.
- Pereira, R. (2009). Diversidade funcional: a diferença e o histórico modelo de homem-padrão. *Análise - História, Ciências, Saúde*, 16(3), 715-728.
- Pineda, J., Arboleba, M., Ibarguen, O. & Calderon, L. (2017). O processo de inclusão laboral de desmobilizado na cidade de Medellín e sua área metropolitana. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 9(2).
- Rebello, P. (2008). *A pessoa com deficiência e o trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Revista Você S/A. (2019). *As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT)*. Abril. Ed. n.º 258.
- Rodrigues, M. A. V. (2012). Tratamento de Dados. In: Araújo, J. F. & Silvestre, H. C. (Coord.) *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Saji, G. (2005). *Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, M do S. M. dos, Lima, T. C. B. de, & Ferraz, S. F. de S. (2019). Além da acessibilidade: desafios da Socialização organizacional de pessoas com deficiência em uma instituição federal de ensino superior. *Economia e Gestão*, 19(54), 58-76.
- 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.
- Sasaki, R. K. (2009). Inclusão: Acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, Ano XII, 10-16.
- Silva, B. da 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*, 18, 13-43.
- Souza, A. A. A. de, Palhares, J. V., Santos, T. L. B., & Rosa, M. E. A. (2019). Empresa Inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os de gestores de uma empresa cooperativa. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 218-238.
- Strindlund, L., Abrandt-Dahlgren, M., & Stahl, C. (2019). Employers' views on disability, employability, and labor market inclusion: a phenomenographic study. *Disability and Rehabilitation*, 41(24), 2910-2917.
- 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 TO*, 20(2), 110-117.
- Verdugo, M. A., Jordán de Urríes, F. B., & Vicent C. (2009). A Multicomponent Evaluation System of Supported Employment Programs. *Journal of Vocational Rehabilitation*, Institute on Community Integration (INICO), University of Salamanca, Salamanca, Spain, 31, 65-72.
- Waisman-Nitzan, M., Gal, E., & Schreuer, N. (2019). Employers' perspectives regarding reasonable accommodations for employees with autism spectrum disorder. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 481-498.