



Discurso e a Prática de Inclusão da Pessoa com Deficiência: análise de um estudo de caso brasileiro¹

Discourse and Practice of Inclusion of People with Disabilities: analysis of a Brazilian case study

Renata Cristina Gomes Batista

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – Brasil

renataadmmg@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6632-8725>

Thiago Soares Nunes

Universidade FUMEC – FUMEC – Brasil

adm.thiagosn@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

Cláudia Aparecida Avelar Ferreira

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – Brasil

claudiahgv@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-1716>

Simone Costa Nunes

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas – Brasil

sinunes@pucminas.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7573-7985>

Recebido: 13 Jul 2023

Revisado: 13 Jun 2024

Aceito: 09 Ago 2024

Resumo

Objetivo: Analisar como funciona o processo de inclusão da pessoa com deficiência de uma instituição de ensino profissional privada de Belo Horizonte, Minas Gerais, a partir das narrativas de funcionários com deficiência e funcionários sem deficiência da área de gestão de pessoas. **Método:** Abordagem descritiva e qualitativa em um estudo de caso único, com 36 participantes, realizando a técnica de análise de conteúdo. **Resultados principais:** A instituição possui o discurso voltado para a promoção da inclusão social, porém não possui políticas de inclusão e, assim, não se compromete institucionalmente. Há disparidade entre o discurso alinhado com a equipe de gestão de pessoas quanto às ações para promoção da inclusão e o que de fato é praticado, por isso, a instituição vem realizando a integração e não a inclusão, condicionada ao cumprimento da Lei de Cotas brasileira. **Contribuições acadêmicas:** Ao pesquisar sobre processo de inclusão das pessoas com deficiência, é importante verificar o alinhamento com a gestão de pessoas. **Contribuições práticas:** A instituição teve acesso aos resultados da pesquisa, desenvolveu uma Instrução de Trabalho de Educação Inclusiva em abril de 2021, uma política de educação inclusiva no mesmo período e um Manual de Recursos Inclusivos para comunicação em abril de 2022. Com a atual gestão, está sendo criada uma área de diversidade, equidade e inclusão, mas a Instituição permanece sem cumprir a cota para pessoas com deficiência.

Palavras-chave: pessoa com deficiência; políticas de inclusão; gestão de pessoas.

Abstract

Objective: To analyze how the process of inclusion of people with disabilities works in a private professional education institution in Belo Horizonte, Minas Gerais, based on the narratives of employees with disabilities and employees without disabilities in people management. **Method:** Descriptive and qualitative approach in a single case study, involving 36 participants and employing the content analysis technique. **Main results:** The institution has a discourse aimed at promoting social inclusion, but it does not have inclusion policies and, thus, is not institutionally committed. There is a disparity between the discourse aligned with the people management team regarding actions to promote inclusion and what is practiced, so the institution has been carrying out integration and not inclusion, being conditioned to comply with the Brazilian Quota Law. **Academic contributions:** When researching the inclusion

¹Editora-associada: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (<https://orcid.org/0000-0002-0664-8575>)

process for people with disabilities, it is important to ensure the alignment with human resource management. **Practical contributions:** The institution has accessed the research results, developed an Inclusive Education Work Instruction in April 2021, an inclusive education policy in the same period, and an Inclusive Resources Manual for communication in April 2022. Under the current management, a diversity, equity, and inclusion area is being created, but it remains non-compliant with the quota for persons with disabilities.

Keywords: people with disabilities; inclusion policies; personnel management.

1. Introdução

A inclusão de pessoas com deficiência é um tema crucial, pois elas fazem parte de um grupo minoritário que enfrenta desafios e obstáculos específicos. Para realmente promover a coesão social, é necessário compreender como esses processos inclusivos são percebidos tanto por pessoas com deficiência quanto por aquelas sem deficiência.

Entre os obstáculos encontrados pela pessoa com deficiência, destacam-se as barreiras arquitetônicas (Costa et al., 2022; Dias et al., 2018; Kuznetsova & Bento, 2018), que dizem respeito à adequação do ambiente e às condições de trabalho. Além disso, devem-se levar em consideração os desafios e as diferenças individuais dessas pessoas (Carvalho-Freitas et al., 2023). Outro fator crítico são as barreiras atitudinais (Dias et al., 2018; Shannon et al., 2009), que frequentemente reforçam outras formas de exclusão, como o preconceito e a discriminação. Assim, superar essas barreiras é essencial para criar um ambiente verdadeiramente inclusivo e equitativo para todos.

Para que a inclusão seja genuína e eficaz, ela deve ir além de uma teoria, tornando-se uma prática concreta. A inclusão visa ao fortalecimento das oportunidades, da equidade e da autonomia para todos. Segundo Guimarães (2009), a inclusão não é apenas uma teoria, mas uma prática resultante de ações inclusivas, que significa proporcionar oportunidades iguais em um espaço comum a todos. A inclusão social na vida das pessoas com deficiência desempenha um papel na construção de sua identidade social e no seu reconhecimento dentro da sociedade. É essencial que elas interajam e se conectem com outros grupos, o que permite uma maior qualidade de vida social (Lima et al., 2010), no trabalho (Amâncio & Mendes, 2023), autonomia financeira, bem como a oportunidade de expressar suas competências através do trabalho (Lima et al., 2010).

Balassiano et al. (2005) ressaltam que a escolaridade favorece a empregabilidade e, conseqüentemente proporciona salários melhores. Guedes (2007) e Neves-Silva et al. (2015) destacam que a convivência com pessoas com deficiência ensina a sociedade a reconhecer suas potencialidades. Carvalho-Freitas et al. (2023) acrescentam que o suporte social e organizacional está diretamente relacionado à percepção de equidade, participação e acolhimento das pessoas com deficiência.

Os dados demográficos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) sobre pessoas com deficiência evidenciam a magnitude do desafio. Há 18,6 milhões de pessoas com deficiência de 2 anos ou mais de idade no Brasil, sendo 10% mulheres e 7,7% homens. A taxa de analfabetismo foi de 19,5% e a maioria está na faixa etária de 50 a 59 anos (16,4%); a taxa de escolaridade com idade de 6 a 24 anos variou de 95,1% (6 a 14 anos), 84,6% (15 a 17 anos) a 24,3% (18 a 24 anos). No mercado de trabalho, a taxa de participação no ano de 2022 foi de 66,4%, sendo que 17,5 milhões estão na idade de trabalhar e 12,4 milhões estão fora do mercado de trabalho. O nível de ocupação de pessoas com deficiência foi de 26,6%, o que revela uma diferença substancial de 34,1% a menos em comparação a pessoas sem deficiência. Além disso, a taxa de informalidade das pessoas ocupadas de 14 anos ou mais de idade foi 55%. Esses dados demonstram a necessidade de maior inserção das pessoas com deficiência na educação e no mercado de trabalho, reduzindo sua dependência de políticas sociais e promovendo uma verdadeira inclusão que reflita suas capacidades e potencialidades.

Esses dados do IBGE (2023) demonstram que os desafios da inclusão são muitos e complexos. Entre os principais desafios estão a adaptação física dos espaços, a criação de uma cultura organizacional inclusiva, a implementação de políticas eficazes e o combate aos preconceitos e estigmas sociais. Dentro das organizações, a falta de habilidades por parte dos profissionais de Recursos Humanos é um obstáculo significativo. Isso significa que muitos profissionais desconhecem conceitos e definições fundamentais. Eles também têm dificuldades com questões de acessibilidade, terminologias apropriadas e a legislação pertinente (Batista, 2020), além da falta de preparo de profissionais em desenvolver com os funcionários com deficiência novas competências (Beltrão & Brunstein, 2012). Essa lacuna de conhecimento impede a criação de ambientes verdadeiramente inclusivos e a implementação de práticas eficazes de inclusão.

A motivação para este estudo foi a questão de como se pode promover a inclusão de pessoas com deficiência na ausência de políticas inclusivas. O objetivo foi analisar como funciona o processo de inclusão da pessoa com deficiência de uma instituição de ensino profissional privada sem fins lucrativos em Belo Horizonte, Minas Gerais, a partir das narrativas de funcionários com deficiência e funcionários sem deficiência da área de gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa descritiva, qualitativa (Zanelli, 2002) e um estudo de caso (Yin, 2005). Compreende-se que a inclusão deve ser efetiva na educação, na sociedade e, principalmente, no mercado de trabalho, tornando este estudo altamente relevante no campo da administração (Rohden, 2023; Ferdman, 2017; Carvalho-Freitas et al., 2010). Embora a diversidade e inclusão possam trazer benefícios econômicos às empresas, o avanço desses processos ainda é lento (Rohen, 2023).

Com as mudanças previstas em lei, o estado passa a exigir que as empresas cumpram a cota para pessoas com deficiência sob pena de multas, porém muitas vezes isso não ocorre como deveria. Embora as pessoas com deficiência sejam incluídas nos quadros de diversidade e ganhem representatividade social (Jovchelovitch, 1996), isso não as protege completamente contra estereótipos negativos (Nepomuceno & Carvalho-Freitas, 2021), corroborando a teoria do estigma (Goffman, 2004) e perpetuando injustiças sociais contrárias aos direitos humanos.

A escolha do tema se justifica pela análise das narrativas de pessoas que já passaram por preconceitos e por discriminações, permitindo compreender como ocorrem as interações injustas e de que forma essas interações se refletem na sociedade. A pesquisa foi realizada em uma instituição brasileira com mais de 70 anos, referência em educação profissional. A instituição tem como discurso o empenho na promoção da inclusão social, mas não possui políticas de inclusão e diversidade para os grupos que sofrem discriminação e não se compromete institucionalmente com a inclusão.

2. Referencial teórico

2.1. Evolução Histórica e Teórica da Inclusão da Pessoa com Deficiência no Meio Social e no Mercado de Trabalho

As pessoas com deficiência vêm recebendo tratamento de exclusão ao longo da história (Carvalho-Freitas & Marques, 2007). Quase sempre, são afastadas da vida sociocultural por serem vistas com desprezo e preconceito pela sociedade. Desde tempos antigos, a deficiência foi estigmatizada e considerada uma deformação que excluía indivíduos do convívio social (Garbe, 2012). Esta discriminação persistiu ao longo dos séculos, refletindo-se tanto nas instituições como nos ambientes sociais (Carvalho-Freitas & Marques, 2010), perpetuando-se a visão de deficiência como uma condição a ser agregada (Maciel, 2000).

No século XIX, iniciou-se o movimento de reconhecimento dos direitos da pessoa com deficiência (Silva, 2009). Durante a Segunda Guerra Mundial, houve esforços significativos para reintegrar à sociedade os veteranos da guerra com deficiência, marcando um avanço importante na inclusão social e na percepção da deficiência (Fernandes et al., 2011).

Já no ano de 1991, a promulgação do artigo 93 da Lei de Cotas foi um marco importante no Brasil, estabelecendo que empresas com cem ou mais funcionários devem reservar uma porcentagem de vagas para pessoas com deficiência, variando entre 2% e 5% dependendo do tamanho da empresa (Achilles et al., 2021). Posteriormente, em 2015, foi promulgada a Lei Brasileira de Inclusão, Lei n. 13.146, destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais da pessoa com deficiência (Lei n. 13.146 de 6 julho de 2015), promovendo a inclusão social, autonomia e cidadania para esses indivíduos (Ashley, 2002). Apesar desses avanços legislativos, as instituições enfrentam desafios significativos na implementação efetiva de políticas inclusivas para grupos historicamente marginalizados nas diversas esferas da sociedade, o que demonstra a situação de exclusão social (Silver, 2015).

A responsabilidade social empresarial emerge como um compromisso essencial das organizações para promover a inclusão e a diversidade (Bitencourt, 2009). No entanto, a prática revela que muitas empresas ainda priorizam a seleção de grupos específicos, limitando as oportunidades de inserção das pessoas com deficiência (Batista, 2020). Pesquisas mostram altos índices de desemprego entre pessoas com deficiência, evidenciando a persistência de barreiras e estereótipos negativos (Suibhne & Finnerty, 2014; Völker, 2014; Cimera, 2012; Coelho & Ornelas, 2010; Urríes, 2007; König & Schalock, 1991). Essa perspectiva alinha-se com a Teoria do Estigma de Goffman (2004), que discute os efeitos da estigmatização na identidade social das pessoas com deficiência.

Sasaki (2003) acrescenta que uma instituição que se preza a trabalhar com a inclusão deve reconhecer o valor da diversidade humana e suas diferenças individuais, mudando práticas administrativas, adaptando processos, instruções de trabalho e treinando todo o quadro de funcionários.

Moreira et al. (2015) argumentam que o não acesso ao direito no ambiente de trabalho pode gerar um problema social, visto a importância de a pessoa com deficiência estar inserida no mercado de trabalho para dar sentido à sua vida, além de outros aspectos positivos relacionados à sua independência e autonomia. Dessa forma, além de conceber uma melhor qualidade de vida, a inclusão permite que os profissionais com deficiência possam demonstrar suas competências por meio do seu trabalho (Lima et al., 2010).

Existem instituições que, pelo simples fato de cumprirem a Lei de Cotas contratando pessoas com deficiência, sem se preocuparem com o desenvolvimento e a capacitação desses indivíduos, acreditam que já estão fazendo a inclusão, mas, na verdade, estão praticando apenas uma integração. Segundo Sasaki (2003, p. 43) a inclusão “[...] é uma modificação da sociedade como pré-requisito para que a pessoa com deficiência possa buscar seu desenvolvimento e exercer a cidadania[...]”, diferentemente da integração, que significa inserção da pessoa com deficiência preparada para conviver na sociedade. Outra concepção de inclusão significa que pessoas devem ser tratadas de forma justa, tendo o sentimento de pertencerem àquele grupo, as oportunidades devem ser iguais para todos e representadas em todos os cargos e níveis dentro da organização (Holvino et al., 2004).

Maia e Carvalho-Freitas (2015) discorrem que alguns empresários justificam a dificuldade para cumprimento da Lei de Cotas, alegando a baixa qualificação e os níveis de escolaridade desses profissionais. Avalia-se que tal narrativa é questionável, quando se vê que os cargos ocupados por pessoas com deficiência dentro das instituições são na sua maioria de níveis baixos (Instituto Ethos, 2010). A alocação dessas pessoas em postos específicos, geralmente operacionais, enfatiza a deficiência em vez das competências e do currículo da pessoa com deficiência (Brunstein & Serrano, 2008). No que se refere à qualificação, existem empresas que entendem que é possível qualificar e desenvolver o funcionário dentro do seu posto de trabalho (Maia & Carvalho-Freitas, 2015), o que permite compreender que, na prática, não faltam pessoas com deficiência qualificadas e sim oportunidades reais (Batista, 2020).

Além da obrigação legal de cumprir as cotas, observa-se uma tendência entre as empresas de contratar pessoas com deficiências leves, que demandam menos adaptações nos ambientes de trabalho (Fernandes & Silva, 2008). Ao privilegiar deficiências leves, as organizações podem inadvertidamente marginalizar pessoas com deficiências mais severas, que podem necessitar de suportes específicos para garantir sua plena participação no mercado de trabalho. Observa-se também que as deficiências não visíveis, como TDAH e autismo, entre outras, podem trazer novas demandas nos estudos devido à sua baixa exploração. Além disso, para as empresas, essas deficiências podem afetar o desempenho no trabalho, uma vez que as pessoas afetadas muitas vezes não são compreendidas, o que pode reduzir suas interações sociais (Observatório da deficiência, 2024).

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial na implementação efetiva das políticas de inclusão, indo além do cumprimento das cotas estabelecidas por lei. Apoiada pelo alto escalão, a empresa pode promover ações multidisciplinares que visam à inclusão dessa diversidade, respeitando os direitos desses trabalhadores e percebendo suas competências e vivências (Batista, 2020). Do ponto de vista inclusivo do papel dos profissionais de gestão de pessoas, é importante que eles tenham conhecimento e que compreendam, de acordo com Ribas (2017, p. 115), que “[...] olhar as pessoas com deficiência e enxergar apenas a deficiência é ter a deficiência de não conseguir enxergar a pessoa com todos os elementos que compõem a sua identidade”. De acordo com Guedes (2007, p. 39) “[...] a existência de preconceitos, discriminação e outras ações negativas em relação aos profissionais com deficiência diminui as possibilidades de promover um ambiente inclusivo e as exclui de oportunidades dentro da instituição”. Por outro lado, Saraiva e Irigaray (2009) apontam que as políticas de diversidade frequentemente são vistas meramente como discursos elaborados pelas empresas, sem uma garantia efetiva de implementação. Isso ressalta a necessidade de um compromisso genuíno e prático com a inclusão, indo além das aparências.

3. Método

Este artigo compila parte dos resultados de um projeto que abordou temas como inovação, relações de trabalho, inclusão como estratégia de negócio, e o papel da gestão de pessoas frente à inclusão, entre

outros temas relevantes. A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino profissional privada sem fins lucrativos, com finalidade pública, em Belo Horizonte, Minas Gerais. Ao longo dos seus mais de 70 anos, a instituição está situada em mais de 1.850 municípios, capacitando mais de 1,7 milhão de brasileiros por ano, é atuante no ensino profissionalizante, cursos de graduação, especialização e MBA, além de vários cursos voltados para capacitação e valorização dos profissionais, incluindo cursos de idiomas. A governança é formada pelo Conselho Nacional, Departamento Nacional e Conselho Fiscal. A instituição é referência brasileira como instituição de ensino profissionalizante e possui certificação com o selo de Instituição Socialmente Responsável. A empresa possuía 1.522 funcionários no ano de 2020 atuantes na regional de Minas Gerais.

O presente estudo é descritivo com abordagem qualitativa, pois busca identificar a inclusão sob as experiências vivenciadas a partir dos relatos dos participantes. A pesquisa qualitativa, segundo Zanelli (2002, p. 83), “[...] tem como principal objetivo compreender o que as pessoas apreendem com suas experiências empíricas”, ao passo que a descritiva, conforme Cervo e Bervian (2007), investiga a frequência com que determinado fenômeno acontece e sua relação com os demais. O estudo de caso, para Yin (2005, p. 32) “é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. É um estudo de caso único, focado em uma única organização, com o objetivo de reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre esse fenômeno (Patton, 2002). A escolha dessa organização se deve a dois motivos: a) à sua representatividade tanto local quanto nacional, sendo um exemplo significativo de implementação de políticas inclusivas e práticas empresariais de responsabilidade social; b) conveniência de acesso aos dados.

Os dados foram coletados por meio da pesquisa documental nos arquivos da organização e via internet. Recorreu-se, sobretudo, à constituição, às leis, como a Lei n. 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas, a Lei de n. 10.098/2000, que determina a acessibilidade das pessoas com deficiência e a Lei n. 13.146/2015, além dos normativos internos e de gestão da instituição pesquisada. Essa coleta de dados ocorreu entre o período de agosto de 2019 e janeiro de 2020.

Foram aplicados dois questionários aprovados previamente pela gestão de pessoas, sendo o primeiro elaborado pelos pesquisadores e o segundo adaptado do inventário de ações possíveis no processo de inserção da pessoa com deficiência (IAP) validado por Carvalho-Freitas (2012). Este questionário tem seis matrizes: subsistência/sobrevivência, sociedade, deficiência, normalidade, inclusão e interpretação. No estudo de Carvalho-Freitas (2012), não foram usadas subsistência nem sociedade porque o objetivo não estava voltado para essas duas matrizes. A adaptação realizada foi a transformação das questões fechadas em abertas para viabilizar um estudo qualitativo.

O primeiro questionário aplicado à equipe de Recursos Humanos (F. RH) estava focado nas práticas de gestão de pessoas relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência na instituição, políticas de responsabilidade social, gestão da diversidade e atividades específicas desenvolvidas para promover a inclusão. O instrumento de pesquisa incluiu: a) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; b) Questionário de Dados Sociodemográficos e Contratuais; c) Questionário sobre Práticas e Ações adotadas pela gestão de pessoas.

Este questionário abrangeu um total de 37 questões, distribuídas da seguinte forma: 9 questões abertas, 9 questões fechadas e 21 questões elaboradas com base na escala de *Likert*, variando de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente). Além disso, os respondentes foram incentivados a sugerir ou acrescentar qualquer informação que julgassem relevante para o estudo.

O segundo questionário aplicado foi destinado as pessoas com deficiência, enviado por e-mail para um total inicial de 40 funcionários identificados pela gestão de pessoas. Dentre os questionários enviados, obtivemos 31 respostas.

Este questionário foi elaborado com questões voltadas para as pessoas com deficiência, abordando temas como a inclusão no ambiente de trabalho e sugestões de mudanças dentro da instituição, incluindo os seguintes itens: a) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; b) Dados sociodemográficos e contratuais; c) Tipo de deficiência; d) Utilização da Lei de Cotas; e) Práticas e ações adotadas pela gestão de pessoas para contratação, inclusão e gestão da diversidade na perspectiva das pessoas com deficiência. O instrumento desenvolvido e adaptado para o questionário direcionado às Pessoas com deficiência apresentou a necessidade da utilização da ferramenta de leitura tecnológica Dosvox4 (um sistema computacional baseado no uso intensivo de síntese de voz, desenvolvido pelo Instituto Tércio Paciti, que se destina a facilitar o acesso de deficientes visuais a microcomputadores), para atender a um funcionário que possui deficiência visual total, e a utilização de uma lupa, para outro funcionário com 95% de perda visual. Também foi necessário ter um profissional intérprete, que

utilizou a Língua Brasileira de Sinais (Libras) a fim de facilitar a compreensão do roteiro a um funcionário surdo.

Para a análise de dados, foi adotada a análise de conteúdo (Bardin, 2011). A análise de conteúdo constitui em etapas com objetivo de descrever o conteúdo das mensagens permitindo a inferência de conhecimentos referentes às condições de produção destas mensagens. A partir da literatura e dos dados obtidos, foram identificadas seis categorias: contratação/seleção; desenvolvimento humano; práticas inclusivas; oportunidades e promoção; comportamentos discriminatórios; política de inclusão e diversidade. O processo de interpretação para a análise dos dados foi realizado por meio de triangulação dos dados, que se define com a combinação de métodos de estudos de um mesmo fenômeno (Fleury et al., 1997).

Na sequência, observaram-se as normativas do Conselho Nacional de Saúde (CNS) n. 466/2012, que trata sobre o respeito pela dignidade humana e proteção dos seres humanos participantes de pesquisas científicas. Desta forma, para garantir o anonimato dos respondentes, eles foram identificados com o termo “F. RH” para os funcionários da gestão de pessoas seguidos com seu respectivo número (1 a 5) e funcionários com deficiência com o termo “Pessoa com deficiência” de 1 a 31. Na Tabela 1 consta síntese do perfil dos participantes do estudo.

Tabela 1 - Perfil dos participantes

Funcionários da área de Gestão de pessoas (sem deficiência)	
Sexo	Feminino (5)
Faixa etária	31 a 40 anos
Nível educacional	Superior (5)
Cargo	Analistas (2); Psicóloga (1) Supervisora (1); Médica (1)
Funcionários com deficiência	
Sexo	Feminino (20) Masculino (11)
Faixa etária	31 a 50 anos
Nível educacional	Superior (25); Ensino Médio (5) Fundamental (1)
Cargo	Auxiliar/Contínuo (25); Analista (4); Instrutor (1); Coordenador (1)
Tipo de deficiência	Auditivo/visual (12); Física (14); Múltipla (2); Mental/Intelectual (3)

Fonte: Dados da pesquisa.

4. Resultados

Na Tabela 1, os funcionários da Gestão de Pessoas são mulheres com formação superior, de diversos cargos e áreas. Quanto ao perfil das 31 pessoas com deficiência, 25 deles já concluíram o ensino superior. Nota-se que essa não é uma realidade que se mostra no mercado de trabalho. Para Maia e Carvalho-Freitas (2015) a falta de nível superior e de qualificação da pessoa com deficiência é um dos fatores que dificultam a inclusão, e para Balassiano et al. (2005), a empregabilidade. Apesar da alta qualificação evidenciada, observa-se uma subvalorização desses profissionais pela instituição, dificultando sua promoção, ascensão e inclusão em cargos mais estratégicos (Lima et al., 2010). Isso ocorre porque a deficiência se destaca mais que a competência e o currículo da pessoa com deficiência (Brunstein & Serrano, 2008).

Em relação à categoria de contratação e seleção, os tipos de deficiência predominantes foram: visual, auditiva ou física, que são inseridas no mercado de trabalho em detrimento de outras. Esta característica não é exclusiva da instituição pesquisada, pois as empresas optam por contratar pessoas com deficiência leves a moderadas. Esses tipos de deficiência não requerem muitas adaptações ou custos adicionais para a instituição (Fernandes & Silva, 2008).

Para Bitencourt (2009), a instituição define o perfil do candidato desejado para ocupar uma vaga específica. No entanto, Batista (2020) argumenta que esse perfil deveria ser construído considerando a perspectiva da igualdade, sem discriminar entre diferentes tipos de deficiências. Essa visão é corroborada pelas respostas de 24 pessoas com deficiência, que apontam que as instituições tendem a preferir contratar indivíduos com deficiências mais leves, conforme Fernandes e Silva (2008). Essa prática pode prejudicar as oportunidades de inclusão, especialmente para pessoas com deficiência intelectual. O Decreto n. 5.296/2004 (Decreto n. 5.296 de dezembro de 2004. p. 1) tem como definição de deficiência intelectual o “[...] funcionamento intelectual significativamente inferior à média, associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativa [...]”, ou seja, há dúvidas em relação à capacidade de aprendizagem da pessoa com deficiência intelectual, fato esse que dificulta sua inclusão no mercado de trabalho.

Na categoria de processo de desenvolvimento desses profissionais, 22 pessoas com deficiência relataram não ter participado de treinamentos, enquanto 24 delas afirmaram não ter recebido ações de sensibilização para a integração delas próprias ou de seus colegas. Essas respostas são contraditórias com a percepção dos profissionais da gestão de pessoas, pois quatro F.RH afirmaram que são realizadas atividades de sensibilização e treinamento envolvendo gestores e demais colegas que receberam um funcionário com deficiência em suas equipes, como a seguir: “em alguns casos, já foi realizada sensibilização” (F.RH2); “ambientação foi feita sim, treinamento e desenvolvimento para pessoa com deficiência não houve” (F.RH3); “é feita uma ambientação, quanto ao treinamento, a empresa tem um curso de inclusão para todos os funcionários, disponível na intranet que chama ‘convivendo com as diferenças no ambiente de trabalho’, com vídeos que informam como tratar pessoas de acordo com sua deficiência” (F.RH1), porém “não saberia lhe informar, nunca participei nem de treinamento nem de ambientação” (F.RH5).

Evidencia-se que a forma como a sensibilização e o treinamento são descritos pelos profissionais da gestão de pessoas não se reflete nas práticas efetivamente mantidas por eles. Este resultado revela uma ambiguidade dentro do grupo pesquisado. As dificuldades não reconhecidas por esses profissionais ficam evidentes quando um dos membros do grupo justifica que “para treinamento existe um vídeo que fica disponível na intranet” (F.RH1), ou seja, entende como suficiente que haja um vídeo, mesmo que o profissional recém-chegado à empresa desconheça sua existência. Maia e Carvalho-Freitas (2015) destacam que o treinamento contribui para a satisfação e valorização percebidas pelas pessoas com deficiência. No entanto, observa-se que o normativo que aborda o plano de desenvolvimento profissional não contempla adequadamente as especificidades das pessoas com deficiência e negligencia a implementação de ações de sensibilização. Segundo Sasaki (2003), é fundamental que as instituições reconheçam a diversidade humana, incluindo suas diferenças individuais (Carvalho-Freitas et al., 2023; Carvalho-Freitas & Marques, 2007).

Na categoria de práticas inclusivas, os dados mostram que esses F. RH necessitam reconstruir seus conceitos e visões acerca dos processos que envolvem a inclusão, a fim de ressignificar as práticas defasadas. Vinte e duas pessoas com deficiência não concordam com a existência das práticas inclusivas da instituição, o que indica uma tendência de que a instituição esteja tentando cumprir a legislação, demonstrando que vem sendo feito apenas um trabalho de integração e não de inclusão dessas pessoas (Carvalho-Freitas & Marques, 2010). Um dos objetivos da inclusão é a eliminação de obstáculos que limitam a participação de determinados grupos minoritários, significando que essa ausência de ações coletivas inclusivas colabora para um ambiente de desigualdade propício à falta de oportunidades e à existência de preconceitos. O processo de inclusão envolve treinamentos e ações de sensibilização que possam estimular o respeito e a diversidade, diminuindo as barreiras atitudinais (Carvalho-Freitas et al., 2023).

Para Guimarães (2009), é importante que a inclusão ocorra na prática, para criar oportunidades iguais para todos, e não somente na teoria ou discurso. Isto foi frisado por F. RH1, segundo o qual não existe um trabalho direcionado para as pessoas com deficiência e que as ações do setor acontecem de forma pontual: “atualmente não vejo nenhuma ação direcionada, vejo que a atuação é pontual de acordo com a demanda” (F.RH1).

Sasaki (2003) afirma que a organização que quer praticar a inclusão, reconhecer a diversidade humana e valorizar as diferenças individuais precisa mudar desde as práticas administrativas, adaptando, instruindo e treinando todos os seus funcionários. Tal aspecto também foi identificado no discurso de uma pessoa com deficiência: “Tenho percebido na minha caminhada profissional que o termo inclusão só é utilizado devido à necessidade de cumprir a cota estipulada por lei e não objetivando necessariamente a inclusão dessas pessoas” (Pessoa com deficiência 7). Essa narrativa ilustra a percepção dos funcionários com deficiência de que as ações inclusivas da gestão de pessoas são frágeis e com forte tendência à integração, que é diferente da inclusão.

Na categoria de oportunidades de promoção, foi observado que a igualdade de oportunidades não é uniforme para todos os funcionários na equipe de gestão de pessoas. Três responsáveis pelo setor de Recursos Humanos (F.RH) indicaram que não há igualdade, enquanto dois F.RH afirmaram que as oportunidades são iguais para todos. Este resultado reforça a constatação de que a maioria dos funcionários com deficiência, conforme relatado por todos os cinco F.RH, são contratados predominantemente para cargos operacionais de níveis mais baixos, apesar de muitos possuírem formação completa, como evidenciado na Tabela 2.

Tabela 2 – Cargos ocupados por pessoas com deficiência

CARGO QUE OCUPA	FREQ.	%
Contínuo	3	10%
Auxiliar administrativo	22	72%
Comprador	1	3%
Instrutor de Formação	1	3%
Analista	3	10%
Coordenador	1	3%

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 2 apresenta os cargos ocupados por pessoas com deficiência. Observa-se que 82% dos respondentes ocupam cargos de níveis mais baixos, como contínuos e auxiliares administrativos, enquanto apenas uma pessoa (3%) está em posição de liderança. Esses dados corroboram a pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2010), que constatou a falta de representatividade de pessoas com deficiência em cargos executivos e de gestão. Esta situação, de certa forma, contribui para uma menor expectativa de progresso profissional para esses indivíduos.

A falta de oportunidades de progresso é ainda mais enfatizada pelos relatos das pessoas com deficiência, que apontam para a não equidade nas promoções e a necessidade urgente de um plano de carreira acessível a todos. Um dos entrevistados menciona: "Às vezes, somos preteridos em possíveis promoções, devido ao receio de ausências por questões de saúde" (Pessoa com deficiência 13). Essa realidade levanta questionamentos profundos sobre as barreiras enfrentadas por esses profissionais para avançar em suas carreiras e participar de processos seletivos para cargos de maior responsabilidade. Além disso, evidencia-se que o preconceito e a discriminação continuam presentes, ainda que de maneira sutil, conforme corroborado por estudos anteriores (Dias et al., 2018; Shannon et al., 2009; Goffman, 2004). Esses aspectos ressaltam a urgência de mudanças significativas nas políticas organizacionais para promover uma inclusão efetiva e igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho para todos os funcionários.

Por outro lado, na categoria de comportamentos discriminatórios, estudos como os de Lima et al. (2010) e Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2021) revelam que algumas empresas ainda mantêm práticas discriminatórias e até preconceituosas em relação à diversidade e inclusão de pessoas com deficiência. Doze pessoas com deficiência afirmaram ter sentido ou presenciado algum tipo de preconceito e discriminação por parte de colegas e até mesmo de gestores. Esses comportamentos discriminatórios destacam a urgência de mudanças significativas nas políticas e nos valores organizacionais, visando promover inclusão e proporcionar igualdade de oportunidades a todos os funcionários. Tal fato pode ser visto nos relatos a seguir: "sim, já sofri por um colega, ele teve um preconceito e já até me pediu desculpas, mas ainda continua achando que não sou capaz de fazer as coisas" (Pessoa com deficiência 3); "sim, foi tipo indireta" (Pessoa com deficiência 14); "sim, brincadeiras e comentários não agradáveis" (Pessoa com deficiência 31):

"Já passei por constrangimentos decorrente da minha deficiência. Brincadeiras, chacota que a pessoa que não possui deficiência não entende e não sabe medir que rir de uma deficiência, brincar com a deficiência de uma pessoa é bem diferente de brincar por exemplo porque a pessoa engordou. Ainda que isso seja errado também. Mas peso de certa forma, você pode mudar com uma dieta, deficiência não. É uma condição, não muda" (Pessoa com deficiência 7).

"Sim, já percebi gente falando de mim, criticando o meu trabalho e não tive a oportunidade de justificar, pois a pessoa era ouvinte e conseguia se comunicar oralmente e eu como sou surdo não conseguia explicar para o meu gestor, pois ele não se comunica por libras" (Pessoa com deficiência 17).

"Sim, por parte de minha gestora há bastante dificuldade de comunicação, me sinto ignorado e em quase todas as tarefas que sou designado para fazer não há uma aceitação positiva, estou sempre sendo visto como o errado, e isto é exposto por ela para outros funcionários me deixando completamente constrangido" (Pessoa com deficiência 23).

Percebe-se no discurso dos participantes o pré-julgamento e o preconceito de alguns colegas e até dos gestores, em que ficam explícitas as barreiras atitudinais da falta de conhecimento e de percepção de menos valia por parte dos funcionários com deficiência. Nota-se que algumas pessoas com deficiência têm passado por situações vexatórias e desconfortáveis, observando que de fato a inclusão da pessoa com deficiência implica em mudança de atitude de todos os membros da empresa (Nepomuceno & Carvalho-Freitas, 2021; Dias et al., 2018; Lima et al., 2010) por referir-se às barreiras de comunicação e atitudinais. De acordo com Shannon et al. (2009), as barreiras atitudinais podem contribuir para

reforçar e solidificar outras barreiras que, de alguma forma, são negativas para a efetividade da inclusão social.

A categoria de política de inclusão e diversidade teve como objetivo analisar a política de responsabilidade social da instituição e verificar se havia alguma associação não conforme com a obrigatoriedade da Lei de Cotas. Foi investigado nos normativos internos se a inclusão estava contemplada na política de responsabilidade social da empresa. Constatou-se que nenhum documento interno subsidiava efetivamente a política de inclusão e de diversidade, expondo a falta de comprometimento institucional com esse público. Este cenário vai de encontro ao conceito de responsabilidade social conforme delineado por Ashley (2002), que enfatiza o compromisso com ações que impactam positivamente a sociedade.

Os funcionários da gestão de pessoas destacam suas percepções: “temos uma política assistencial e de benefícios para todos os empregados sim” (F.RH1); “não existe, e seria importante, porque desconheço” (F.RH2). Essas narrativas reforçam a ausência de normas claras de políticas sociais de inclusão. Com base na concepção de responsabilidade social, torna-se possível afirmar que a inclusão da pessoa com deficiência na instituição não deve se limitar a integração, mas deve ser considerada como uma prática essencial de responsabilidade social, necessitando de legitimação em políticas e diretrizes organizacionais (Ribas, 2017).

As narrativas evidenciam a importância crucial do papel da gestão de pessoas na promoção da diversidade e como facilitadora da inclusão das pessoas com deficiência. No entanto, é fundamental que existam normas e políticas acessíveis a todos os funcionários, a fim de evitar práticas discriminatórias. Além disso, é essencial que a empresa demonstre compromisso sério com a Lei de Cotas, não apenas em termos de conformidade legal, mas também em termos de valores organizacionais que promovam a inclusão e a igualdade de oportunidades para todos os seus membros.

5. Considerações finais

O objetivo foi analisar como funciona o processo de inclusão da pessoa com deficiência de uma instituição de ensino profissional privada de Belo Horizonte, Minas Gerais a partir das vivências de funcionários com deficiência e funcionários sem deficiência da área de gestão de pessoas. Constatou-se, por meio das narrativas dos funcionários e na análise documental nos arquivos, a ausência de políticas normativas de inclusão e de responsabilidade social na instituição.

Decorrente disto, percebe-se a situação da precariedade de ações de responsabilidade social, sendo possível analisar as consequências negativas na operacionalização das ações inclusivas promovidas pela gestão de pessoas. As narrativas apresentadas pelos grupos evidenciam que a instituição faz a contratação de pessoas com deficiência com foco em cumprir a Lei, visto que o processo de inclusão, e não apenas sua integração, deve ser adotado como prática de responsabilidade social e reforçado em políticas e em diretrizes da instituição. A falta de normas inclusivas dificulta a orientação da equipe de gestão de pessoas para atuar na prevenção de práticas excludentes e reduzir a distância entre o mero cumprimento da Lei de Cotas e a inclusão efetiva.

Os resultados da pesquisa indicaram que a maneira como a sensibilização e o treinamento são conduzidos pelos profissionais da gestão de pessoas não está alinhada às ações que, na prática, se efetivam. Este aspecto é evidenciado pelo relato de 24 pessoas com deficiência, que afirmaram não ter participado de atividades de sensibilização ou treinamento para integração de novos colegas, além de 22 delas terem indicado a ausência de treinamento para o desenvolvimento de suas habilidades.

A narrativa da equipe de gestão de pessoas revela uma contradição, pois, os membros do grupo assumem uma percepção sobre a eficácia da sensibilização, ambientação, treinamento e desenvolvimento sem que haja pleno entendimento das dificuldades envolvidas. Isso evidencia a necessidade premente de esses profissionais reconstruírem conceitos e revisarem suas visões sobre os processos relacionados à inclusão, visando ressignificar práticas que se mostram obsoletas no contexto atual.

Um dos objetivos da inclusão é remover obstáculos que restringem a participação de grupos minoritários. A falta de ações inclusivas coletivas contribui para um ambiente desigual, onde as oportunidades são escassas e surgem preconceitos. Esta é a percepção compartilhada pelos funcionários com deficiência, que destacam a falta de igualdade de oportunidades. Eles enfatizam a necessidade urgente da criação de um plano de carreira abrangente para todos os funcionários, especialmente porque 25 profissionais com deficiência possuem formação universitária completa, mas

enfrentam dificuldades para avançar em suas carreiras e participar de processos seletivos para cargos estratégicos dentro da instituição.

Enquanto não são desenvolvidas políticas inclusivas, a persistência da discriminação reflete a falta de reconhecimento do potencial das pessoas com deficiência e prejudica o compromisso com a responsabilidade social corporativa. O estudo evidencia que o estigma desempenha um papel significativo ao subestimar as competências desses indivíduos.

A persistência da discriminação, enquanto ainda não estão desenvolvidas políticas inclusivas, demonstra falta de reconhecimento do potencial das pessoas com deficiência, comprometendo o compromisso com a responsabilidade social corporativa. Além disso, a ausência de pessoas com deficiência em cargos de gestão amplia a representatividade inadequada. O estudo destaca que o estigma desempenha um papel significativo ao subestimar as competências desses indivíduos. Em resposta aos resultados da pesquisa, a instituição implementou uma série de medidas práticas. Ela desenvolveu uma Instrução de Trabalho de Educação Inclusiva em abril de 2021, seguida pela implementação de política de educação inclusiva no mesmo período e elaborou um Manual de Recursos Inclusivos para comunicação em abril de 2022. Embora a atual gestão esteja criando uma área de diversidade, equidade e inclusão, ainda não cumpre a cota estabelecida para pessoas com deficiência.

Como sugestões, têm-se: A área de gestão de pessoas deve desempenhar um papel estratégico crucial para avançar no processo de inclusão de pessoas com deficiência e garantir o cumprimento da cota estabelecida; recomenda-se utilizar a ferramenta 5W2H para monitorar de forma eficaz o plano de ação em longo prazo. Em termos das limitações do estudo, ressalta-se que este estudo foi um estudo de caso qualitativo realizado em uma única instituição de ensino, logo, os achados refletem a realidade específica da região onde a instituição está situada. No entanto, é importante considerar que a generalização desses resultados para outros contextos pode ser limitada. É relevante mencionar que existem outras 26 unidades da mesma instituição espalhadas pelo Brasil, o que destaca a importância de conduzir pesquisas semelhantes nessas unidades para comparar os dados. Para estudos que envolvam pessoas com deficiência auditiva, é recomendável utilizar vídeos em Libras para assegurar a acessibilidade. Isso se deve ao fato de que nem todas as pessoas surdas têm proficiência em português, como foi evidenciado pela necessidade de um intérprete de Libras para facilitar a compreensão de um questionário aplicado.

Referências

- Achilles, P. L. M., Nunes, S. C., & Sarsur, A. M. (2021, outubro). A experiência da inclusão no trabalho sob múltiplos olhares: o que dizem as pessoas com deficiência, os gestores e a área de Recursos Humanos? *Anais do Encontro da ANPAD*, online, 45. Recuperado de <http://anpad.com.br/uploads/articles/114/approved/17c3433fecc21b57000debd7ad5c930.pdf>
- Amâncio, D. L. P., & Mendes, D. C. (2023). Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 29, e0140, 161-180. <https://doi.org/10.1590/1980-54702023v29e0140>
- Ashley, P. (2002). *Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Balassiano, M., Seabra, A. A., & Lemos, A. H. (2005). Escolaridade, salários e empregabilidade: tem razão a teoria do capital humano? *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 31-52. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000400003>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, 70.
- Batista, R C G. (2020). *Práticas inovadoras de gestão de pessoas como fator facilitador para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo de caso no Senac de Belo Horizonte*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário UMA, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Beltrão, D.C., & Brunstein, J. (2012). Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. *Revista de Administração*, 47(1), 7-21. <https://doi.org/10.5700/rausp1022>
- Bitencourt, C. (2009). *Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. São Paulo: Bookman.
- Brunstein, J., & Serrano, C. A. (2008). Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. *Cadernos Ebape. BR*, 6, 01-27. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5085>
- Carvalho-Freitas, M. N. (2012). Validação do inventário de concepções de deficiência em situações de trabalho (Icd-St). *Psico-USF*, 17(1), 33-42. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712012000100005>

- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). A Diversidade através da História: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, 14(41), 59-78. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302007000200003>
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2010). Inserção de Pessoas com Deficiência em organizações brasileiras: um estudo com empresas socialmente responsáveis. *Gestão.Org*, 8(3), 483-502. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21664>
- Carvalho-Freitas, M. N., Oliveira, M. S., Tette, R. P. G., & Santos, J. C. (2023). Organizational context and inclusion: Perceptions of managers and people with disabilities. *Applied Psychology - An International Review*, 23, 1-29. <https://doi.org/10.1111/apps.12486>
- Carvalho-Freitas, M. N., Toledo, I. D., Nepomuceno, M. F., Suzano, J. de C. C., & Almeida, L. A. D. (2010). Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista De Administração de Empresas*, 50(3), 264-275. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300003>
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Cimera, R. E. (2012). The economics of supported employment: what new data tell us. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37(2), 109-117. <https://doi.org/10.3233/JVR-2012-0604>
- Coelho, V. P., & Ornelas, J. (2010). Os contributos do Emprego Apoiado para a integração das pessoas com doença mental. *Análise Psicológica*, 28(3), 465-478. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.12/271>
- Costa, M. S. S., Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, M. B. (2022). Tecnologia assistiva no contexto do trabalho durante a pandemia do Covid-19. *Revista de Administração Unimep*, 19(10), 172-194. Recuperado de <https://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1891>
- Costa, M. S. S., Santos, N. K. F. S., & Ferreira, C. A. A. (2022). Accessibility for people with disabilities: analysis of the cartoon genre. *Revista Expectativa*, 21(2), 73-90. <http://dx.doi.org/10.48075/revex.v21i2.28270>
- Decreto n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta a Lei n. 10.048, de 8 de novembro de 2000. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10098.htm.
- Dias, G. N., Carvalho-Freitas, M. N., & Tette, R. P. G. (2018). Evidências de validade do inventário de percepção de barreiras atitudinais no trabalho por pessoas com deficiência. *Estudos de Psicologia*, 23(3), 248-258. <https://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180024>
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>
- Fernandes, A. L., & Silva, S. M. D. (2008). Recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: integração ou inclusão? *Facef Pesquisa*, 11(2), 186-206. Recuperado de <http://legacy.unifacef.com.br/facefpesquisa/2008/nr2/v11n2artigo4.pdf>
- Fernandes, L. B., Schlesener, A., & Mosquera, C. (2011). Breve histórico da deficiência e seus paradigmas. *Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Musicoterapia*, 2, 132-144. <https://doi.org/10.33871/2317417x.2011.2.1.181>
- Fleury, M. T. L., Shinyashiki, G. T., & Stevanato, L. A. (1997). Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Garbe, D. S. (2012). Acessibilidade às pessoas com deficiência física e a Convenção Internacional de Nova Iorque. *Revista Unifebe, Balneário*, 10, 95-104. Recuperado de <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/3>
- Goffman, E. (2004). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. São Paulo, SP: LTC.
- Guedes, L. C. (2007). *Barreiras atitudinais nas Instituições de Ensino Superior: questão de educação e empregabilidade*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Guimarães, M. P. (2009). *Uma abordagem holística na prática do design universal*. Avanços e desafios na construção de uma sociedade inclusiva. Belo Horizonte: Editora PUC-Minas.
- Holvino, E., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245-276). Blackwell Publishing.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2023). *Pessoa com deficiência 2022*. PNAD Continua. Agência IBGE Notícias. Recuperado de <https://www.gov.br/mdh/pt->

- br/assuntos/noticias/2023/julho/mdhc-e-ibge-divulgam-pesquisa-inedita-sobre-pessoas-com-deficiencia-nesta-sexta-feira-7
- Instituto ETHOS. (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos.
- Jovchelovitch, S. (1996). In defense of representations. *Journal for the theory of social behaviour*, 26(2), 121-135. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1996.tb00525.x>
- Konig, A., & Schalock, R. (1991). Supported employment: equal opportunities for severely disabled men and women. *International Labour Review*, 130(1), 21-37. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/8465110/>
- Kuznetsova, Y., & Bento, J.P.C. (2018). Workplace Adaptations Promoting the Inclusion of Persons with Disabilities in Mainstream Employment: A Case-Study on Employers' Responses in Norway. *Social Inclusion*, 6(2), 34-45. <https://doi.org/10.17645/si.v6i2.1332>
- Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. (1991). Lei de Benefícios da Previdência Social e Contratação de Deficientes nas empresas. Recuperado de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1991/lei-8213-24-julho-1991-363650-norma-actualizada-pl.html>
- Lei n. 10.048, de 8 de novembro de 2000. (2000). Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10048.htm
- Lei n. 13.146, de 6 de julho 2015. (2015). Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm
- Lima, F. J., Guedes, L. C., & Guedes, M. C. (2010). Áudio-descrição: orientações para uma prática sem barreiras atitudinais. *Revista Brasileira de Tradução Visual*, 2(2), 1-22. Recuperado de <http://www.rbtv.associadosdainclusao.com.br/index.php/principal/article/viewArticle/28>.
- Maia, A. M. C., & Carvalho-Freitas, M.N. (2015). O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), p. 689-718. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0722014.54834>
- Moreira, L. B., Cappelle, M. C. A., & Carvalho-Freitas, M. N. (2015). A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. *Mackenzie Management Review*, 16(1), 40-61. <https://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p40-61>
- Nepomuceno, M. F., & Carvalho-Freitas, M.N. (2021). Estereótipos de pessoas com deficiência: competência versus cordialidade na questão das cotas. *Interação em Psicologia*, 25(1), p. 66-77. <http://dx.doi.org/10.5380/riep.v25i1.71219>
- Neves-Silva, P., Prais, F. G., & Silveira, A. M. (2015). Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, 20(8), 2549-2558. <https://doi.org/10.1590/1413-81232015208.17802014>
- Observatório da Deficiência. Blog. (2024). *Deficiências não visíveis: importância do símbolo de identificação para inclusão*. Recuperado de <https://www.observatoriodeficiencia.com/post/defici%C3%A2ncias-n%C3%A3o-vis%C3%ADveis-import%C3%A2ncia-do-s%C3%ADmbolo-de-identifica%C3%A7%C3%A3o-para-inclus%C3%A3o>. Acesso 18 jun 2024.
- Patton, M. G. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. (2012). Aprovar as seguintes diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Recuperado de <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Ribas, J. (2017). *Preconceito contra as pessoas com deficiência: as relações que travamos com o mundo*. São Paulo: Cortez.
- Rohden, L. (2023). Inclusion and diversity in companies: Premises to maximize quality of life and profitability. *Brazilian Administration Review*, 20(2), e230058. <https://doi.org/10.1590/10.1590/1807-7692bar2023230058>
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. D. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49, 337-348. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>
- Sasaki, R. K. (2003). *Terminologia sobre deficiência na era da inclusão: mídia e deficiência*. Brasília: Fundação Banco do Brasil.
- Shannon, C. D., Schoen, B., Tansey, T. N. (2009). The effect of contact, context, and social power on undergraduate attitudes toward persons with disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 75(4), 11-18.

- Silva, O.M. (2009). *A Epopeia ignorada*: edição de mídia. São Paulo: FASTER.
- Silver, H. (2015). Social Exclusion. In A.D. Smith, X. Hou, J. Stone, R. Dennis and P. Rizova (Eds), *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity, and Nationalism* <https://doi.org/10.1002/9781118663202.wberen591>
- Suibhne, N. O., & Finnerty, K. (2014). The Irish Association of supported employment job shadow initiative: a tool for supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(1), 3-11. <https://doi.org/10.3233/JVR-140693>
- Urríes, J. F. B. (2007). El lento avance del empleo con apoyo para la integración de las personas con discapacidad en la empresa ordinaria. In M. Cortés and B. J. Urríes (Orgs), *El lento avance del empleo con apoyo*, Gizarte.doc, Maiatza, p.7
- Völker, M. P. (2014). Supported employment in Argentina. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41, 77-81. <https://doi.org/10.3233/JVR-140702>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, 7(spe), 79-88. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009>