



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII - PATOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JACKELINE PEREIRA TELES

**AGENTES DA INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

PATOS

2023

JACKELINE PEREIRA TELES

**AGENTES DA INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

Trabalho de conclusão de curso (Artigo) apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Profa. Dra. Larissa de Araújo Batista Suarez

**PATOS
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

T269a Teles, Jackeline Pereira.

Agentes da inclusão [manuscrito] : um estudo sobre a atuação dos profissionais de gestão de pessoas no processo de inclusão de pessoas com deficiência / Jackeline Pereira Teles. - 2023.

29 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Profa. Dra. Larissa de Araújo Batista Suarez, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Gestão de pessoas. 2. Inclusão. 3. Pessoas com deficiência. I. Título

21. ed. CDD 658.3

JACKELINE PEREIRA TELES

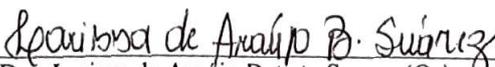
**AGENTES DA INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

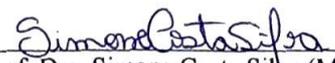
Trabalho de conclusão de curso (Artigo)
apresentado ao Departamento do Curso de
Administração da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

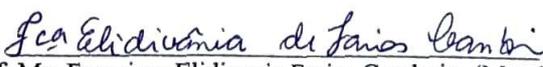
Área de concentração: Gestão de Pessoas

Aprovada em: 28/06/23.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dra. Larissa de Araújo Batista Suarez (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Dra. Simone Costa Silva (Membro 01)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Prof. Me. Francisca Elidivânia Farias Camboim (Membro 02)
Faculdade São Francisco da Paraíba (FASP)

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Processo de seleção dos estudos.....	15
Quadro 1 - Artigo 93 da lei nº 8213/91.....	13
Quadro 2 - Agrupamento geral dos artigos por título e tema específico.....	15
Quadro 3 - – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.1 segundo autoria, ano, país e veículo de publicação.....	16
Quadro 4 - Categorização dos artigos componentes da sessão 4.1 segundo metodologia e resultados gerais de pesquisa.....	17
Quadro 5 - Categorização dos artigos componentes da sessão 4.2 segundo autoria, ano, país e veículo de publicação.....	19
Quadro 6 - Categorização dos artigos componentes da sessão 4.3 segundo metodologia e resultados gerais de pesquisa.....	20
Quadro 7 - Categorização dos artigos componentes da sessão 4.3 segundo autoria, ano, país e veículo de publicação.....	22
Quadro 8 - Categorização dos artigos componentes da sessão 4.3 segundo metodologia e resultados gerais de pesquisa.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDTD – Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações

BPC – Benefício de Prestação Continuada

BVS – Biblioteca Virtual de Saúde

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LILACS – Literatura Latino – Americana e do Caribe

ONU – Organização das Nações Unidas

PcD – Pessoa com deficiência

RH – Recursos Humanos

Scielo – *Scientific Electronic Library Online*

SUMÁRIO

RESUMO	06
ABSTRACT	06
1 INTRODUÇÃO	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	09
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	09
2.2 INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	16
4.1 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE PCDS	16
4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS INCLUSIVAS PROMOVIDAS PELA GESTÃO DE PESSOAS	19
4.3 BARREIRAS E POSSIBILIDADES À REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE PCDS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	26

**AGENTES DA INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO DOS
PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

**AGENTS OF INCLUSION: A STUDY ON THE PERFORMANCE OF PERSONNEL
MANAGEMENT PROFESSIONALS IN THE PROCESS OF INCLUDING PEOPLE
WITH DISABILITIES**

Jackeline Pereira Teles

Larissa de Araújo Batista Suarez

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência no meio organizacional é um processo ainda em construção, posto que, apesar de serem evidentes algumas evoluções nesse quadro ao longo do tempo, o mesmo ainda é superficial e se depara com as antigas ideias preconcebidas sobre deficiência. Assim, é necessário que todos os integrantes de uma organização, em especial os profissionais de gestão de pessoas, desenvolvam uma compreensão sobre o tema para ter um resultado efetivo. O objetivo deste estudo é fomentar uma análise acerca do papel desempenhado pelos profissionais da gestão de pessoas no processo de inclusão de indivíduos com deficiência nas organizações. A estratégia metodológica foi formulada a partir de uma revisão integrativa da literatura, utilizando-se critérios de inclusão, como a seleção de dissertações e artigos acadêmicos publicados entre os anos de 2014 a 2020 e disponibilizados na íntegra nos bancos de dados Scielo, BDTD, Redalyc e LILACS pelo portal da BVS. Como descritores foram utilizados os termos “pessoas com deficiência”, “inclusão”, “gestão” e “empresas”. Como critérios de exclusão foram considerados estudos caracterizados como revisão integrativa ou que se encontrassem repetidos em outras plataformas ou na mesma. Foram identificados um total de 18 trabalhos, dos quais 10 foram selecionados para análise de conteúdo e categorização de dados para discussão. Os resultados encontrados revelam que cada empresa apresenta uma realidade e cultura organizacional diferentes, o que vai influenciar o referido processo. Ainda, foram elencados como desafios a este as barreiras atitudinais e físicas do ambiente de trabalho, a educação e qualificação profissional das PcDs, o Benefício de prestação Continuada (BPC), o despreparo de muitas das empresas ao receber esse tipo de colaborador, além da dependência familiar. Assim, é evidenciada a importância do gestor de pessoas apresentar uma capacidade ímpar de comunicação e abertura para adaptações.

Palavras – chave: Gestão de pessoas. Inclusão. Pessoas com deficiência.

ABSTRACT

The inclusion of people with disabilities in the organizational environment is a process still under construction, since, despite some evident evolutions in this framework over time, it is still superficial and faced with the old preconceived ideas about disability. Thus, it is necessary that everyone in an organization, especially people management professionals, develop an understanding of the theme in order to have an effective result. The objective of this study is to encourage an analysis of the role played by people management professionals in the process of

including individuals with disabilities in organizations. The methodological strategy was formulated from an integrative literature review, using inclusion criteria, such as the selection of dissertations and academic articles published between the years 2014 and 2020 and available in full in Scielo, BDTD, Redalyc and LILACS databases by the portal of the BVS. As descriptors were used the terms "people with disabilities", "inclusion", "management" and "companies". The exclusion criteria were studies characterized as integrative reviews or that were repeated in other platforms or in the same one. A total of 18 papers were identified, of which 10 were selected for content analysis and data categorization for discussion. The results found reveal that each company presents a different reality and organizational culture, which will influence this process. In addition, the attitudinal and physical barriers of the work environment, the education and professional qualification of PwDs, the Continuous Cash Benefit (BPC), the unpreparedness of many companies to receive this type of employee, and family dependence were listed as challenges. Thus, it is evident the importance of the people manager to present a unique capacity for communication and openness to adaptations.

Keywords: People management. Inclusion. People with disabilities.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tende a criar e repetir padrões em todos os aspectos da vida de seus indivíduos, isso seja relacionado ao comportamento, ideias, e até mesmo ao físico. À vista disso, tudo que se contrapõe aos padrões, geralmente, sofre uma grande resistência até ser minimamente aceito pelo meio social, posto que o diferente é visto com desconfiança e, em muitas ocasiões, ainda padece com o preconceito enraizado em sua cultura.

Nesse sentido, conforme apontado por Piovesan (2010), quando se destaca a parcela da população composta por pessoas com deficiência tem-se um histórico pautado, em seus estágios iniciais, pela intolerância da deficiência e depois pelo lugar de invisibilidade perante a sociedade reservado aos seus membros. Dessa maneira, entende-se que o tratamento dispensado a esse grupo, assim como a compreensão da deficiência encontra-se envolvida pelo contexto histórico e social vigente, o qual influencia a construção da visão sobre as pessoas e seus direitos.

O panorama anteriormente apresentado foi modificando-se à medida que uma consciência voltada para o coletivo era despertada e aperfeiçoada em seu seio abrindo espaço para discussões sobre a inclusão como um processo que para se tornar efetivo encontra-se dependente tanto da sociedade em geral quanto das pessoas em situação de exclusão, pois ambas devem buscar em conjunto encontrar os problemas existentes, assim como formas de liquidá-los a fim de uma equiparação de oportunidades para todos (SASSAKI *apud* SASSAKI, 2006).

Em virtude disso, se considerado o movimento de inclusão de pessoas com deficiência voltando-se para o mercado de trabalho, são observados alguns avanços nesse meio, quando estas passam a ser percebidas como indivíduos detentores de direitos como qualquer cidadão, sendo deixada de lado a visão deles como sujeitos suscetíveis apenas a políticas assistencialistas ou tratamentos médicos (PIOVESAN, 2010). No Brasil, esse fator foi em grande parte desenvolvido através da Lei nº 8213/91 ou Lei de Cotas com é popularmente conhecida a qual estabelece obrigatoriamente uma taxa mínima de participação de pessoas com deficiência em empresas que tenham a partir de 100 funcionários, começando com um percentual de 2 % de pessoas com deficiência em seu quadro funcional e aumentando gradualmente até atingir 5 % de acordo com o porte da empresa.

Ainda, é válido ressaltar que, apesar de um quadro evolutivo em andamento, o referido movimento abrange uma parcela muito pequena dos indivíduos desse grupo, além da existência de outras barreiras que constituem um impedimento ao pleno desenvolvimento de sua capacidade laboral no interior das organizações.

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo fomentar uma análise acerca do papel desempenhado pelos profissionais da gestão de pessoas no processo de inclusão de indivíduos com deficiência nas organizações. A fim de cumprir tal propósito, baseia-se em uma análise dos estudos com a temática de gestão inclusiva de forma a identificar práticas capazes de garantir uma efetiva inclusão de PcDs nas organizações sendo esse processo pautado no máximo aproveitamento de suas habilidades.

Dessa maneira, apresentando como objetivos específicos os seguintes: compreender os conceitos de deficiência, gestão de pessoas e gestão inclusiva, os quais tornam-se indispensáveis ao entendimento do assunto proposto; discutir sobre a efetividade da Lei de Cotas e seus desdobramentos para a inclusão de PCDs no mercado de trabalho; identificar os desafios existentes a serem superados pela gestão e pela própria pessoa com deficiência relativos ao seu ingresso e permanência nas organizações, além de debater sobre o papel assumido pela gestão em relação ao aproveitamento e desenvolvimento das habilidades de colaboradores PcDs atuantes na organização.

Ainda, entende-se que a inclusão de PcDs em atividades laborais é um esforço conjunto de diversos atores sociais, sendo os profissionais de gestão de pessoas fundamentais para este movimento. À vista disso, o estudo apresentado pretende encontrar uma resposta para o seguinte questionamento: Como deve ser a atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas no sentido de promover uma inclusão efetiva de pessoas com deficiência orientada pelo pleno aproveitamento de suas potencialidades nas organizações?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Uma organização é originada por uma ideia convertida em realidade palpável, apenas, através da aplicação dos conhecimentos técnicos e experiências sociais das várias pessoas integradas à sua rotina corporativa. Seguindo por este entendimento, é construído um contexto organizacional pautado por uma relação de interdependência contínua entre pessoas e organizações, a qual deve trazer benefícios para ambas; posto que, as pessoas ofertam seu tempo e esforços para o trabalho em troca de meios para sua subsistência e, conseqüentemente, a realização de seus objetivos pessoais e individuais, ao passo que as empresas dependem de seus colaboradores para realizar as rotineiras tarefas organizacionais e atingir o sucesso almejado (CHIAVENATO, 2014).

O cenário organizacional revelado acima é ampliado devido a situação atual do mercado mundial, que vem tornando -se cada vez mais dinâmico e competitivo, visto que este é marcado pela complexidade das relações e, muitas vezes, pela imprevisibilidade em todos os níveis sociais em decorrência do processo de globalização. Esse contexto evidencia que, por serem ativamente pressionadas pelo ambiente externo, as organizações se deparam com a necessidade de uma revisão em sua forma de gerenciar as pessoas, mudando efetivamente a visão de que podem exercer algum tipo de controle sobre os funcionários a qual, muitas vezes, prevalece nas ações gerenciais, mesmo após uma série de transformações das práticas e conceitos relacionados à área de gestão de pessoas (DUTRA, 2023).

À vista disso, pode-se inferir que o conceito de gestão de pessoas foi sendo moldado durante o tempo de modo a adequar-se à todas as mudanças ocorridas no ambiente externo e interno das organizações, as quais contribuíram para o desenvolvimento de um terreno propício à construção do conceito moderno. Nesse sentido, conforme apontado por Gil (2007), embora pareçam funcionar como sinônimos os termos Administração de Recursos Humanos e gestão de pessoas apresentam uma clara diferenciação entre si, isso devido ao caráter restritivo do primeiro, pois leva à uma percepção das pessoas como mais um dos recursos organizacionais, comparáveis aos recursos materiais e financeiros; assim, tornando justificável a sua substituição pelo termo gestão de pessoas, fato que gerou a necessidade também de uma alteração na forma de nomear as pessoas integrantes do meio organizacional, as quais os autores modernos, partidários da gestão de pessoas, preferem chamar de cooperadores ou parceiros.

Vale pôr em evidência que, mesmo após assumir a nomenclatura de gestão de pessoas, esta não pode simplesmente descartar ou anular as práticas já realizadas pelas organizações no

que compete às rotinas e processos relativos ao setor de Recursos Humanos, entretanto não limita-se apenas a elas, ao passo que deve atuar de forma a trazer um entendimento atualizado sobre as mesmas, além de procurar por uma maior valorização delas, objetivando que seu desenvolvimento esteja em consonância com os resultados esperados pelas organizações (BES; CAPAVERDE, 2019). Dessa maneira, este propósito toma forma através da tendência da atual gestão de pessoas de promover uma gerência voltada para o reconhecimento e captação do potencial humano.

Assim, o termo gestão de pessoas assume um significado próprio que irá diferir para cada autor de acordo com a visão organizacional que este virá a apoiar. Diante disso, a gestão de pessoas pode ser conceituada como “um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos” (MARQUES, 2015, pág. 23). Além disso, ao considerar a concepção de Rossés *et. Al* (2019, pág. 104) “o conceito de gestão de pessoas é uma associação de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações, a qual expõe um caráter mais prático dessa área e focado no aproveitamento das potencialidades do indivíduo.

Diante do exposto, a gestão de pessoas ainda pode ser precisamente conceituada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (DUTRA, 2012, pág.17). Logo, estruturando o escopo do presente estudo a partir desta perspectiva, se tomado como exemplo o processo de inclusão a gestão de pessoas pretende estabelecer uma conexão entre os diversos indivíduos que constituem uma corporação, atuando como um suporte para a adaptação às situações que apresentem-se pertinentes ao processo e ao atendimento das expectativas, isso tanto em relação às pessoas com deficiência integradas no quadro funcional quanto aos demais colaboradores, contribuindo assim, para uma aceitação das diferenças e uma visão inclusiva que tenha por objetivo captar todo o potencial das PcDs no desenvolvimento de suas tarefas.

Destarte, quando volta -se mais detalhadamente aos processos desempenhados por essa modalidade de gestão, é possível mencionar que as responsabilidades dessa área tangem práticas de elaboração de planos de cargos e salários, desenvolvimento de programas de capacitação, sucessão e evolução de carreiras, avaliações de desempenho, além da realização de pesquisas sobre políticas salariais, clima e cultura organizacional (FISCHER, 2002).

Diante disso, observa-se que o gestor de pessoas permanece como executor das tarefas básicas inerentes ao RH, ao mesmo tempo que as transcende ao priorizar a realização de um trabalho em conjunto com os setores de linha da organização, sendo o responsável por fornecer assistência direta a estes, além de auxiliar a execução do plano de negócios das empresas (RIBEIRO, 2018). Desse modo, o gestor de pessoas configura-se como um dos atores principais para a efetivação dos processos descritos, além de ser o responsável por alinhar os princípios organizacionais já enraizados na organização com os novos princípios defendidos por essa moderna forma de gerenciar colaboradores.

Ainda, sendo o comportamento humano e seus desdobramentos no contexto de trabalho outro de seus pontos focais, cabe também ao gerente dessa determinada área a função de estimular, compreender e estipular limites aceitáveis de comportamento no interior das organizações. Não obstante, para cumprir tal propósito de maneira assertiva, deve considerar que as pessoas são dotadas de uma subjetividade própria, sendo capazes de desenvolvimento, confiança e elaboração por si mesmos, tornando os funcionários mais proativos no processo de produção (DAVEL; VERGARA, 2014).

No formato contemporâneo de mercado os gestores são constantemente confrontados pelas mais diversas variáveis que venham a influenciar os negócios. Posto isto, identifica-se que, no tocante a área de gestão de pessoas, são observados desafios muito específicos, os quais indo além das transformações econômicas, tecnológicas e sociais, das novas exigências do mercado, da necessidade de alinhamento entre estratégias, assim como a alta competitividade e suas respectivas consequências para os negócios, tange também os decorrentes impactos desses fatores no comportamento dos integrantes da organização (REGO *et.al*, 2008).

Nessas circunstâncias, ainda pode-se destacar que muitos dos desafios enfrentados pelos líderes desse setor relacionam-se com o fato de estarem lidando com diferentes tipos de pessoas, cada uma com sua cultura própria, o que pode gerar conflitos entre elas (CABRERA, 2019), situação que exigirá uma capacidade de comunicação ímpar por parte do gestor, ainda mais quando se volta para os recentes projetos de inclusão e apoio à diversidade implantados nas empresas. Assim, é perceptível que na atualidade é demandada aos profissionais da gerência uma postura cada vez mais dinâmica e uma maior capacidade de adaptação às novas situações e perspectivas apresentadas.

2.2 INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

O pleno entendimento do cenário vivenciado por pessoas com deficiência no mercado de trabalho torna imprescindível, em um primeiro momento, uma compreensão apurada sobre os termos que se encontram associados a essa população específica, assim como uma análise da maneira como essas terminologias foram sendo construídas ao longo do tempo. Nesse sentido, reforça-se que a própria concepção de pessoa com deficiência foi modificada no decorrer da história uma vez que em um primeiro momento deixa de ser um conjunto puramente abstrato por encontrar-se muito mais relacionado com a forma que a pessoa com deficiência é vista e incluída nos ambientes sociais (ARAÚJO; FERRAZ, 2010).

Por muito tempo a deficiência foi encarada por uma perspectiva puramente médica, sendo entendida meramente como uma doença que impossibilitava os indivíduos nessa condição de realizar até as tarefas mais comuns, relegando a estes uma posição de dependência de outros. Assim, segundo Sasaki (2006), pelo menos em parte, é justamente esse sentimento de não aceitação das diferenças a causa da relutância que a sociedade teria em admitir que há uma necessidade imediata de mudança desde suas bases estruturais para assumir novas condutas estimulem a inclusão de pessoas com deficiência ou pessoas em condições atípicas em seu meio.

Em um contexto atual, de acordo com material disponibilizado por Lopes (2009) a Convenção Sobre os Direitos da Pessoa com deficiência, patrocinada pela ONU, dispõe que: “Pessoas com deficiência são aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições”. Assim, observa-se que o modelo médico ainda se faz presente, porém a dimensão social agora também é priorizada.

A mais recente Pesquisa Nacional de Saúde divulgada pelo IBGE em parceria com o Ministério da Saúde revela que, no ano de 2019, 8,4% da população brasileira com dois ou mais anos de idade era composta por pessoas com ao menos um tipo de deficiência. A mesma pesquisa aponta que ao voltar - se para o mercado de trabalho brasileiro, a taxa de participação de PcDs nesse meio gira em torno de 28,3%; ao passo que, a taxa de pessoas sem deficiência inseridas em contexto de trabalho era de 66,3%.

De acordo com essa pesquisa, a participação desse grupo no mercado de trabalho ainda é muito reduzida. Nesse sentido, visando reduzir as desigualdades sociais sofridas por determinado grupo populacional e implementar efetivamente o princípio de igualdade no meio social as legislações podem ser caracterizadas como políticas afirmativas (TOLDRÁ, 2009).

Dentre as políticas afirmativas, concebidas na tentativa de sanar o problema descrito ao longo desse estudo, a lei nº 8213/91 torna-se emblemática. A referida lei trata sobre os planos de benefícios da previdência social no Brasil, mas ficou popularmente conhecida como Lei de Cotas, isso pelo enunciado do seu artigo 93 apresentado no quadro abaixo.

Quadro 1 - Artigo 93 da lei nº 8213/91

“A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados	2%;
II – de 201 a 500.	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV - de 1.001 em diante.	5%.”

Fonte: Site do Planalto Federal, 2023

É notável a ocorrência de alguns avanços referentes à temática de inclusão abordada, embora, por si só essa lei não garanta o ingresso de PcDs em ambiente laboral, visto que, conforme demonstrado, este ainda fica aquém do esperado.

Em termos gerais, a captação e desenvolvimento de colaboradores com deficiência em âmbito organizacional transpõe os já mencionados desafios enfrentados pela gestão de pessoas, uma vez que o processo de integração desse grupo no meio laboral é ainda complexo, deparando-se com seus obstáculos próprios. À vista disso, enfatiza-se que o afastamento de pessoas com deficiência talentosas e produtivas do mercado de trabalho acontece, ainda na atualidade, devido à uma persistente falta de informação, além da inadequação das condições de arquitetura, transporte e comunicação (BAHIA, 2010), sendo essas barreiras recorrentes, as quais carecem de uma compreensão maior por parte da gerência para, só assim, serem promovidas estratégias de adaptação que fomentem o processo inclusivo de PcDs no meio, isto considerando a realidade organizacional, assim como as necessidades do referido grupo.

Nessas circunstâncias, a implementação de uma gestão da diversidade atua como um meio para efetivar tal propósito, posto que, quando a gestão da diversidade é introduzida e entra em vigor em uma organização inicia-se um ciclo onde a mesma, ao estimular essa cultura interna de inclusão, cria meios para promover e consolidar a contratação e desenvolvimento

profissional que levará a um fortalecimento da diversidade e, conseqüentemente, da sua referida cultura (ZANELLI *et.al*, 2014). Assim, é possível observar que a inserção e manutenção de PcDs em ambientes laborais, mesmo com as políticas afirmativas tentando atuar como facilitadoras desse processo, somente é efetivada em instituições que conseguem enxergar além do mero cumprimento de uma obrigação legal, em outras palavras, é um processo que, embora complexo, torna-se mais favorável para instituições que tem o apoio à diversidade como princípio norteador de sua cultura organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é estruturada a partir do método de revisão integrativa da literatura, o qual compreende uma análise de estudos anteriores com o propósito de desenvolver, de forma metódica e ordenada, uma compreensão sobre a questão chave escolhida, apresentando-se como integrativa dada a abrangência e diversidade de informações coletadas. À vista disso, não deve ser encarada como uma simples repetição de assuntos sobre os quais já foram comentados e escritos em publicações anteriores, uma vez que permite uma investigação sobre um tema seguindo novos parâmetros ou perspectivas o que pode trazer resultados inovadores (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Assim, a questão norteadora do presente estudo foi: como deve ser a atuação dos profissionais da área de gestão de pessoas no sentido de promover uma inclusão efetiva de pessoas com deficiência orientada pelo pleno aproveitamento de suas potencialidades nas organizações? A fim de obter uma resposta a esta foram seguidos os pressupostos básicos e etapas propostas para uma revisão integrativa (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). Logo, na fase inicial da investigação, foi realizada a busca por artigos publicados e indexados nas plataformas do *Scielo*, da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Redalyc e Literatura Latino-Americana e do Caribe (LILACS) pelo portal da BVS. Tal escolha é decorrente do fato destas serem bases de dados reconhecidas no meio acadêmico por sua abrangência e confiabilidade.

A referida busca por artigos, após a realização de uma série de combinações, contemplou a escolha das palavras “pessoas com deficiência”, “inclusão”, “gestão” e “empresas” como descritores de pesquisa, sendo a busca realizada nas bases citadas com o auxílio dos operadores booleanos AND e OR; sendo assim, foi realizada uma busca padronizada por meio da sentença: “pessoas com deficiência” AND inclusão OR gestão AND empresas, uma vez que a mesma proporcionou um apanhado com os resultados mais satisfatórios de acordo com os objetivos pretendidos.

Os critérios de inclusão selecionados foram: dissertações e artigos acadêmicos escritos em português e publicados entre os anos de 2014 a 2020 disponibilizados na íntegra e que estivessem em concordância com a questão de pesquisa, sendo relevantes para a construção de uma solução para o problema abordado. Os estudos caracterizados como revisão integrativa ou que se encontrassem repetidos em outras plataformas, assim como na mesma plataforma foram excluídos dessa revisão. A tabela 1 apresenta o processo de seleção dos estudos.

Tabela 1 – Processo de seleção dos estudos

BASES	RESULTADOS	LEITURA DE RESUMOS	LEITURA NA ÍNTEGRA	SELECIONADOS
Scielo	181	23	8	4
LILACS	3	2	2	1
BDTD	146	4	3	1
Redalyc	35	15	5	4

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

Posteriormente, os estudos selecionados foram agrupados em quadros, sendo distribuídos em três categorias de acordo com seu enfoque central para uma melhor compreensão; em seguida, é realizada uma síntese dos resultados encontrados, sendo esta antecedida por uma apresentação e interpretação, além de uma breve discussão. No quadro 1 é possível visualizar como foi desenvolvida a categorização dos estudos selecionados.

Quadro 2 – Agrupamento geral dos artigos por título e tema específico

CATEGORIAS	ARTIGOS POR TÍTULOS
O papel da gestão de pessoas no processo de inclusão de PcDs	<p>1 Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos</p> <p>2 Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte</p> <p>3 Políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria do ramo automobilístico (recurso eletrônico): Um estudo sob múltiplos olhares</p>
Processos e práticas inclusivas promovidas pela gestão de pessoas	<p>4 Políticas e práticas de gestão de pessoas e a inclusão de pessoas com deficiência: Um estudo quantitativo</p> <p>5 Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho. Um Estudo em uma Empresa do Setor Cerâmico</p> <p>6 O trabalhador com deficiência na organização: Um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho</p> <p>7 Análise do processo de inclusão de pessoas com deficiência</p>
Barreiras e Possibilidades à realização do trabalho de PcDs	<p>8 A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: Relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego</p> <p>9 O adulto com deficiência intelectual: Conceção de deficiência e trajetória de carreira</p> <p>10 Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva</p>

Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir, serão apresentadas mais detalhadamente, por meio de quadros, cada categoria mencionada acima de forma separada, assim como os artigos que as compõem, explicitando seus autores, aspectos metodológicos, veículos de publicação, também os principais assuntos abordados por eles, além das contribuições efetivas para a resolução da questão norteadora desta pesquisa.

Em síntese, a amostra final analisada foi composta por 10 artigos, os quais objetivam expressar as práticas inclusivas adotadas pelas organizações, além de expor como a implementação das mesmas é encarada por profissionais da gestão de pessoas no contexto organizacional brasileiro, assim como os desafios e possibilidades de melhorias nesse processo. Dentre os textos selecionados observa-se uma predominância de estudos publicados no ano de 2015, encontrados principalmente em revistas relacionadas aos campos da psicologia e administração.

Ainda, é importante sinalizar que os estudos apresentados diferem em termos de metodologia, caracterização e estruturação de pesquisa, mesmo que mantenham como foco principal a gestão de pessoas com deficiência nas organizações brasileiras. Assim, compreende estudos de caso, relatos de experiência, bem como pesquisas de cunho quantitativo e qualitativo, dessa maneira, sendo capaz de ampliar os horizontes da pesquisa, posto que o tema em questão é abordado sob diversas perspectivas, assim como apresentando uma gama variada de resultados.

4.1 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE INCLUSÃO DE PCDS

Os quadros 3 e 4 apresentados consecutivamente esboçam as particularidades dos artigos que compõem essa sessão, em seguida dá – se início à discussão mencionada anteriormente.

Quadro 3 – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.1 segundo autoria, ano, país e veículo de publicação

Autores, ano e país	Título	Periódico
(ACHILLES, 2020, Brasil)	Políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria do ramo automobilístico (recurso eletrônico): Um estudo sob múltiplos olhares	Portal da Biblioteca PUC Minas

(ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014, Brasil)	Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte	Read - Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)
(LORENZO; SILVA, 2017, Brasil)	Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos	Revista Brasileira de Educação Especial

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

Quadro 4 – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.1 segundo metodologia e resultados gerais de pesquisa

Autores (ano)	Delineamento (tipo, amostra, instrumentos)	Principais resultados
(ACHILLES, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso caracterizado como qualitativo e realizado em uma indústria do ramo de fundição de alumínio para a indústria automobilística de Minas Gerais; - A primeira etapa consiste em uma análise documental; - A segunda em entrevistas semiestruturadas; - Pesquisa realizada em uma amostra de 23 pessoas, os quais compreendem empregados com deficiência, gestores que possuem PCDs em sua equipe e a área de RH 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa continuado de inclusão com foco em contratação, desenvolvimento e retenção da pcd; - A maioria dos colaboradores PcD atuam em cargos operacionais; - A estrutura física da empresa não está totalmente adaptada aos tipos de deficiência; - Os gestores se mostram parceiros da área de RH e são conscientes de seu papel para efetivação do programa
(ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Amostra composta por 291 pessoas com deficiência, 198 gestores e um profissional de recursos humanos (RH); - Utilização de método de pesquisa quantitativo (<i>survey</i> de desenho transversal) e qualitativo; - Dados coletados por meio de observação, pesquisa de documentos e entrevistas semiestruturadas submetidas à análise de conteúdo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Independente do porte e segmento da organização é possível fazer a inserção de pessoas com deficiência; - A organização estudada vive uma fase de transição para um modelo realmente inclusivo; - Necessidade de constante investimento na reflexão e informação sobre as deficiências, para que se diminuam o preconceito e a exclusão social.
(LORENZO; SILVA, 2017)	<ul style="list-style-type: none"> - Coleta de dados realizada com 12 profissionais de Recursos Humanos; - Utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado cuja análise ocorreu por através da técnica de análise conteúdo 	<ul style="list-style-type: none"> - Os profissionais de recursos humanos não procuraram apoio de serviços terceirizados para especificar as vagas, recrutar ou selecionar os candidatos; - As vagas ofertadas eram predominantemente operacionais; - As contratações foram motivadas pela obrigatoriedade da lei; - Baixa remuneração e os desligamentos geralmente

		acontecem por solicitação do trabalhador
--	--	--

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

Os artigos selecionados nesta categoria apontam que, pelo menos na grande maioria dos casos, a abertura de vagas destinadas a pessoas com deficiência nas organizações, assim como sua inserção em ambientes de trabalho ainda são decorrentes exclusivamente de uma obrigatoriedade legal, também acabam convergindo ao indicar que estes indivíduos são majoritariamente alocados em funções operacionais, ou seja, no desempenho de tarefas mais simples e repetitivas (ACHILLES, 2020; ASSIS; CARVALHO – FREITAS, 2014; LORENZO; SILVA, 2017).

Seguindo por esta perspectiva, a pesquisa realizada por Lorenzo e Silva evidencia que a escolha das atividades a serem realizadas por um colaborador PcD é baseada, muitas das vezes, nas características da deficiência, não considerando as potencialidades destes indivíduos. Ainda, indicando que esta é, em geral, uma consequência do despreparo dos profissionais da área de recursos humanos desde o processo de seleção, uma vez que, profissionais não habilitados, no sentido de compreender a deficiência e promover um processo de inclusão efetivo desde o início, tendem a fundamentar suas decisões de contratação de acordo com o senso comum, nesse caso optando por aqueles tipos de deficiência que sejam menos aparentes ou que exijam adaptações menos drásticas no ambiente e na equipe.

O contexto apresentado é corroborado por Assis e Carvalho-Freitas em sua investigação, visto que, destaca-se como ponto de melhoria nas organizações estudadas pelos autores justamente a falta de conhecimento, por parte dos gestores em geral e dos próprios profissionais da área de gestão de pessoas, sobre como encarar as deficiências em ambientes organizacionais, tornando-se necessário um projeto de capacitação e sensibilização destes focado em inclusão.

Assim, pode-se inferir que a área de gestão de pessoas desempenha um papel decisivo desde a contratação até a permanência de pessoas com deficiência no quadro funcional de uma empresa, considerando que as decisões e práticas por esta adotadas podem ser capazes de determinar tanto o sucesso quanto o fracasso do referido processo, o qual torna-se muito dependente do nível de capacitação, comprometimento e habilidades técnicas dos profissionais desse setor para sua real implementação e manutenção. Nesse sentido, o trabalho da gestão de pessoas começa com uma avaliação do perfil profissional das pessoas com deficiência que se apresentem à organização, isso visando a identificação das limitações, habilidades, potencial e formação destes indivíduos, dessa maneira promovendo uma seleção assertiva e posterior

alocação em vagas condizentes com as capacidades dos mesmos (ASSIS; CARVALHO – FREITAS, 2014).

Ainda, é válido destacar como contribuição essencial desta área o acompanhamento constante de todas as etapas do programa voltado à inclusão inserido na organização, assim como das rotinas de trabalho das PcDs, buscando sempre por feedbacks de todos os atores organizacionais que o envolvem, pois só assim serão capazes de detectar as dificuldades e problemas existentes, propondo por fim adaptações capazes de minimizá-los (ACHILLES, 2020). Ademais, é notada a importância de uma parceria entre os gestores de pessoas e os gestores de outros setores que compõem a organização no sentido de desenvolver programas inclusivos, uma vez que essa modalidade de gestão deve atuar de forma a promover uma conscientização e sensibilização destes e de suas equipes, preparando-os para receber pessoas com deficiência como colegas de trabalho, sendo essa situação facilitada quando todos estão alinhados para tal propósito.

4.2 PROCESSOS E PRÁTICAS INCLUSIVAS PROMOVIDAS PELA GESTÃO DE PESSOAS

Em seguida, encontram-se os quadros 5 e 6, onde estão expostos mais detalhadamente outra parte dos artigos selecionados, serviram como base para o debate idealizado pela categoria título.

Quadro 5 – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.2 segundo autoria, ano, país e veículo de publicação

Autores, ano e país	Título	Periódico
(ARAÚJO, <i>et al.</i> , 2014, Brasil)	Análise do processo de inclusão de pessoas com deficiência	Revista O Social em Questão
(MAIA; CARVALHO-FREITAS, 2015, Brasil)	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
(PERLIN <i>et. Al.</i> , 2016, Brasil)	Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho. Um Estudo em uma Empresa do Setor Cerâmico	Desenvolvimento em Questão
(SILVA; HELAL, 2019, Brasil)	Políticas e práticas de gestão de pessoas e a inclusão de pessoas com deficiência: Um estudo quantitativo	Revista de administração da Universidade Federal de Santa Maria

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

Quadro 6 – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.2 segundo metodologia e resultados gerais de pesquisa

Autores (ano)	Delimitação (tipo, amostra, instrumentos)	Principais resultados
(ARAÚJO <i>et Al.</i> , 2014)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso múltiplo; - Utilização de pesquisas bibliográficas, observação participante e entrevistas semiestruturadas; - Amostra composta por profissionais da área de RH diretamente envolvidos no processo de inclusão de PCDs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os processos de inclusão de Pcds podem ser considerados como uma inovação organizacional; - São necessárias mudanças tanto na forma de realizar diversas atividades, como nas atitudes de colaboradores em todos os níveis da hierarquia organizacional.
(MAIA; CARVALHO-FREITAS, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso qualitativo realizado com duas empresas do setor privado de um município no interior de Minas Gerais; - Amostra composta por 7 profissionais do RH, 4 profissionais do setor de Segurança no trabalho e 8 PCDs; - Realização de entrevistas semiestruturadas, além da utilização de 4 questionários e 2 inventários 	<ul style="list-style-type: none"> - A Lei de Cotas e o tipo de deficiência ainda influenciam no processo de contratação; - Os programas de Treinamento e Desenvolvimento adotados não utilizam estratégias metodológicas ou tecnologias assistivas para garantir igualdade de oportunidades para as PCDs; - Nem todos os respondentes reconhecem a qualificação profissional como fundamental no momento da contratação, principalmente porque a contratação de PCDs é eminentemente para funções operacionais.
(PERLIN <i>et. Al.</i> , 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo de caso; - Pesquisa exploratória; - Utilização de entrevistas semiestruturadas e análise documental 	<ul style="list-style-type: none"> - Boa percepção por parte dos colaboradores em relação ao processo de inclusão na empresa; - Pontos favoráveis, que evidenciam criação de oportunidades
(SILVA; HELAL, 2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa do tipo quantitativa, de caráter descritivo; - Aplicação do método survey; - Amostra constituída por pessoas, com e sem deficiência, que trabalham e residem em João Pessoa-PB; totalizando 90 participantes, sendo 45 com deficiência e 45 sem deficiência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Os respondentes com deficiência percebem evoluções nas políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas organizações quanto à maneira de captar, aceitar e conviver com as Pcds; - Em contrapartida, estas ainda são insuficientes para assegurar a efetiva inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

No tocante às práticas criadas ou adaptadas pela área de gestão de pessoas no intuito de receber e incluir pessoas com deficiência no meio organizacional observou-se uma divergência

de resultados entre os estudos, isso ao mostrar a implementação de programas nesse sentido que foram efetivos e outros que carecem de melhorias, o que é compreensível, visto que toda e qualquer empresa apresenta uma realidade e cultura específicas.

Tomando como exemplo o estudo de caso apresentado por Perlin *et al.* (2016) observa-se a importância de divulgação dos programas de inclusão tanto no interior quanto fora da organização, assim, ampliando seu alcance e promovendo novas oportunidades. Esse mesmo caso refere – se a acessibilidade como um princípio norteador de processos inclusivos, seja por meio de uma adaptação dos recursos e ambientes físicos ou funções demandadas, isso para garantir um ambiente adequado às necessidades das PcDs, seja por meio de uma maior abertura para uma comunicação entre os diversos atores organizacionais com o objetivo de despertar um sentimento de respeito entre os pares e entendimento da deficiência.

Nesse sentido, Maia e Carvalho–Freitas (2015) apontam que a não realização de adaptações nos processos e rotinas organizacionais acaba restringindo o acesso das PcDs às empresas, uma vez que esse processo se torna restrito a seleção de tipos de deficiência que possam melhor se adequar a organização e não o contrário, caracterizando um processo ainda discriminatório. Esse fato é corroborado pelos resultados de pesquisa encontrados por Silva e Helal (2019), visto que, quando tomada a cidade de João Pessoa como base amostral, apesar de serem notadas que em algumas empresas estudadas as mudanças são inexistentes ou muito pequenas, tornando-se incapazes de assegurar a inserção de PcDs no mercado de trabalho ou dificultando o mesmo.

Assim, observa-se que empresas que conseguem desenvolver um programa de inclusão bem estruturado de forma a abranger todas as fases do referido processo, pensando em adaptações nas práticas já concebidas desde a seleção até o acompanhamento constante dos indivíduos incluídos, assim como dos gestores e equipes de trabalho, promovendo ações de escuta e aconselhamento a todos nesse período, tem uma maior chance de sucesso nesse sentido (ARAÚJO *et.al.*, 2014).

Dentre as práticas que facilitam um melhor desempenho das PcDs em ambiente laboral, assim como uma percepção positiva sobre suas habilidades tanto por si mesma quanto pelo restante da equipe destaca-se o treinamento para as tarefas a serem realizadas, sendo o aprendizado das funções desenvolvido durante a própria rotina de trabalho e contando com a participação e o auxílio de outros colegas, o que pode vir a aproximar as pessoas e criar uma boa relação de trabalho (MAIA; CARVALHO – FREITAS, 2015). Dessa maneira, é pretendido estabelecer uma conexão entre a equipe e o profissional Pcd de forma a quebrar certos estigmas

sobre a deficiência, ao passo que as potencialidades do indivíduo vão sendo percebidas durante a realização de suas funções.

4.3 BARREIRAS E POSSIBILIDADES À REALIZAÇÃO DO TRABALHO DE PCDS

Por último, os quadros 7 e 8 trazem mais uma apresentação esmiuçada dos estudos componentes da sessão proposta, favorecendo um maior entendimento sobre o contexto de cada pesquisa, dessa forma, garantindo também uma compreensão apurada da posterior discussão.

Quadro 7 – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.3 segundo autoria, ano, país e veículo de publicação

Autores, ano e país	Título	Periódico
(ANGONESE <i>et al.</i> , 2015, Brasil)	O adulto com deficiência intelectual: Concepção de deficiência e trajetória de carreira	Revista Brasileira de Orientação Profissional
(HAMMES; NUERNBERG, 2015, Brasil)	A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: Relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego	Revista Psicologia: Ciência e Profissão
(SILVA; PRAIS; SILVEIRA, 2015, Brasil)	Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva	Ciência & Saúde Coletiva

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

Quadro 8 – Categorização dos artigos componentes da sessão 4.2 segundo metodologia e resultados gerais de pesquisa

Autores (ano)	Delineamento (tipo, amostra, instrumentos)	Principais resultados
(ANGONESE <i>et al.</i> , 2015)	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa qualitativa; - Amostra composta por 20 participantes com diagnóstico de deficiência intelectual, todos funcionários de uma rede de supermercados de uma cidade do Sul do Brasil, com escolaridade variando entre a 1ª série do ensino fundamental e ensino médio completo; - Todos exercem a função de empacotador, com exceção de 1 que era repositor; - Utilização de roteiro semiestruturado composto por 22 perguntas abertas 	<ul style="list-style-type: none"> - Os PcDs inseridos no trabalho costumam fazer uma avaliação positiva de si mesmos, mas persistem concepções depreciativas sobre a deficiência em geral; - O fracasso na escola regular parece se refletir sobre a falta de perspectivas de autonomia e de melhoria de condições no trabalho

(HAMMES; NUERNBERG, 2015)	- Relato de experiência do Projeto de Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado desenvolvido pelo Serviço de Atendimento Psicossocial na cidade de Florianópolis	- São elencadas como desafios ao desenvolvimento de ações de inclusão das PcDs no trabalho as barreiras atitudinais, ou seja, o preconceito e o desconhecimento das pessoas acerca da deficiência; - É notada a falta de rotina de fiscalização do cumprimento das cotas nas empresas; - Presença de barreiras programáticas relativas ao BPC
(SILVA; PRAIS; SILVEIRA, 2015)	- Pesquisa qualitativa realizada no município de Belo Horizonte; - Realização de entrevistas com atores importantes no processo de inclusão; e grupos focais com pessoas com deficiência e seus familiares	- São apontadas como barreiras: o preconceito e discriminação; a relação familiar; o Benefício da Prestação Continuada; a baixa qualificação das pessoas com deficiência; a falta de acessibilidade; e o despreparo das empresas.

Fonte: Dados de pesquisa em bases de dados, 2023

A Inclusão de pessoas com deficiência em todas as camadas sociais é um processo em construção que, embora tenha evoluído, ainda se depara com uma série de barreiras à sua concretização plena. A nível organizacional destacam-se como desafios existentes para efetivação desse processo as barreiras atitudinais e físicas do ambiente de trabalho, a educação e qualificação profissional das PcDs, o Benefício de prestação Continuada (BPC), o despreparo de muitas das empresas ao receber esse tipo de colaborador, além da dependência familiar (SILVA; PRAIS; SILVEIRA, 2015).

Assim, entre esses pontos destaca-se que as ideias preconcebidas no meio social sobre as deficiências em geral e convivência com os indivíduos desse grupo muitas vezes também estão presentes no interior das organizações, ou seja, a crença de incapacidade das PcDs para a realização de determinadas tarefas por parte de outras pessoas, reflete de forma negativa em seus planos de desenvolvimento profissional no ambiente laboral, podendo levar a própria pessoa com deficiência a acreditar nessa concepção (ANGONESE *et al.*, 2015).

Outro aspecto apresentado como dificuldade à inserção de PcDs nas empresas em atividades que não sejam apenas operacionais é a baixa escolaridade de grande parte dos indivíduos. Assim, conforme esclarecido por Silva, Prais e Silveira (2015) a educação inclusiva tem uma estreita relação com a inclusão laboral, uma vez que uma educação realmente inclusiva favorece a convivência, desde a infância, entre as pessoas com deficiência e os demais, e com isso é promovida uma maior aceitação das diferenças, além do mais esse convívio vai

aprimorando a relação deste indivíduo com a sociedade e ampliando suas oportunidades no mercado de trabalho posteriormente.

Embora este possa ser chamado de cenário ideal, ainda não se tornou uma realidade palpável, uma vez que como mencionado acima a maioria das PcDs apresenta baixa escolaridade, sendo contratadas geralmente para funções mais simples e com baixa remuneração, fato este que acaba deixando a procura por trabalhos formais entre as PcDs menos atrativa, dado a instabilidade do mercado de trabalho e o risco de suspensão do BPC (Benefício de Prestação Continuada) (HAMMES, 2015).

Ainda, é pertinente mencionar que os estudos aqui analisados apresentam certas limitações; sejam de caráter metodológico ou, quando tomados os estudos de caso como exemplo, devido ao fato de ficarem restritos a uma única empresa ou a um pequeno grupo delas, o que evidencia realidades organizacionais muito específicas, embora sejam representações das práticas e visões adotadas, por pelo menos uma parte das organizações, para que o processo de inclusão no ambiente de trabalho venha tomando forma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o conteúdo aqui exposto como uma pequena amostra de realidades organizacionais diversas e sua relação com a temática de inclusão de pessoas com deficiência no seu interior evidencia-se que esse processo ainda não atingiu um nível ideal, embora possam ser percebidas algumas evoluções no decorrer do tempo.

Nesse sentido, os profissionais da área de gestão de pessoas são apresentados como atores essenciais para a inclusão efetiva desses indivíduos, isso quando suas ações são orientadas pelo princípio de gestão da diversidade e desenvolvem tato para identificar tanto as limitações quanto as potencialidades destes, bem como as formas que as pessoas com deficiência possam agregar valor às organizações através do desempenho de seu trabalho.

Além do mais, torna-se uma responsabilidade pertinente a esse setor o acompanhamento de todos os indivíduos organizacionais envolvidos no processo, estabelecendo assim uma comunicação constante com as PcDs, seus gestores diretos e demais membros da equipe, sendo difundida por toda organização uma rede de sensibilização e entendimento sobre a deficiência, assim como reconhecendo as dificuldades apresentadas e possíveis adaptações a serem realizadas.

Ainda, é válido sinalizar que o cenário mencionado não está presente em todas as organizações, posto que, em muitas delas observa-se um despreparo por parte dos profissionais

de gestão de pessoas ao inserir e manter pessoas com deficiência em seu quadro de funcionários. Outros desafios observados como impedimento ao desenvolvimento profissional de Pcds nas organizações são o preconceito ainda existente e decorrente concepção de incapacidade, a dependência familiar, a baixa escolaridade, além de barreiras físicas. Portanto, é notável a necessidade de adaptações em todas as áreas organizacionais, assim como a elaboração de programas e práticas mais consistentes para essa efetivação.

Por fim, cabe apontar que objetivando fomentar uma análise acerca do papel desempenhado pelos profissionais da gestão de pessoas no processo de inclusão de indivíduos com deficiência nas organizações, para isso demonstrando como o processo de inclusão de pessoas com deficiência está acontecendo nas organizações brasileiras e quais contribuições os profissionais de gestão de pessoas podem trazer para efetivá-lo. Entretanto, não deve ser considerado como realidade absoluta, posto a quantidade limitada de artigos investigados, assim como as próprias limitações de caráter metodológicos apresentadas pelos mesmos, além do material de pesquisa encontrado não abarcar um período de tempo mais atual.

REFERÊNCIAS

- ACHILLES, Paloma Lôbo Medeiros. **Políticas e práticas de inclusão para pessoas com deficiência em uma indústria do ramo automobilístico**. Tese (pós-graduação em administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas. Belo Horizonte, p. 159, 2020.
- ANGONESE, Larissa Schikovski; BOUERI, Iasmim Zanchi; SCHIMIDT, Andréia. O adulto com deficiência intelectual: Concepção de deficiência e trajetória de carreira. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 23 – 24, Janeiro/ junho, 2015
- ARAÚJO, Mariana D. Monteiro; THEIS, Vanessa; SCHREIBER, Dusan. Análise do processo de inclusão de pessoas com deficiência. **O social em questão**, ano XVII, n. 32, p. 183 – 206, 2014.
- ARAÚJO, Elizabeth Alice B. Silva; FERRAZ, Fernando Basto. O conceito de pessoa com deficiência e seu impacto nas ações afirmativas brasileiras no mercado de trabalho. *in*: **XIX Encontro Nacional da CONPEDI**, 2010, Fortaleza.
- ASSIS, Adamir Moreira; CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 496–528, maio 2014.
- BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula Chies. Inserção Profissional de Pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Oes – Salvador**, v.17 – n. 54, p.439 – 46, Julho /setembro, 2010.
- BES, Pablo; CAPAVERDE, Caroline Bastos. **Planejamento em Gestão de Pessoas**. Porto Alegre, SAGAH, 2019.
- BOTELHO, Louise L. Roedel; CUNHA, Cristiano C. de Almeida; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121 – 136, maio/ agosto, 2011.
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 24/10/2022
- CABRERA, Nicole Landivar. **Contribuições da neurociência para a gestão de pessoas**. Artigo (graduação em psicologia) – Unisul - Universidade do sul de Santa Catarina. Santa Catarina, pág.21. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. Ed. São Paulo, Manole, 2014.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo, Atlas, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo, Atlas, 2012.

DUTRA, joel souza; DUTRA, Tatiana almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo, Atlas, 2023

Desemprego e informalidade são maiores entre as pessoas com deficiência. **Agência IBGE**, 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/34977-desemprego-e-informalidade-sao-maiores-entre-as-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 15/ 06 /2022

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo, Editora Gente, 2002

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, Atlas, 2007.

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

MAIA, Andréia Maria de Carvalho; CARVALHO - FREITAS, Maria Nivalda de. **O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho**. *REAd*, Porto Alegre, ed. 82, n. 3, p. 689 – 718, setembro/dezembro, 2015.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília, DDG/ENAP, 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. Ed. São Paulo, Atlas, 2017.

LOPES, Laís Vanessa C. Figueirêdo. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência da ONU, seu protocolo facultativo e a acessibilidade**. Tese (Mestrado em Direito), PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, pág. 229, 2009.

LORENZO, Suelen Moraes; SILVA, Nilson Rogério. **Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos**. *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 23, n. 3, p. 345–360, jul. 2017.

PERLIN, Ana Paula; GOMES, Clandia Maffini; KNEIPP, Jordana Marques; FRIZZO, Kamila; ROSA, Luciana Aparecida Barbieri. **Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo em uma empresa do setor cerâmico**. *Desenvolvimento em questão*. v.14, n.34, p. 214- 236, abril/junho 2016.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. São Paulo, Saraiva, 2010.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina; GOMES, Jorge F. S; CUNHA, Rita Campos; CABRAL – CARDOSO, Carlos; MARQUES, Carlos Alves. **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. 3. Ed. Lisboa, Sílabo Gestão, 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de treinamento de pessoas**. São Paulo, Saraiva, 2018.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; BOROCHÉDES, Lebla Medeiros; STECCA, Jaime Peixoto; STECCA, Fabiana Letícia Pereira Alves; SILVA, Alexandre Fontinelli. Um estudo sobre os processos de gestão de pessoas em uma cooperativa de crédito. **Revista de gestão e Organizações cooperativas- RGC**, Rio Grande do Sul. Vol. 6, n. 11, p. 103 – 126, 2019.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SILVA, Priscila Neves; PRAIS, Fabiana Gomes; SILVEIRA, Andréa Maria. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. **Ciência & Saúde Coletiva** . v. 20, n. 8, p. 2549 - 2558, agosto 2015.

SILVA, Alice Gerlane Cardoso; HELAL, Rodrigo Henrique. Políticas e práticas de gestão de pessoas e a inclusão de pessoas com deficiência: Um estudo quantitativo. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 12, no. 4, pp. 611-631, 2019.

TOLDRÁ, Rosé Colom. Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. **Revista de Terapia Ocupacional**, São Paulo, v.20, n. 2, pág. 110 – 117, maio/ agosto, 2009.

ZANELLI, José Carlos; BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio V. Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2014.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho, apesar de ser uma conquista pessoal minha, contou com a participação de diversas pessoas a quais quero deixar aqui meu agradecimento.

Primeiramente, agradeço a Deus por me dar força para superar todas as barreiras durante o período de curso.

Depois agradeço à minha mãe, Maria José, ao meu pai, Carlos, e ao meu irmão, Bruno, por todo o apoio prestado durante esses anos e por acreditarem em mim até mais do que eu mesma, vocês foram a minha base para esta realização.

Também deixo aqui um agradecimento especial à minha orientadora Larissa Suárez por todas as contribuições ao presente trabalho e por reacender minha vontade de concluir o mesmo, assim como agradeço às minhas orientadoras anteriores, Helyssa e Cíntia, por toda a paciência e seus ensinamentos.

Agradeço aos meus colegas de turma por todas as experiências vividas juntas durante este tempo, assim como a todos os professores que passaram por nossa turma deixando um rastro imensurável de conhecimento.

Por fim, à minha colega de trabalho Marta, por todo o incentivo prestado nesse 1 ano de trabalho para que este trabalho fosse concluído, assim como a todos os meus outros colegas que me escutaram tanto falar do TCC e tenho certeza que ficaram felizes com esta realização.