

Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Mestrado Acadêmico em Administração

Alice Gerlane Cardoso da Silva

**DA INSERÇÃO À INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM  
JOÃO PESSOA-PB**

João Pessoa  
2015



Alice Gerlane Cardoso da Silva

**DA INSERÇÃO À INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM  
JOÃO PESSOA-PB**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal

João Pessoa

2014

S586d Silva, Alice Gerlane Cardoso da.  
Da inserção à inclusão: um estudo sobre as políticas e práticas de gestão voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB / Alice Gerlane Cardoso da Silva.- João Pessoa, 2015.  
172f. : il.  
Orientador: Diogo Henrique Helal  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA  
1. Administração. 2. Gestão estratégica. 3. Pessoas com deficiência - inclusão - mercado de trabalho. 4. Políticas e práticas - gestão de pessoas.

UFPB/BC

CDU: 658(043)

Alice Gerlane Cardoso da Silva

**DA INSERÇÃO À INCLUSÃO: UM ESTUDO SOBRE AS POLÍTICAS E PRÁTICAS  
DE GESTÃO DE PESSOAS VOLTADAS ÀS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM  
JOÃO PESSOA-PB**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba.

Área de Concentração: Administração e Sociedade.

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica, Trabalho e Sociedade.

Dissertação aprovada em: 27/02/2015

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Diogo Henrique Helal (Orientador)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho (Examinador Interno)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Kely César Martins de Paiva (Examinador Externo)  
Universidade Federal de Minas Gerais

*Dedico este trabalho à minha mãe, Gerluce, que é o meu Amor maior, meu Tesouro, meu Exemplo, minha Vida. Mulher forte, guerreira, doce e amável e que, entre tantas coisas, me ensina a conviver com a inclusão. É por ela que sempre sentirei esse amor incondicional.*

## AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por se fazer presente em minha vida. Por cuidar de mim, guiando meus passos, iluminando meu caminho, abençoando meus planos, me acolhendo nas horas de angústia e por me dar forças durante os momentos que pensei em desistir. Ao meu Deus, toda a gratidão.

Agradeço a minha mãe, Gerluce, pelo colo amigo, pelo cuidado e dedicação, por sempre acreditar em mim, por não medir esforços para que eu alcance meus objetivos e realize meus sonhos, lutando ao meu lado, para que juntas possamos vencer os desafios que a vida nos impõe. Só nós duas sabemos a força do nosso amor.

A todos que fazem parte da família Cardoso, obrigada pelo carinho, amor, dedicação e apoio. Mais especificadamente agradeço ao meu irmão, Douglas por me incentivar e demonstrar que confia em minhas escolhas; a minha tia Leninha, que me acolheu em sua casa; a meu tio Valberto, pela cumplicidade, amizade e preocupação; as minhas tias Valdete, Vilma, Ridete e Vera Lúcia; e as primas Shirley, Vanessa e Jéssica, cada um com suas particularidades me fizeram acreditar que sou capaz, e me deram forças para seguir!

Agradeço a meu orientador Prof. Dr. Diogo Helal, que me fez acreditar na realização deste trabalho, me mostrando que eu sempre poderia dar mais um passo, acreditando mais em mim do que eu mesma. Muito obrigada pela ajuda oferecida, pela confiança, paciência e pelos ensinamentos compartilhados, que sem dúvidas, servirão para o meu crescimento enquanto aluna, pesquisadora, docente e pessoa. Mais do que orientador, ele foi um grande incentivador e amigo.

Agradeço as professoras membros da banca, Ana Lúcia e Kely Paiva, pelas contribuições extremamente positivas e pela disponibilidade em ajudar.

A minha querida Turma 38, pela companhia, união e trocas de experiências profissionais e pessoais ao longo desses dois anos de curso. Realizamos esse sonho chamado mestrado, juntos. Não posso deixar de destacar alguns nomes: Gabriela, Gibson, Erica, Leandro e Ana Aldivonir, uma amiga-irmã, de estrada, madrugadas de estudos, choros e risos.

Agradeço ao professor Franzé Costa e ao grupo de pesquisa MEQAD, pelo auxílio na etapa da análise dos dados. Em especial a Diana, que gentilmente me ajudou e apoiou, sendo um anjo na minha vida, me mostrando que amizade se faz por atitudes e não é determinada pelo tempo.

Agradeço aos meus colegas de orientação, considerados irmãos, Tatiana, Cleverson, Nayara e Renato, pelo apoio, incentivo, amizade e carinho.

As minhas amigas Caroline, Luciene, Paula e Jaqueline, as quais sei que posso contar em todos os momentos, que fazem parte da minha história e com certeza são grandes responsáveis pela pessoa que sou hoje.

A meu amigo Hermes, pela grande ajuda, apoio e carinho de sempre.

Agradeço aos participantes, que dedicaram seu tempo, e sem os quais essa pesquisa não seria possível. A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro.

As demais pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste sonho. Deus abençoe a todos!

"Que a importância esteja no teu olhar, não naquilo que olhas".

*André Gide*

## RESUMO

O objetivo central deste estudo é analisar como se configuram as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB, no que se refere à sua inserção e inclusão no trabalho. Buscou-se identificar a percepção das pessoas com deficiência acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas oferecidas pelas organizações onde trabalham; verificar a partir da percepção dos trabalhadores com deficiência, quais políticas e práticas inclusivas são adotadas pelas organizações; e comparar a percepção de funcionários com e sem deficiência acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos. A fundamentação teórica compreende quatro seções: (a) as pessoas com deficiência e suas definições iniciais; (b) os paradigmas sobre as pessoas com deficiência; (c) o mercado de trabalho, as perspectivas e desafios para essa população; e (d) as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas as PcD. Para viabilizar a consecução dos objetivos, foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa, de caráter descritivo, utilizando o método *survey*. A pesquisa foi desenvolvida com pessoas, com e sem deficiência, que trabalham e residem em João Pessoa-PB. No total, participaram 90 pessoas, sendo 45 com deficiência e 45 sem deficiência. O questionário foi aplicado presencialmente e disponibilizado através do sistema do Google Docs, via internet. A análise dos dados contou com o auxílio do SPSS, e subsidiou a realização da análise descritiva, análise fatorial, análise de variância (ANOVA), do teste não paramétrico, Kruskal-Wallis e da mediana. Os resultados apontam que além de serem impassíveis as políticas e práticas de gestão de pessoas, as pessoas com deficiência, não percebem a aplicabilidade de duas políticas. Além disso, as empresas não adotam nenhuma política inclusiva. Observou-se também que as pessoas com deficiência percebem melhor a aplicabilidade das políticas e práticas de GP do que as pessoas sem deficiência, e que apenas o construto Reconhecimento sinaliza diferença significativa, entre os dois grupos. Os achados revelaram que apesar dos respondentes com deficiência perceberem evoluções nas políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas organizações, esses ainda não se apresentam como suficientes para assegurar a efetivação do processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Pessoas com Deficiência. Inclusão no Mercado de Trabalho. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

## ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze the configuration of the policies and practices of personnel management aimed at people with disability in João Pessoa-PB, with regard to their insertion and inclusion in the workplace. There was an effort to identify the perception of people with disability about the policies and practices of personnel management offered by the organizations where they work; to verify, from the perception of employees with disability, which inclusive policies and practices are adopted by the organizations; and to compare the perception of employees with and without disability on policies and Human Resources practices. The theoretical framework covers four sections: (a) people with disability and initial definitions; (b) the paradigms of people with disability; (c) the labor market, the perspectives and challenges for this population; and (d) policies and practices of personnel management focused on people with disability. In order to facilitate the achievement of the objectives, a descriptive quantitative survey has been carried out. The research was made with people with and without disability, working and living in João Pessoa-PB. In total, 90 people participated – 45 with a disability and 45 without. The questionnaire was administered face-to-face as well online, using Google Docs. Data analysis was made using the software SPSS, which was used for descriptive analysis, the factor analysis, the analysis of variance (ANOVA), the non-parametric test Kruskal- Wallis and the median. The results indicate that, in addition to being indifferent to the policies and practices of personnel management, people with disability do not see the applicability of these policies. Also, companies do not implement any inclusive policy. It was also observed that people with disability better notice the applicability of special policies and practices than people without disability. Only the construct Recognition has significant difference between the two groups. The results revealed that, despite the fact that the individuals with disability can perceive changes in the policies and practices developed for them in the organizations, those are still not sufficient to ensure that people with disability will be included in the job market.

**Keywords:** People with Disability. Inclusion in the Labor Market. Policies and Practices of Personnel Management.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Níveis de gestão dos pagamentos.....	71
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Os deficientes como “inválidos” .....	31
Quadro 2 – “Defeituosos, Deficientes e Excepcionais” .....	32
Quadro 3– A introdução do termo “pessoas” .....	33
Quadro 4 – “Portadores de Deficiência” – Terminologia da Constituição de 1988.....	33
Quadro 5 – “Necessidades Especiais” – camuflagem da deficiência .....	34
Quadro 6 – Eufemismo: “pessoas especiais” .....	34
Quadro 7 – “Pessoas com Deficiência” – A terminologia atual.....	35
Quadro 8 – Evolução Histórica da inserção profissional da PcD.....	40
Quadro 9 – Principais Concepções de Deficiência.....	44
Quadro 10 – Principais resultados encontrados para o construto recrutamento no geral e por grupo. ....	123
Quadro 11 – Principais resultados encontrados para o construto seleção no geral e por grupo .....	125
Quadro 12 – Principais resultados encontrados para o construto bem-estar no geral e por grupo. ....	128
Quadro 13 – Principais resultados encontrados para o construto tomada de decisão no geral e por grupo. ....	131
Quadro 14 – Principais resultados encontrados para o construto clima no geral e por grupo. ....	133
Quadro 15 – Principais resultados encontrados para o construto clima no geral e por grupo. ....	136
Quadro 16 – Principais resultados encontrados para o construto treinamento, desenvolvimento e educação no geral e por grupo. ....	138
Quadro 17 – Principais resultados encontrados para o construto condições de trabalho no geral e por grupo.....	140
Quadro 18 – Principais resultados encontrados para o construto avaliação de desempenho e competências no geral e por grupo. ....	144
Quadro 19 – Principais resultados encontrados para o construto remuneração e recompensas no geral e por grupo. ....	147

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “pessoas com deficiência” .....	25
Tabela 2 – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “portadores de deficiência” .....	25
Tabela 3 – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “pessoas especiais” .....	25
Tabela 4 – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “portadores de necessidades especiais” .....	26
Tabela 5 – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “pessoas com necessidades especiais” .....	26
Tabela 6 – Temas explorados nos artigos .....	27
Tabela 7 – Descrição das variáveis ‘gênero’ e ‘idade’ .....	80
Tabela 8 – Descrição das variáveis ‘setor e ‘tempo na função’ .....	81
Tabela 9 – Descrição da variável ‘qual a sua deficiência’ .....	82
Tabela 10 – Extração fatorial do construto recrutamento .....	86
Tabela 11 – Extração fatorial do construto seleção .....	87
Tabela 12 – Extração fatorial do construto bem-estar .....	88
Tabela 13 – Extração fatorial do construto tomada de decisão .....	89
Tabela 14 – Extração fatorial do construto clima .....	90
Tabela 15 – Extração fatorial do construto reconhecimento .....	91
Tabela 16 – Extração fatorial do construto treinamento, desenvolvimento e educação .....	92
Tabela 17 – Extração fatorial do construto condição de trabalho .....	94
Tabela 18 – Extração fatorial do construto avaliação de desempenho e competências.....	95
Tabela 19 – Extração fatorial do construto remuneração e recompensas .....	97
Tabela 20 – Medidas descritivas do construto recrutamento .....	99
Tabela 21 – Medidas descritivas do construto seleção .....	101
Tabela 22 – Medidas descritivas do construto bem-estar .....	102
Tabela 23 – Medidas descritivas do construto tomada de decisão .....	104
Tabela 24 – Medidas descritivas do construto clima .....	105
Tabela 25 – Medidas descritivas do construto reconhecimento .....	106
Tabela 26 – Medidas descritivas do construto treinamento, desenvolvimento e educação ...	108
Tabela 27 – Medidas descritivas do construto condição de trabalho .....	110
Tabela 28 – Medidas descritivas do construto avaliação e desempenho .....	112
Tabela 29 – Medidas descritivas do construto remuneração e recompensa.....	114

Tabela 30 – Medidas descritivas dos construtos agregados .....	116
Tabela 31 – Medidas descritivas dos construtos agregados por grupo .....	117
Tabela 32 – Testes paramétricos e não paramétricos utilizados na pesquisa .....	119

## LISTA DE SIGLAS

AIPD	Ano Internacional da Pessoa Deficiente
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CDPD	Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência
EPPRH	Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FIEP	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
GP	Gestão de Pessoas
HP	Hewlett Packard
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LIBRAS	Linguagem Brasileira de Sinais
MEC	Ministério da Educação
MET	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PB	Paraíba
PcD	Pessoa com Deficiência
PPD	Pessoa Portadora de Deficiência
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SINE	Sistema Nacional de Emprego
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1 Contextualização do Tema e Delimitação do Problema de Pesquisa .....	17
1.2 Objetivos.....	23
1.2.1 Objetivo Geral.....	23
1.2.2 Objetivos Específicos .....	23
1.3 Relevância e Justificativa do Estudo.....	24
1.4 Estrutura da Dissertação .....	28
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	29
2.1 Pessoas com Deficiência: definições iniciais .....	29
2.2 Da Inserção à Inclusão: paradigmas sobre PcD.....	37
2.3 Pessoas com Deficiência e Mercado de Trabalho: perspectivas e desafios .....	45
2.4 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e PcD .....	53
2.4.1 Recrutamento e Seleção .....	56
2.4.2 Envolvimento.....	60
2.4.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação .....	63
2.4.4 Condições de Trabalho .....	66
2.4.5 Avaliação de Desempenho e Competências .....	68
2.4.6 Remuneração e Recompensas.....	70
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	73
3.1 Tipo de Pesquisa .....	73
3.2 População e Amostra da Pesquisa.....	74
3.3 Instrumentos de coleta de dados .....	74
3.4 Processo de Coleta dos dados .....	76
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	79
4.1 Análise exploratória preliminar .....	79
4.2 Descrição da amostra .....	79
4.3 Análise de Mensuração .....	82
4.4 Análise das Medidas Descritivas .....	98
4.5 Análise das medidas descritivas das variáveis agregadas .....	115
4.6 Análise das Hipóteses.....	118
4.7 Discussão dos Resultados.....	119

<b>5. CONCLUSÕES</b> .....	149
5.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para estudos futuros .....	152
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	155
<b>ANEXO</b> - Questionário de Pesquisa .....	170

## **1 INTRODUÇÃO**

Esse capítulo está organizado em quatro seções: (1) Contextualização do tema e delimitação do problema de pesquisa; (2) Objetivos; (3) Relevância e Justificativa e; (4) Estrutura do estudo.

### **1.1 Contextualização do Tema e Delimitação do Problema de Pesquisa**

O trabalho atribui sentido à vida, na medida em que proporciona elementos necessários à sobrevivência humana e condições para afiliação e vinculação do indivíduo a um grupo. Por meio do trabalho, o homem atua em benefício próprio ou de outrem, buscando a realização intelectual e econômica da sociedade. O trabalho não se restringe a aspectos produtivos. É também meio de inserção do sujeito na sociedade, de afirmação das relações interpessoais, fornecendo condições para aprendizagem e desenvolvimento de competências, além de garantir a segurança e a independência financeira, contribuindo, assim, para a autonomia do indivíduo (NOHARA; ACEVEDO; FIAMMETTI, 2010; LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013). Tais questões tornam-se caras a todos os indivíduos e se configuram como grandes desafios às pessoas com deficiência (PcD), que têm enfrentado obstáculos na sua inserção e inclusão sociais.

Para Correr (2003, p. 18), os ideais de produtividade ligados ao mundo empresarial e do trabalho “não combinam com incapacidade e com formas diferentes daquelas que são ditadas como modelo de se comportar e de viver em sociedade”. Esses ideais se confrontam com a falta de conhecimento por parte dos gestores, da capacidade de trabalho da pessoa com deficiência, dificultando a inclusão das mesmas no mercado de trabalho (CARREIRA, 1997; CARVALHO-FREITAS, 2007).

Diante disso, a busca pela satisfação das necessidades relacionadas à qualidade de vida, desenvolvimento humano, autonomia de renda, igualdade de oportunidades e direitos para as PcD tem se tornado um desafio da atividade organizacional, uma vez que cabe às empresas adotar medidas e meios apropriados que possibilitem a convivência com as adversidades, deficiências e diferenças (LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013).

No Brasil, segundo dados do Censo realizado em 2010, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem 45,6 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, o que representa 23,9% da população nacional. Há uma prevalência de pessoas

com deficiência na Região Nordeste (26,3%) e menores incidências nas regiões Sul e Centro-Oeste (22,5%). Entre os estados brasileiros, a maior incidência da deficiência ocorreu nos estados do Rio Grande do Norte e da Paraíba, com taxas de 27,76% e 27,58%, respectivamente. Constatou-se, também, que a participação dos trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho, em 2010, ainda era baixa quando comparada à das pessoas sem deficiência. Do total de 86,4 milhões de pessoas ocupadas, 20,4 milhões eram pessoas com deficiência, o que representa 23,6% do total. Em 2010, havia 44.073.377 de pessoas com pelo menos uma deficiência em idade ativa, mas 23,7 milhões não estavam ocupadas.

Na cidade de João Pessoa-PB, a proporção de pessoas que disseram ter algum tipo de deficiência foi de 26%, que corresponde a cerca de 90 mil pessoas e é, proporcional ao seu número de habitantes. Sendo assim, é considerada a terceira capital do país com maior número de pessoas com algum tipo de deficiência (IBGE, 2010).

Diante desses dados, torna-se evidente a dificuldade de inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, que, conforme algumas pesquisas (OLIVEIRA, 1993; ANACHE, 1996; CARVALHO-FREITAS, 2007), tem sido ocasionada pela ausência de conhecimento do que seja deficiência, pelo desconhecimento sobre a capacidade de trabalho dessas pessoas e pela falta das adequações das condições e práticas de trabalho das empresas. Para Ta e Leng (2013), as PcD têm o direito de participar de todos os aspectos do desenvolvimento nacional, incluindo o emprego no mercado de trabalho, sem qualquer discriminação.

Carvalho-Freitas (2009, p. 124) define a pessoa com deficiência como sendo:

[a]quela que possui alteração parcial ou completa de um ou mais segmentos de seu corpo, acarretando comprometimento da função física, auditiva, visual ou intelectual e que em função de contingências históricas, sociais e espaciais, essa alteração poderá resultar em perda da autonomia para a pessoa, trazer problemas de discriminação social e dificultar a inserção social das pessoas com deficiência.

Há que se ressaltar que a deficiência pode ser de dois tipos: a congênita, quando incide desde o nascimento, e a adquirida, quando a pessoa contrai uma deficiência ao longo da vida (TETTE, 2013). A partir da Conferência Internacional Del Trabajo (2007) é possível identificar que poucas pessoas nascem com deficiência, enquanto que a maioria adquire algum tipo de deficiência depois dos 16 anos, principalmente durante a vida profissional. Os dados do IBGE (2010) contribuem com essa afirmação, ao revelarem que, no Brasil, 56,6% das deficiências são adquiridas.

Durante muito tempo, as pessoas com deficiência têm sofrido acentuadamente com a violência e a discriminação, sendo vistas como objeto de caridade e filantropia, vivendo em quase total segregação social (ARANHA, 2003; BAHIA; SANTOS, 2010; TA; LENG, 2013). As últimas décadas foram tomadas por diferentes fases que sistematizam a relação entre a pessoa com deficiência e o mercado de trabalho. Sasaki (2006) identifica quatro fases, que vão desde a exclusão, passando pela segregação e integração até, por último, a inclusão.

Até a década de 1970, prevaleceu a fase da exclusão, cuja principal premissa era o isolamento do convívio social, tanto no mundo do trabalho como em vários âmbitos da vida em sociedade, seguida pela fase da segregação, caracterizada por práticas de tutela e caridade das PcD (SASSAKI, 1997; GIL, 2005; BAHIA; SANTOS, 2010).

A fase da integração surge a partir dos anos 1980 e é caracterizada, principalmente, pela obrigatoriedade de adaptação do indivíduo com deficiência à sociedade (BAHIA, 2006; BAHIA; SANTOS, 2010). A partir da década de 1990, o paradigma da inclusão social começa a ser discutido, fundamentado no princípio de que é a sociedade que deve se adaptar para receber e conviver com PcD (ARANHA, 2003; WERNECK, 2003; SASSAKI, 2006).

A inserção profissional de pessoas com deficiência, ou seja, o ato de introduzir profissionais com deficiência em um ambiente de trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2007) nem sempre, garante a inclusão, que é “o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade” (SASSAKI, 2006, p. 39), sendo, então, possível manter outras relações baseadas nas características descritas acima (BATISTA, 2002). Para Vasconcelos (2006), é possível identificar no Brasil exemplos de todas essas quatro situações, porém há um estímulo à integração.

Diante do exposto, é relevante considerar a importância da concepção de deficiência adotada pela empresa, pelos gestores e demais funcionários, uma vez que determina a maneira como as relações são estabelecidas no grupo de trabalho em que a PcD está inserida (SERRANO, 2007). Cumpre destacar que o trabalho associado a um emprego exerce uma função importante entre os grupos marginalizados, uma vez que contribui para a diminuição das taxas de pobreza, do isolamento social e para o aumento da participação política desses grupos (SCHUR, 2002). Ta e Leng (2013) corroboram ao argumentarem que o caminho para a inclusão das pessoas com deficiência decorre de sua participação no mercado de trabalho.

A inserção de pessoas com deficiência nas organizações ganhou força com a promulgação das Leis nº 8.112/90 e nº 8.213/91 (Leis de Cotas), que determinam um percentual de contratação obrigatória de PcD nas empresas públicas e privadas, em função do número de funcionários. A Lei de Cotas tem sido um instrumento utilizado para inserção trabalhista das pessoas com deficiência, encorajando as organizações a praticarem a diversidade (NERI *et al.*, 2003). No entanto, destaca-se que seu cumprimento apenas permite a inserção das pessoas com deficiência nas organizações (mesmo não sendo nos patamares previstos pela lei) e não a inclusão em si.

Heinski e Bignetti (2002, p. 2-3) afirmam que “a legislação existente não se preocupou com as regras do mercado e fez prevalecer a falsa concepção segundo a qual, colocando-se um dispositivo na lei, o portador de deficiência seria automaticamente inserido no trabalho produtivo”. A lei, portanto, não viabiliza a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho e ainda pode ocasionar situações de constrangimento e exploração (IGNARRA; CONTRI; BATHE, 2009; RIBEIRO; RIBEIRO, 2010). Nesse mesmo direcionamento, Moreira (2011) alega que, apesar dos avanços da inserção, a Lei de Cotas pode acarretar um aumento no processo de discriminação e exclusão.

Para Barbosa-Gomes e Carvalho (2010), não basta apenas a garantia da inserção das PcD, pois é necessária a possibilidade de essas pessoas permanecerem no mercado de trabalho de forma justa e igualitária. Assim, faz-se imprescindível que ocorra a socialização e adaptação dessas pessoas, permitindo o pleno exercício de suas potencialidades.

Desse modo, as empresas necessitam implantar uma visão inclusiva, tornando-se mais conscientes e atentas ao processo de inserção dos deficientes, incitando a captação, a manutenção e a permanência do profissional com deficiência nas instituições. Para tanto, compete à organização buscar informações relevantes sobre os tipos de deficiência, suas limitações e capacidades, bem como desempenhar atitudes inclusivas, proporcionando a participação plena da pessoa com deficiência, a valorização da sua potencialidade humana e da sua capacidade produtiva (CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010).

De acordo com Tanaka e Manzini (2005), essa não tem sido a realidade de muitas empresas, pois, ao se verem diante da obrigatoriedade advinda com a Lei de Cotas, as organizações começaram a executar contratações de PcD sem nenhum tipo de planejamento, nem treinamento por parte dos gestores e colegas de trabalho, alocando-as em funções específicas, apenas como forma de garantir o cumprimento da lei, comprometendo, assim, a eficácia do projeto, o que demonstra uma tremenda falta de preparação para inserir pessoas com deficiência (SUZANO *et al.*, 2010; ALMEIDA; CARVALHO-FREITAS; MARQUES,

2010). Tanaka e Manzini (2005) alegam ainda que esse tipo de contratação, restrita ao mero cumprimento da lei, contribui para aumentar o preconceito de que a PcD não possui competência laboral. O preconceito em torno da capacidade contributiva no contexto empresarial é um dos maiores obstáculos para a inclusão social (JONES, 1997; CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010).

Além disso, uma vez que a contratação de pessoas com deficiência ancora-se somente no imperativo legal, é de se esperar que as empresas busquem formas de contornar essa exigência, de minimizar seus efeitos ou mesmo de retardar sua efetiva aplicação, utilizando-se, muitas vezes, de argumentos como o aumento da qualificação exigida e/ou de habilidades específicas para ocupação dos cargos, como formas de justificar esta inexistência (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; SIMONELLI; CAMAROTO, 2011). Em contrapartida, as instituições de e para pessoas com deficiência encontram na Lei de Cotas a melhor forma de ajudar PcD (NOHARA; ACEVEDO; FIAMMETTI, 2010; SIMONELLI; CAMAROTO, 2011).

Percebe-se, pois, que, embora a legislação contribua para garantir os direitos básicos do cidadão, assegurando aos profissionais com deficiência a oportunidade de participar do mercado de trabalho em condições iguais aos demais membros da sociedade, ela, de certa forma, obriga as empresas a contratarem pessoas com deficiência, corroborando a ideia de desigualdade ao ter caráter impositivo e legal (ASSIS, 2012). Portanto, o que poderia ser um marco no processo de inclusão pode se tornar um instrumento pouco expressivo, já que o número de pessoas com deficiência empregadas é insignificante diante do contingente de PcD em idade ativa no país (TETTE, 2013).

Para Simonelli e Camaroto (2011), apesar de a Lei de Cotas existir há mais de vinte anos, verifica-se que sua maior contribuição até o momento consiste na discussão acerca do tema, assim como na maior divulgação de informações relevantes para a participação dessas pessoas no trabalho.

Partindo do pressuposto de que apenas a determinação de uma lei não assegura a efetiva inclusão das pessoas com deficiência, faz-se necessária a existência de algumas práticas que impliquem alterações nos aspectos sociais, ambientais, culturais e morais, corroborando, assim, a construção de uma sociedade inclusiva, em que as PcD poderão participar e realizar atividades com suas diferenças respeitadas. Nas organizações, as principais mudanças que beneficiarão a inclusão das PcD no trabalho estão relacionadas às ações de adequação das condições e práticas de trabalho, como a sensibilização dos funcionários, adaptações das condições de trabalho e adequação das práticas de recursos

humanos (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; CARVALHO-FREITAS, 2009; ROBBINS, 2010; SIMONELLI; CAMAROTO, 2011).

As pessoas com deficiência necessitam de suporte para se incluírem no ambiente de trabalho e se desenvolverem como todo e qualquer novo funcionário (CARVALHO-FREITAS, 2007). Wooten (2008) salienta que, para se quebrar as barreiras da inclusão, as organizações precisam incorporar adaptações nas suas políticas e práticas de gestão de pessoas (GP), a fim de acomodar os funcionários com deficiência, equilibrando as necessidades profissionais e pessoais. Para Demo (2010, p. 64), as políticas e práticas de gestão de pessoas podem “contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional”. Nesse contexto, entende-se que as práticas de GP são as ações que traduzem e operacionalizam as políticas, portanto, tais ações devem ser baseadas na acomodação de todos os tipos de diferenças, para que, assim, possam ser cultivadas e utilizadas em benefício da empresa (DEMO *et al.*, 2014; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Todos os processos de gestão administrativa se baseiam em dois pilares fundamentais: as políticas que são os princípios e as diretrizes básicas que balizam decisões e comportamentos, e as práticas, que são os diversos tipos de procedimentos utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e na sua relação com o ambiente externo. Para administrar os recursos humanos alocados nas diferentes áreas e posições que constituem uma empresa, geralmente se delineia um modelo de gestão que encerra políticas e práticas. Nem sempre esse modelo está explicitado ou formalizado, podendo ser inferido a partir da observação das práticas cotidianas na gestão de recursos humanos. Outras vezes, embora documentos atestem princípios e diretrizes básicas na gestão de recursos humanos, há evidentes contradições entre o que é proposto ao nível formal e o que é realizado ao nível concreto. (DUTRA, 1992, p. 155).

Entende-se, todavia, que as políticas e práticas de GP adequadas podem conferir maiores possibilidades de inclusão para as pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2007), além de promover um comprometimento dos funcionários com e sem deficiência e, conseqüentemente, um maior desempenho na organização. Para tanto, as empresas precisam estar atentas às características comuns aos funcionários, porém, faz-se preciso administrá-los de acordo com características individuais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005), desenvolvendo ações que permitam às PcD realizarem seu trabalho com eficácia e qualidade (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Dessa forma, surge a necessidade de as organizações e gestores adaptarem e reestruturarem as políticas e práticas de gestão de pessoas, de modo que garantam a participação plena da pessoa com deficiência, a valorização da sua potencialidade humana e

da sua capacidade produtiva. Tais políticas devem envolver também instrumentos que permitam a adequação do profissional com deficiência ao cargo a ser desempenhado e que lhes possibilitem qualificação, construção de carreira e suportes necessários para o seu crescimento pessoal e profissional dentro do ambiente de trabalho.

Para fins dessa pesquisa, tomou-se como base a tipologia de políticas e práticas de GP sugerida por Demo e outros (2014), fundamentada em Bohlander e Snell (2009). Essa tipologia considera as seguintes políticas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas, que são analisadas por meio da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), desenvolvida e validada em outros estudos (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014). Essa escala possui 40 itens, agrupados em seis fatores, que medem a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas. Os itens da escala são práticas de RH referentes aos seis grupos de políticas citados.

Diante desse contexto, o presente trabalho visa responder à seguinte questão de pesquisa: **Como se configuram as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB, no que se refere à sua inserção e inclusão no trabalho?**

## 1.2 Objetivos

Para responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se configuram as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB, no que se refere à sua inserção e inclusão no trabalho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção das pessoas com deficiência acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas oferecidas pelas organizações onde trabalham;
- Verificar a partir da percepção dos trabalhadores com deficiência, as políticas e práticas inclusivas adotadas pelas organizações;
- Comparar a percepção de funcionários com e sem deficiência acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos – EPPRH (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZETT, 2014).

### 1.3 Relevância e Justificativa do Estudo

Os estudos sobre a gestão da diversidade com foco específico nas pessoas com deficiência são recentes. Esse aparente interesse com respeito à temática tem sido respaldado nos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ANPAD, que, a partir de 2010, apresenta como tema, na divisão acadêmica de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, o tema 2 Trabalho e Diversidade.

Suzano *et al.* (2010, p. 23), em outro sentido, consideram que as “investigações sobre a deficiência e as possibilidades de trabalho dessas pessoas têm sido realizadas há mais de duas décadas, principalmente pela área de educação, com foco na educação especial”. O que se percebe, na verdade, é a recente preocupação da Administração com a temática. Sobre esse assunto, Faria e Carvalho (2010) acreditam que os acadêmicos possivelmente ignoram a importância do tema, por não conhecerem o potencial da pesquisa orientada para ele. No entanto, esse tema é considerado pertinente na esfera internacional e tem demandado mais estudos, o que pode ser observado em uma chamada de artigos deste ano para o *The International Journal of Human Resource Management* sobre *people with disabilities in the work place* (SCHUR; COLELLA; ADYA, 2014).

Um levantamento de artigos publicados até fevereiro de 2014, nos periódicos que compõem as bases de dados dos portais SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) sobre o tema inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, ratifica as considerações de Faria e Carvalho (2010). Delineou-se um mapeamento desses trabalhos, cuja análise apresenta o detalhamento da quantidade de artigos produzidos e selecionados que discutem sobre o tema, sendo excluídos aqueles cujo escopo e foco não estivessem relacionados à pesquisa.

As palavras-chave utilizadas para delimitar a pesquisa foram: “pessoas com deficiência”, “portadores de deficiência”, “pessoas especiais”, “portadores de necessidades especiais” e “pessoas com necessidades especiais”.

Foram encontrados 91 artigos referentes às palavras-chave. Porém, após uma leitura dos títulos e resumos, identificou-se que 65 artigos estavam relacionados a “pessoas com deficiência” e, dentre estes, 22 artigos abordavam a temática dessa pesquisa. Destes 22, três eram comuns aos dois portais, sendo excluída a duplicidade. A amostra final resultou em 19 artigos que abordam o tema da pesquisa, como segue nas Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5. Desse modo, a Tabela 1 apresenta os resultados alcançados a partir das palavras-chave “pessoas com deficiência”.

**Tabela 1** – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “pessoas com deficiência”

Portal	Artigos encontrados referentes às palavras-chaves “pessoas com deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência” e “trabalho”
SCIELO	70	44	12
SPELL	15	15	7

Fonte: Bases SCIELO e SPELL, 2014.

Num segundo momento, os resultados obtidos pelas palavras-chave “portadores de deficiência” estão descritos na Tabela 2.

**Tabela 2** – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “portadores de deficiência”

Portal	Artigos encontrados referentes às palavras-chaves “portadores de deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência” e “trabalho”
SCIELO	2	2	0
SPELL	1	1	0

Fonte: Bases SCIELO e SPELL, 2014.

Na sequência, a Tabela 3 apresenta os resultados adquiridos referentes as palavras-chave “pessoas especiais”.

**Tabela 3** – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “pessoas especiais”

Portal	Artigos encontrados referentes às palavras-chaves “pessoas especiais”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência” e “trabalho”
SCIELO	0	0	0
SPELL	0	0	0

Fonte: Bases SCIELO e SPELL, 2014.

Na Tabela 4, é possível observar os resultados obtidos a partir das palavras-chave “portadores de necessidades especiais”.

**Tabela 4** – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “portadores de necessidades especiais”

Portal	Artigos encontrados referentes às palavras-chave “portadores de necessidades especiais”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência” e “trabalho”
SCIELO	0	0	0
SPELL	0	0	0

Fonte: Bases SCIELO e SPELL, 2014.

Em seguida, a Tabela 5 expõe os resultados encontrados referentes as palavras-chave “pessoas com necessidades especiais”.

**Tabela 5** – Levantamento realizado sobre as palavras-chave “pessoas com necessidades especiais”

Portal	Artigos encontrados referentes às palavras-chave “pessoas com necessidades especiais”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência”	Artigos relacionados a “pessoas com deficiência” e “trabalho”
SCIELO	2	2	0
SPELL	1	1	0

Fonte: Bases SCIELO e SPELL, 2014.

Em primeiro lugar, percebe-se o desuso das expressões que se utilizam das palavras “portadores” e/ou “necessidades especiais” em estudos científicos, assim como o uso expressivo do termo “pessoas com deficiência” na academia, corroborando com Sasaki (2006) que alega que esses termos estão cada vez mais sendo evitados por, supostamente, caracterizarem algo pejorativo, sendo substituídos por “pessoa com deficiência”.

Pode-se visualizar que a produção acadêmica relacionada a pessoas com deficiência tem ampliado. No entanto, os resultados indicam que pesquisas envolvendo pessoas com deficiência e trabalho ainda são pouco representativas. Verifica-se, também, um sensível aumento nos estudos catalogados sobre as pessoas com deficiência, o que se refere ao fato de periódicos de outras áreas, como, Psicologia, Educação, Saúde, Direito e Sociologia deterem um maior interesse sobre o tema em questão, principalmente a Enfermagem, e por estes pertencerem às bases de dados do SciELO.

Cumprido destacar que as publicações sobre pessoas com deficiência não são numerosas na área de Administração, o que pode ser percebido mediante o baixo número de artigos publicados nos periódicos que compõem a base de dados do SPELL. Essa percepção se acentua quando os temas trabalho e pessoas com deficiência são abordados, revelando que são poucos os pesquisadores da área que abordam essa temática em suas pesquisas.

É fundamental, contudo, identificar as principais temáticas pesquisadas nos artigos selecionados. A Tabela 6 resume o exposto.

**Tabela 6** – Temas explorados nos artigos

TEMA	QUANTIDADE DE ARTIGOS
Inserção Social e Trabalho	4
Inclusão Social e Trabalho	9
Sentido do Trabalho	1
Políticas Públicas e Empregabilidade	1
Concepções de Deficiência e Trabalho	3
Socialização e Trabalho	1
<b>Total:</b>	<b>19</b>

**Fonte:** Bases SCIELO e SPELL, 2014.

No tocante às temáticas dos artigos selecionados, foram encontrados seis temas mais frequentes que se relacionam a trabalho e pessoa com deficiência. Nove artigos tratam de questões ligadas à inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, quatro artigos retratam sobre a inserção dos deficientes no trabalho e, por fim, os demais estudos percorrem por assuntos relacionados ao sentido do trabalho, políticas públicas, socialização organizacional e concepções de deficiência no trabalho.

Dos estudos evidenciados na Tabela 6, os que se referem à inclusão dos deficientes no trabalho buscam identificar o perfil dos empregados com deficiência (PEREIRA; PASSERINO, 2012), mapear a inclusão dos deficientes (GARCIA, 2014), propor um modelo de inclusão no trabalho (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011), identificar as principais características do processo de inclusão (MONTEIRO *et al.*, 2011), analisar as experiências de desenvolvimento de competências das pessoas com deficiência no trabalho (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012), assim como medir as políticas de obtenção, garantia e progressão, além de investigar as fragilidades e agravos vivenciados por esses trabalhadores (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Percebe-se, contudo, que há uma ausência de estudos que abordem as políticas e práticas de gestão de pessoas considerando as particularidades das pessoas com deficiência. Colella e DeNisi (1997) ratificam a importância de estudar esse tema ao afirmarem que é preciso entender melhor o que acontece com as pessoas com deficiência, uma vez que ingressam no trabalho.

Nota-se também, que, embora a maior prevalência de pessoas com deficiência seja na região Nordeste, mais especificamente nos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte, pouco tem se discutido e pesquisado sobre esse tema no Nordeste. É preciso, assim, incentivar mais pesquisas acadêmicas que aprofundem essa temática, a fim de compreender melhor os fenômenos que ocorrem na nossa realidade social.

As unidades federativas que mais têm produzido sobre o tema encontram-se nas regiões Sul e Sudeste, exatamente aquelas que concentram as menores incidências de pessoas com deficiência.

Diante disso, essa pesquisa pretende contribuir teoricamente a fim de aprofundar essa problemática na área acadêmica. Para as pessoas com deficiência, pesquisadores, organizações e interessados na área, essa pesquisa agrega valor, na medida em que disponibiliza informações úteis para um real conhecimento acerca dos benefícios da inclusão dos deficientes no mercado de trabalho, além de contribuir para o desenvolvimento de programas e ações voltadas para o redesenho e implementação de políticas, atinando para a adoção de métodos que proporcionem a inclusão das pessoas com deficiência, como também melhores condições de trabalho.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

O presente estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro se refere à introdução, apresentada nesta seção, na qual são enfatizados o problema, os objetivos e a justificativa, dessa pesquisa. O segundo abrange o referencial teórico; o terceiro consiste na exposição dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa; no quarto capítulo são apresentados os resultados do trabalho. E, por fim, o quinto capítulo, apresenta a conclusão do trabalho, com as limitações da pesquisa e recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta, discute e analisa os principais pressupostos teóricos relacionados ao tema deste estudo, e está subdividido em quatro tópicos. A discussão inicia a partir de um resgate histórico sobre as terminologias utilizadas para se referir às pessoas com deficiência, abrangendo os conceitos de deficiência. A seguir, são apresentadas as diferentes posturas e ações que caracterizam a inserção profissional das pessoas com deficiência. Em seguida, são expostos os conceitos sobre sociedade inclusiva e as principais contribuições e desafios da Lei de Cotas para a efetiva inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. No quarto e último tópico, são abordados os conceitos sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas e as principais considerações empíricas referentes às adaptabilidades proporcionadas às PcD, no que se refere às políticas e práticas de gestão de pessoas.

### 2.1 Pessoas com Deficiência: definições iniciais

O tema deficiência requer uma contextualização, uma vez que não pode ser tomado de maneira isolada. Com isso, pretende-se reiterar seu caráter complexo e ainda relativamente pouco estudado. Dessa forma, busca-se delinear um panorama da deficiência para responder a alguns questionamentos: quem são as pessoas com deficiência? Como esta temática foi tratada historicamente? Qual a terminologia adequada para descrever esse grupo populacional? As pessoas com deficiência sempre foram vistas da mesma maneira?

O percurso histórico das pessoas com deficiência inicia-se pela verificação de que indivíduos com algum tipo de limitação física, sensorial, motora ou cognitiva sempre existiram. Para Garcia (2010, p. 11), “desde o mundo primitivo até os dias atuais, sempre houve pessoas que nasceram com alguma limitação ou durante a vida deixaram de andar, ouvir ou enxergar”.

A trajetória desse grupo populacional é marcada pela indiferença, rejeição, medo e preconceito culturalmente impregnados pela sociedade (FÁVERO, 2004), que, diante dessas circunstâncias, evita o contato com as PcD, impedindo-as de trabalhar, por exemplo (BAHIA; SCHOMER, 2010). Para Carvalho-Freitas e Marques (2010), a maneira de conceber e lidar com a deficiência se modifica através do tempo e em culturas.

O tratamento discriminatório e estereotipado dado às pessoas com deficiência, ao longo da história, foi apenas variando a sua manifestação, perpassando para as terminologias usadas para identificá-las (PASTORE, 2000; GARCIA, 2010). De acordo com Mata (2004, p.

16), “cada denominação aplicada foi objeto de repetidas revisões conceituais, na busca não apenas de definições mais acertadas em torno do fenômeno, mas também de designações socialmente mais aceitáveis, para aqueles aos quais os termos se aplicavam”. Verifica-se, então, que as expressões utilizadas para se referir às pessoas com alguma limitação física, mental, sensorial ou cognitiva admitiram vários formatos com o passar do tempo, muitas vezes, enfatizando as deficiências mais do que as pessoas que as portavam (ARANHA, 1995; FÁVERO, 2004; FONSECA, 2006; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007; GOLDFARB, 2009), sendo estas despidas do nome próprio para se enquadrarem em nomenclaturas ou classificações (BATISTA; ARAÚJO, 2003). Com isso, “surgiram comportamentos estereotipados e, superficialmente, marcados por compreensão e humanismo” (PASTORE, 2000, p. 16).

Inicialmente, as denominações usadas eram: Inválidos, Incapazes, Excepcionais e Pessoas Deficientes (FONSECA, 2005; LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013). Porém, com o advento da Constituição Federal de 1988, a expressão “pessoa portadora de deficiência” foi incorporada por toda a legislação ordinária, sendo utilizada até hoje (FONSECA, 2005; LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013). Os termos “pessoas com necessidades especiais” ou “pessoa especial” também são adotados, uma vez que, assim, evitar-se-ia o uso da palavra “deficiência”, o que supostamente caracteriza algo desagradável ou pejorativo (SASSAKI, 2006). No entanto, a expressão “pessoa com necessidades especiais” abarca as pessoas com deficiência, assim como os idosos, as gestantes, ou qualquer outra que demande tratamento diferenciado (LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013).

Cumprido destacar que, atualmente, as expressões “pessoa portadora de deficiência” e “portador de deficiência” têm sido cada vez mais evitadas, por se entender que a palavra “portador” acarreta um peso comumente associado a doenças (FÁVERO, 2004; GOLDFARB, 2009) e por se considerar que as deficiências não se portam, pois estão com a pessoa ou na pessoa, logo, estão sendo substituídas por “pessoa com deficiência” (LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013; SASSAKI, 2006). Nesse sentido, Fávero argumenta:

O melhor seria o “com”: pessoa com deficiência, assim também o termo deficiência não deve ser substituído por necessidade especial, pois a palavra deficiência não deve gerar reflexo negativo. [...] Especialmente quando se refere a seres humanos. [...] a deficiência não deve ser traduzida como imperfeição ou defeito, já que não existe perfeição ou ausência total de defeitos em qualquer ser humano, ou seja, não se pode dizer que pessoas sem deficiência são pessoas perfeitas. (FÁVERO, 2004, p. 22-23).

Desse modo, a expressão “pessoa com deficiência” é vista como a mais adequada e precisa em termos de inclusão e respeito aos Direitos Humanos, visto que nomina uma característica da pessoa, sem estigmatizá-la (FONSECA, 2005; SASSAKI, 2006; GOLDFARB, 2009).

Nesse contexto, percebe-se que “a terminologia utilizada reflete num momento histórico correspondente em que nem sempre o termo que nos parece preconceituoso hoje tinha tal conotação na época” (GARCIA, 2010, p. 45). Nessa condução, é interessante acompanhar como sucedeu esta evolução ao longo dos séculos. Para tanto, foram elencados alguns quadros elaborados por Sasaki (2003), que buscam resumir os termos utilizados no Brasil e os significados que a sociedade atribui às pessoas com deficiência. O Quadro 1 expõe o termo que era frequentemente atribuído às pessoas com deficiência durante boa parte do século XX.

**Quadro 1**– Os deficientes como “inválidos”

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
Meados do século XX. Romances, nomes de instituições, leis, mídia e outros meios mencionavam “os inválidos”. Exemplos: “A reabilitação profissional visa a proporcionar aos beneficiários inválidos [...]” (Decreto federal n. 60.501, de 14/3/67, dando nova redação ao Decreto n. 48.959-A, de 19/9/60).	<p>“os inválidos”. O termo significava “indivíduos sem valor”. Em pleno século 20, ainda se utilizava este termo, embora sem nenhum sentido pejorativo na época.</p> <p>Outro exemplo: “Inválidos insatisfeitos com lei relativa aos ambulantes” (Diário Popular, 21/4/76).</p>	Aquele que tinha deficiência era tido como socialmente inútil, um peso morto para a sociedade, um fardo para a família, alguém sem valor profissional.

Fonte: Sasaki (2003).

Durante meados do século XX, a exclusão social e a segregação dos inválidos ou incapazes tornaram-se algo comum e natural na sociedade brasileira; o indivíduo que fosse acometido ao nascer ou adquirisse uma deficiência ao longo da vida não tinha acesso nenhum ao trabalho, nem à vida social (SASSAKI, 2006; GARCIA, 2010).

Portanto, o termo “inválido” era frequentemente atribuído às pessoas com deficiência durante boa parte do século XX, porém a expressão não tinha tom de agressão ou ofensa (GARCIA, 2010). Para Sasaki (2003), o termo revela a forma como a sociedade enxergava as pessoas com deficiência: pessoas “sem valor” ou “incapazes”. Tal declaração era compatível com o grau de desenvolvimento alcançado pela sociedade.

Os termos expostos no Quadro 2 se reportam a um período de crescimento das instituições de atendimento específico para pessoas com deficiência.

**Quadro 2** – “Defeituosos, Deficientes e Excepcionais”

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
<p>De ± 1960 até ± 1980.</p> <p>“Crianças defeituosas na Grã-Bretanha têm educação especial” (Shopping News, 31/8/65).</p> <p>No final da década de 50, foi fundada a Associação de Assistência à Criança Defeituosa – AACD (hoje denominada Associação de Assistência à Criança Deficiente).</p> <p>Na década de 50 surgiram as primeiras unidades da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais - Apae.</p>	<p>“os defeituosos”. O termo significava “indivíduos com deformidade” (principalmente física).</p> <p>“os deficientes”. Este termo significava “indivíduos com deficiência” física, intelectual, auditiva, visual ou múltipla, que os levava a executar as funções básicas de vida (andar, sentar-se, correr, escrever, tomar banho etc.) de uma forma diferente daquela como as pessoas sem deficiência faziam. E isto começou a ser aceito pela sociedade.</p> <p>“os excepcionais”. O termo significava “indivíduos com deficiência intelectual”.</p>	<p>A sociedade passou a utilizar estes três termos, que focalizam as deficiências em si, não as pessoas.</p> <p>Simultaneamente, difundia-se o movimento em defesa dos direitos das pessoas superdotadas (expressão substituída por “pessoas com altas habilidades” ou “pessoas com indícios de altas habilidades”). O movimento mostrou que o termo “os excepcionais” não poderia referir-se exclusivamente aos que tinham deficiência intelectual, pois as pessoas com superdotação também são excepcionais por estarem na outra ponta da curva da inteligência humana.</p>

Fonte: Sasaki (2003).

A utilização desses três termos – “defeituosos”, “deficientes” e “excepcionais” – era amparada pelo pressuposto de que a pessoa deficiente precisava ser curada, tratada, reabilitada e habilitada (SASSAKI, 2006). Além disso, o termo defeituoso possui “uma conotação extremamente negativa, muito mais relacionada à condição de uma máquina ou equipamento do que a uma característica de uma pessoa” (GARCIA, 2010, p. 47), como se a deficiência pudesse ser resolvida por uma operação ou uma prótese.

A ausência da palavra “pessoa” como complementação dos termos comentados acaba rotulando no indivíduo uma característica anormal, fato que remete ao chamado modelo médico da deficiência, que indica exclusivamente aquilo que é “anormal” na pessoa com deficiência, constituindo a limitação de um membro, da fala ou da visão em uma doença (PASTORE, 2000; GARCIA, 2010).

O Quadro 3 expõe a introdução de um novo termo na nomenclatura adotada para se referir às pessoas com deficiência.

**Quadro 3 – A introdução do termo “pessoas”**

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
De 1981 até ± 1987. Por pressão das organizações de pessoas com deficiência, a ONU deu o nome de “Ano Internacional das Pessoas Deficientes” ao ano de 1981.	“pessoas deficientes”. Pela primeira vez em todo o mundo, o substantivo “deficientes” (como em “os deficientes”) passou a ser utilizado como adjetivo, sendo-lhe acrescentado o substantivo “pessoas”.	Foi atribuído o valor “pessoas” àqueles que tinham deficiência, igualando-os em direitos e dignidade à maioria dos membros de qualquer sociedade ou país.

Fonte: Sasaki (2003).

O ano de 1981 foi declarado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como Ano Internacional da Pessoa Deficiente (AIPD), instituído como um marco na luta do movimento sociopolítico das pessoas com deficiência, no Brasil e internacionalmente (GARCIA, 2010).

Esse fato influenciou diretamente a terminologia adotada para se referir às pessoas com deficiência. Dessa forma, estabeleceu-se que, antes da deficiência, vem a pessoa, o ser humano, o indivíduo. Assim, essa alteração possibilitou que as pessoas com deficiência fossem aceitas e vistas como parte integrante da sociedade (GARCIA, 2010).

O termo exposto no Quadro 4 foi adotado na Constituição Federal e em todas as leis e políticas pertinentes ao campo das deficiências.

**Quadro 4 – “Portadores de Deficiência” – Terminologia da Constituição de 1988**

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
De ± 1988 até ± 1993. Alguns líderes de organizações de pessoas com deficiência contestaram o termo “pessoa deficiente”, alegando que ele sinaliza que a pessoa inteira é deficiente, o que era inaceitável para eles.	“pessoas portadoras de deficiência”. Termo que, utilizado somente em países de língua portuguesa, foi proposto para substituir o termo “pessoas deficientes”.  Pela lei do menor esforço, logo reduziram este termo para “portadores de deficiência”.	O “portar uma deficiência” passou a ser um valor agregado à pessoa. A deficiência passou a ser um detalhe da pessoa. O termo foi adotado na Constituição Federal e em todas as leis e políticas pertinentes ao campo das deficiências. Conselhos, coordenadorias e associações passaram a incluir o termo em seus nomes oficiais.

Fonte: Sasaki (2003).

A expressão “pessoa deficiente” foi contestada por representantes de organizações e movimentos, sob pretexto de que daria a noção de que a pessoa inteira seria deficiente. Por isso, foi substituída por “pessoas portadoras de deficiência” (PPD) ou, simplesmente, “portadores de deficiência”, a partir de 1988 até 1993. Entretanto, esse termo enfatiza que tal pessoa porta uma deficiência, tornando a deficiência um mero anexo da pessoa (SASSAKI, 2003; FÁVERO, 2004; GOLDFARB, 2009; BAHIA; SCHOMER, 2010; SILVA, 2013).

O Quadro 5 apresenta a terminologia adotada para camuflar o termo deficiência.

**Quadro 5** – “Necessidades Especiais” – camuflagem da deficiência

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
De ± 1990 até hoje.  O art. 5º da Resolução CNE/CEB n. 2, de 11/9/2001, explica que as necessidades especiais decorrem de três situações, uma das quais envolvendo dificuldades vinculadas a deficiências e dificuldades não vinculadas a uma causa orgânica.	“pessoas com necessidades especiais”. O termo surgiu primeiramente para substituir “deficiência” por “necessidades especiais”. Daí a expressão “portadores de necessidades especiais”. Depois, esse termo passou a ter significado próprio sem substituir o nome “pessoas com deficiência”.	De início, “necessidades especiais” representava apenas um novo termo.  Depois, com a vigência da Resolução n. 2, “necessidades especiais” passou a ser um valor agregado tanto à pessoa com deficiência quanto a outras pessoas.

Fonte: Sasaki (2003).

Com a publicação da resolução do Ministério da Educação (MEC), acima mencionada, a terminologia “necessidades especiais” passou também a ser adotada para se referir às pessoas com deficiência. Porém, tal expressão é cabível para se referir a pessoas que apresentam algum tipo de limitação ou dificuldade, abarcando pessoas idosas, com mobilidade reduzida, gestantes, lactantes, dentre outras, sendo assim, utilizada em diferentes áreas, na tentativa de evitar a palavra “deficiência”, tida como pejorativa (SASSAKI, 2006; GARCIA, 2010; FÁVERO, 2004; SILVA, 2013; LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013).

Cumprir destacar que essa mobilização se deu por acadêmicos, políticos e articulistas que se encontravam preocupados com o “politicamente correto” e se manifestaram publicamente sobre o tema (GARCIA, 2010).

Os termos exibidos no Quadro 6 também foram utilizados para amenizar a contundência da palavra deficientes.

**Quadro 6** – Eufemismo: “pessoas especiais”

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
De ± 1990 até hoje.  Surgiram expressões como “crianças especiais”, “alunos especiais”, “pacientes especiais” e assim por diante, numa tentativa de amenizar a contundência da palavra “deficientes”.	“pessoas especiais”. O termo apareceu como uma forma reduzida da expressão “pessoas com necessidades especiais”, constituindo um eufemismo dificilmente aceitável para designar um segmento populacional.	O adjetivo “especiais” permanece como uma simples palavra, sem agregar valor diferenciado às pessoas com deficiência. O “especial” não é qualificativo exclusivo das pessoas que têm deficiência, pois ele se aplica a qualquer pessoa.

Fonte: Sasaki (2003).

A expressão “pessoas especiais” cabe como outro exemplo do “politicamente correto”, uma vez que tal termo contém um eufemismo que não ajuda a preservar a dignidade das pessoas com deficiência. Nesse sentido, afirmar que todas as PcD são “especiais” é, na verdade, desrespeitar as particularidades de cada um. Assim sendo, generalizações desse tipo refletem uma visão marcada por estereótipos que não condizem com a realidade (GARCIA, 2010).

O Quadro 7 expõe a terminologia atual adotada para se reportar às pessoas com deficiência.

**Quadro 7 – “Pessoas com Deficiência” – A terminologia atual**

ÉPOCA	TERMOS E SIGNIFICADOS	VALOR DA PESSOA
De ± 1990 até hoje e além.  A década de 90 e a primeira década do século 21 e do Terceiro Milênio estão sendo marcadas por eventos mundiais, liderados por organizações de pessoas com deficiência.	“pessoas com deficiência” passa a ser o termo preferido por um número cada vez maior de adeptos, boa parte dos quais é constituída por pessoas com deficiência que, no maior evento (“Encontrão”) das organizações de pessoas com deficiência, realizado no Recife, em 2000, conclamaram o público a adotar este termo. Elas esclareceram que não são “portadoras de deficiência” e que não querem ser chamadas com tal nome.	Os valores agregados às pessoas com deficiência são:  1) o do empoderamento (uso do poder pessoal para fazer escolhas, tomar decisões e assumir o controle da situação de cada um); e  2) o da responsabilidade de contribuir com seus talentos para mudar a sociedade rumo à inclusão de todas as pessoas, com ou sem deficiência.

Fonte: Sasaki (2003).

A expressão pessoa com deficiência (PcD) seria a mais adequada, além de ser muito bem aceita pelas pessoas às quais se refere. Verifica-se também o seu uso em algumas declarações nacionais e internacionais, ficando também sedimentada na Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), aprovada pela ONU em 2006 e ratificada pelo Brasil em 2008 (SASSAKI, 2003; GARCIA, 2010; SILVA, 2013).

Dessa forma, as justificativas para a adoção dessa terminologia partem do parâmetro de negação das expressões anteriores, as quais foram muito bem colocadas por Sasaki (2003):

1. Não esconder ou camuflar a deficiência;
2. Não aceitar o consolo da falsa ideia de que todo mundo tem deficiência;
3. Mostrar com dignidade a realidade da deficiência;
4. Valorizar as diferenças e necessidades decorrentes da deficiência;
5. Combater neologismos que tentam diluir as diferenças, tais como “pessoas com capacidades especiais”, “pessoas com eficiências diferentes”, “pessoas com

habilidades diferenciadas”, “pessoas deficientes”, “pessoas especiais”, “é desnecessário discutir a questão das deficiências, porque todos nós somos imperfeitos”;

6. Defender a igualdade entre as pessoas com deficiência e as demais pessoas em termos de direitos e dignidade, o que exige a equiparação de oportunidades para pessoas com deficiência, atendendo as diferenças individuais e necessidades especiais, que não devem ser ignoradas;
7. Identificar nas diferenças todos os direitos que lhes são pertinentes e, a partir daí, encontrar medidas específicas para o Estado e a sociedade diminuam ou eliminarem as “restrições de participação” (dificuldades ou incapacidades causadas pelos ambientes humano e físico contra as pessoas com deficiência).

Diante dessas justificativas, optou-se por utilizar nesse trabalho a expressão “pessoa com deficiência”.

Além da definição do termo, é importante esclarecer o que vem a ser deficiência. Para tanto, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, em 13 de Dezembro de 2006, estabelece que pessoas com deficiência “são aquelas que têm impedimentos de natureza física, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas” (artigo 1º, CDPD, ONU, 2006, p. 1).

Por sua vez, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), considera a pessoa com deficiência aquela:

[...] cujas perspectivas de obter emprego apropriado, reassumi-lo, mantê-lo e nele progredir são substancialmente reduzidas em virtude de deficiência física, auditiva, visual, mental ou múltipla devidamente reconhecida, agravadas pelas dificuldades locais de inclusão no mundo do trabalho [...] (SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2006, p. 5).

O Decreto n. 6.949 (BRASIL, 2009), que promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, enuncia como tradução do art. 1º:

[...] 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 com as demais pessoas (BRASIL, 2009, p. 1).

Dos conceitos acima transcritos, percebem-se diferentes abordagens, que variam de acordo com o bem que se pretende proteger. Desse modo, a Organização Internacional do

Trabalho estabeleceu uma ideia vinculada à possibilidade de aquisição e conservação de emprego. Logo, a Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes apresenta um conceito mais amplo, voltado fundamentalmente para os empecilhos da vida individual e social.

Carvalho-Freitas (2009, p. 124) define a pessoa com deficiência como sendo:

Aquela que possui alteração parcial ou completa de um ou mais segmentos de seu corpo, acarretando comprometimento da função física, auditiva, visual ou intelectual e que em função de contingências históricas, sociais e espaciais, essa alteração poderá resultar em perda da autonomia para a pessoa, trazer problemas de discriminação social e dificultar a inserção social das pessoas com deficiência.

Segundo Bechtold e Weiss (2003), a pessoa com deficiência é aquela que apresenta, em caráter temporário ou permanente, significativas diferenças físicas, sensoriais ou intelectuais, decorrentes de fatores inatos ou adquiridos, que acarretam dificuldades em sua interação com o meio social, necessitando, por isso, de recursos especializados para desenvolver seu potencial e superar ou minimizar suas dificuldades.

Nessa condução, conforme Goldfarb (2009, p. 31), “o que definiria, verdadeiramente, uma pessoa com deficiência seria o grau de dificuldade dessa pessoa para a plena integração social”. Portanto, a deficiência está mais ligada ao meio social e ao tratamento dispensado às pessoas com deficiência do que às suas limitações (PASTORE, 2000).

Desse modo, por muito tempo, as PcD pagaram um dispendioso preço pela limitação que apresentavam (REZENDE, 2013). A dificuldade de inserção no mercado de trabalho é vista como exemplo, devido à associação inoportuna que ainda se faz entre “deficiência” e “ineficiência” (DAUFEMBACK, 2010). Pastore (2000, p. 23) corrobora ao argumentar que “é a sociedade que transforma muitas pessoas eficientes em deficientes”. Quintão (2005) também afirma que o mundo capitalista enxerga uma ligação direta entre a deficiência e a falta da eficiência, da produtividade e da perfeição.

Nesse sentido, é relevante conhecer os diferentes caminhos da inserção no trabalho cometidos às PcD, uma vez que estes permanecem como possibilidades reais de se lidar com elas, mesmo modificadas as condições originais (CARVALHO-FREITAS, 2007).

## **2.2 Da Inserção à Inclusão: paradigmas sobre PcD**

A inserção profissional de pessoas com deficiência, ou seja, o ato de introduzir pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, possibilitando a convivência e o

relacionamento com as demais pessoas e a realização das atividades profissionais a elas destinadas (CARVALHO-FREITAS, 2007), tem sido praticada de acordo com diferentes posturas e paradigmas ao longo da história, em diversos contextos e épocas (BAHIA; SCHOMER, 2010).

As últimas décadas foram tomadas por diferentes fases que sistematizam a relação da pessoa com deficiência e o mercado trabalho. No Brasil, existem dois modelos de compreensão sobre a deficiência: o de Sasaki (2006) e o de Carvalho-Freitas (2007). Sasaki (2006) identifica quatro fases que vão desde a exclusão social, passando para o atendimento especializado segregado, depois para a integração social e, por fim, para a inclusão.

Por muito tempo, as pessoas com deficiência permaneceram em total exclusão, sendo consideradas como inválidas e incapazes para executar qualquer atividade laboral. Nesta fase, empregar pessoas com deficiência era visto como um ato de crueldade e exploração, predominando, assim, ações como o protecionismo e a piedade (SASSAKI, 1997, 2006; GIL, 2005; BAHIA; SANTOS, 2010).

Até a década de 1970, prevaleceu, no Brasil, o paradigma da segregação, caracterizado por práticas de tutela e caridade às PcD. Durante esse período, as pessoas com deficiência ficavam internadas em instituições de reabilitação, em grandes asilos ou ainda em hospitais e ali exerciam alguma atividade laboral, já que a sociedade não permitia que as pessoas com deficiência trabalhassem em serviços existentes na comunidade. Entretanto, essa oferta baseava-se no baixo salário e na ausência do vínculo empregatício, prevalecendo o elo paternalista (BATISTA, 2002; GIL, 2005; SASSAKI, 2006; BAHIA; SANTOS, 2010). Conforme Batista (2002), esta era a maneira de proteger as pessoas com deficiência da sociedade e, ao mesmo tempo, proteger a sociedade da presença dessas pessoas. Ainda segundo o autor, inicialmente, a exclusão e a segregação eram justificadas pela religião ou misticismo, depois se mantiveram em nome da ciência.

Nos anos de 1980, surgiu o paradigma da integração, que tem como principal premissa a ideia de que é o indivíduo com deficiência que deve mudar para se adequar à sociedade (WERNECK, 2003; BAHIA, 2006; BAHIA; SANTOS, 2010). Apenas eram inseridas na sociedade as PcD “que alcançavam um nível de competência compatível com os padrões sociais vigentes” (SASSAKI, 2006, p. 33), ou seja, aquelas que de alguma forma estivessem capacitadas a superar as barreiras (VIVARTA, 2003; SASSAKI, 2006). Nessa fase, as pessoas já conseguem vínculo empregatício, porém, dificilmente têm a oportunidade de crescimento profissional. E são elas quem têm que se adaptar às condições disponíveis e que lhes foram impostas, pois as empresas não realizam nenhuma adequação. Assim, as

peças com deficiência foram sendo alocadas em setores exclusivos para deficientes (SASSAKI, 2006).

Esse período, também chamado “Modelo Médico”, lastreava o modo de ver, aceitar e conviver com aquelas pessoas deficientes (WERNECK, 2003; BAHIA, 2006; BAHIA; SANTOS, 2010). Segundo esse modelo, a pessoa com deficiência precisa ser curada, tratada, reabilitada e habilitada para, então, se tornar adequada à sociedade (SASSAKI, 2006). Por isso, o modelo médico da deficiência tem sido o principal motivo pela resistência da sociedade em aceitar a necessidade de mudar seus valores e atitudes para incluir as pessoas com deficiência (WERNECK, 2003; SASSAKI, 2006).

Por volta do final dos anos 1980 e início da década de 1990, começou a se disseminar a ocorrência de que a tradicional prática da integração social era insuficiente para acabar com a discriminação que havia contra este segmento populacional e a se propiciar a participação plena com igualdade de oportunidades (SASSAKI, 2006). Desse modo, para contrapor o paradigma da integração, surge, a partir da década de 1990, o paradigma da inclusão social, cujo princípio fundamental é de que a sociedade precisa adequar-se para conviver e atender às necessidades das pessoas com deficiência (ARANHA, 2003; WERNECK, 2003; FÁVERO, 2004; SASSAKI, 2006; ALVES; GALERY, 2010).

No âmbito do paradigma da inclusão, propõe-se a construção de um novo tipo de sociedade, uma sociedade inclusiva, para todos (BAHIA; SCHOMER, 2010; SASSAKI, 2006). Para tanto, faz-se necessário que ocorram modificações na sociedade, partindo do pressuposto de que ela é que precisa estar pronta para receber qualquer pessoa (SASSAKI, 2006; ALVES; GALERY, 2010). Sasaki (2006, p. 39) conceitua a inclusão social como sendo “o processo pelo qual a sociedade se adapta para poder incluir, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com necessidades especiais e, simultaneamente, estas se preparam para assumir seus papéis na sociedade”. Para Alves e Galery (2010, p. 10), “incluir não é ‘moldar’ o cidadão para se adequar às normas e estruturas já estabelecidas, é antes o inverso, adequar as normas e estruturas às necessidades do cidadão”. Diante disso, pode-se dizer que a inclusão constitui um esforço bilateral, de reciprocidade, o da pessoa com deficiência e o da empresa, uma vez que precisam ser preparados para uma nova relação de convívio baseada em direitos e justiça social.

Cabe dizer que inclusão é geralmente confundida com integração, devido ao fato de seus significados conterem, analogicamente, uma mesma ideia, ou seja, a inserção das pessoas com deficiência nos sistemas sociais. Mas inclusão e integração diferem, grandemente, em vários aspectos (FÁVERO, 2004; MONTEIRO *et al.*, 2011). Enquanto a

*integração* implica que o indivíduo com deficiência é quem “deve” se adaptar à sociedade (WERNECK, 2003; BAHIA, 2006), a *inclusão* é compreendida como o processo pelo qual a sociedade se adapta para receber e conviver, em seus sistemas sociais gerais, pessoas com deficiência e, simultaneamente, estas buscam seu desenvolvimento para exercer a cidadania (ARANHA, 2003; WERNECK, 2003; SASSAKI, 2006).

Nessa perspectiva, Godoy, Barbosa-Gomes e Carvalho (2004, p. 2) acrescentam:

A integração pressupõe que a pessoa com deficiência é que deve se munir de possibilidades para se colocar funcionalmente na sociedade. Neste modelo, a deficiência é vista como um problema do indivíduo, cabendo somente a ele adaptar-se à sociedade. A integração pressupõe uma via de mão única. Já a inclusão, via de mão dupla, entende que a deficiência não é um problema somente do indivíduo, cabendo a ele e à sociedade buscar meios para solucionar a questão.

No quadro 8, apresenta-se a evolução histórica acerca dos diferentes paradigmas que caracterizam a inserção profissional das pessoas com deficiência.

**Quadro 8** – Evolução Histórica da inserção profissional da PcD

Paradigma Social	Segregação	Integração	Inclusão
Período em que predomina	Década de 1970	Década de 1980	A partir dos anos 1990
Terminologia utilizada para se referir à PcD	Deficientes	Pessoas Portadoras de Deficiência (PPD)	Pessoas com Deficiência
Forma de Inserção Profissional	Fora do ambiente empresarial por meio da contratação de cooperativas sociais e oficinas protegidas	Dentro do ambiente empresarial, porém em locais específicos	Em todos os ambientes da empresa
Tipos e graus de deficiências	Física, auditiva, visual e intelectual, consideradas severas	Física, auditiva, visual e intelectual, consideradas leves	Física, auditiva, visual e intelectual
Premissa	Tutela	PPD se adequam às empresas	Empresas se adequam às PcD
Acessibilidade	Elemento não contemplado	Restrita ao aspecto arquitetônico	Observância de aspectos arquitetônicos, comunicacionais, metodológicos, instrumentais, programáticos e atitudinais
Motivação para contratação	Caridade	Obrigação legal; pressões sociais	Valorização da diversidade

Fonte: Adaptado de Bahia e Schommer (2010).

Apesar dessas fases não terem ocorrido ao mesmo tempo, percebe-se que as formas de ver a deficiência não são mutuamente exclusivas (CARVALHO-FREITAS, 2007) e que, nem sempre, a inserção de pessoas com deficiência em um ambiente de trabalho garante

a inclusão, sendo, então, possível manter outras relações baseadas nas características descritas acima (BATISTA, 2002).

Segundo Vasconcelos (2006), é possível identificar, no Brasil, exemplos de todas essas quatro situações, porém há um estímulo à integração. Para Sasaki (2006) e Batista (2002), a exclusão e a segregação ainda continuam sendo praticadas em relação às PcD nos dias atuais. No entanto, também é possível presenciar a habitual integração cedendo lugar, gradativamente, à inclusão (SASSAKI, 2006).

De acordo com Bahia e Schomer (2010):

Em meio às diferentes maneiras pelas quais se pode promover a inserção de PcD no mundo do trabalho, com maior ou menor força de mecanismos de regulamentação, fiscalização e incentivo, tais diferenças paradigmáticas não são facilmente percebidas e nem sempre um tipo de prática supera outro, sendo possível observar, tanto na legislação que trata do tema, como na ação dos agentes envolvidos, a combinação de práticas assistencialistas, integradoras e inclusivistas (BAHIA; SCHOMER, 2010, p. 440).

Assim, mais do que inserir as PcD no ambiente de trabalho, é necessária uma mudança não só de ações, mas de valores e concepções em relação à deficiência e à pessoa em si, para que desenvolvam suas potencialidades através das oportunidades que lhes forem oferecidas (SUZANO, 2011). Dessa forma, a inclusão busca modificar o conceito de cidadania, rompendo com paradigmas que, de alguma forma, insinuam a discriminação das pessoas com deficiência (ALVES; GALERY, 2010).

Por sua vez, Carvalho-Freitas (2007) identificou diferentes concepções ou interpretações sobre a deficiência. Essas concepções, também consideradas como crenças, são formas de pensamento, discurso e representações sobre a deficiência, construídas ao longo do tempo que ainda hoje norteiam as posturas e as diferentes formas de interação da sociedade com as PcD. Tais crenças constituem-se em seis matrizes de interpretação da deficiência, identificadas através de uma extensa revisão da literatura sobre o tema (CARVALHO-FREITAS, 2007; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010; ASSIS, 2012; TETTE, 2013; REZENDE, 2013).

A primeira matriz de interpretação identificada por Carvalho-Freitas (2007) diz respeito à matriz de subsistência/sobrevivência, encontrada na Grécia Antiga entre os séculos XII e VII a.C. Essa via de pensamento relaciona a deficiência à impossibilidade de participação social, já que a inserção de PcD está condicionada à comprovação de sua contribuição efetiva para a comunidade por meio do trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2007; SUZANO, 2011; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

A segunda matriz de interpretação, apontada como sociedade ideal e função instrumental da pessoa, foi observada durante o Período Clássico e no início do século XX. Tem como pressuposto a busca por uma sociedade ideal e por pessoas perfeitas, uma vez que “o valor da pessoa estava em sua função social e na cisão entre trabalho intelectual e trabalho manual” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 65). Desse modo, não havia espaço na sociedade para os indivíduos com deficiência, os quais deveriam ser excluídos ou exterminados (CARVALHO-FREITAS, 2007; SUZANO, 2011; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

A matriz de interpretação da deficiência como fenômeno espiritual originou-se durante a Idade Média (século IV ao século XIV). Essa matriz associa a fenômenos espirituais a origem da deficiência, e caracteriza-se por atitudes de compaixão e caridade em relação às pessoas com deficiência. A concepção de deficiência, nessa época, era submetida à superstição, sendo considerada como desejos ou castigos divinos (CARVALHO-FREITAS, 2007; COIMBRA e GOULART, 2010; SUZANO, 2011; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

A quarta matriz diz respeito à normalidade como matriz de interpretação da deficiência e tem sua origem na Idade Moderna. De acordo com essa concepção, a deficiência é considerada como um desvio da normalidade, ou seja, uma doença. Essa via de pensamento surge com o desenvolvimento da medicina, que desloca a concepção de deficiência baseada em fenômenos espirituais e atribui a uma manifestação de doença. Assim, as pessoas com deficiência eram consideradas doentes e, portanto, deveriam ser tratadas e reabilitadas, para, assim, se tornarem adequadas para o convívio em sociedade. Esses pressupostos contribuem para a segregação das PcD no trabalho e podem ser observados na atualidade (CARVALHO-FREITAS, 2007; GOULART, 2010; SUZANO, 2011; COIMBRA; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

A inclusão social como matriz de interpretação da deficiência foi iniciada no século XX. Os pressupostos que sustentam essa concepção encaram a deficiência como um problema da sociedade, consentido pela ausência de condições de igualdade. Essa matriz “contribui para o resgate da dimensão de cidadania da pessoa com deficiência na medida em que focaliza a deficiência como uma questão social, histórica, geográfica e economicamente situada” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010, p. 107). O trabalho tornou-se, pois, um direito a ser garantido a todos, logo a adaptação dos instrumentos e condições de trabalho é necessária para a inclusão das pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2007; FÁVERO, 2004; GOULART, 2010; SUZANO, 2011; COIMBRA; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

A sexta e última forma de pensamento identificada por Carvalho-Freitas (2007) é a técnica como matriz de interpretação dominante, que tem, como premissa principal, considerar a deficiência como algo passível de ser gerido pelas organizações. Essa matriz percebe a diversidade como “recurso a ser controlado, planejado e administrado para a obtenção de resultados para as organizações de trabalho, o que oferece às pessoas com deficiência a possibilidade real de inclusão nas organizações” (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2007, p. 73). Entretanto, constitui-se por ser uma forma de pensamento ainda pouco difundida (CARVALHO-FREITAS, 2007; SUZANO, 2011; COIMBRA; GOULART, 2010; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

Essa matriz é composta por quatro tópicos, expostos a seguir:

- Percepção de desempenho – diz respeito à percepção das pessoas em relação ao desempenho, à produtividade e à qualidade de trabalho das pessoas com deficiência;
- Percepção de vínculo – tem como foco a percepção das pessoas quanto ao vínculo, comprometimento e estabilidade das pessoas com deficiência no trabalho e com a organização contratante;
- Percepção dos benefícios da contratação – refere-se à percepção das consequências oriundas da inserção de pessoas com deficiência para a imagem e o clima da organização;
- Percepção sobre a necessidade de treinamento – enfoca a percepção das pessoas quanto à necessidade de treinamento dos gestores e demais funcionários, a fim de facilitar a inserção e socialização das pessoas com deficiência na organização.

O Quadro 9, apresenta um resumo das principais concepções de deficiência, encontradas no estudo realizado por Carvalho-Freitas (2007):

**Quadro 9 – Principais Concepções de Deficiência**

<b>Matriz de interpretação Predominante</b>	<b>Ação social decorrente</b>	<b>Possibilidades de inserção de PcD</b>
Subsistência/sobrevivência	Ações de exclusão ou inclusão social da PCD com vistas a propiciar a manutenção da sociedade	Integração mediante comprovação de contribuição social efetiva por meio do trabalho
Sociedade ideal e função instrumental da pessoa	Exclusão social	Ausência de possibilidade de integração
Espiritual	Segregação/caridade	Segregação em instituições de caridade separadas da sociedade ou exposição pública sujeita a compaixão. O sentimento de caridade e o fator determinante dessa matriz
Normalidade	Segregação/integração	Segregação em instituições hospitalares ou psiquiátricas ou inserção da PcD mediante sua “retificação” e adequação social
Inclusão social	Inclusão das PcD nos diversos espaços sociais	Inclusão das PcD a partir das modificações dos espaços sociais, visando a ser acessíveis a todos
Técnica	Gestão da diversidade como recurso a ser administrado nas organizações de trabalho	Inclusão no trabalho das PcD e gestão do trabalho dessas pessoas como recurso dentro das organizações

**Fonte:** Carvalho-Freitas (2007).

Observa-se que essas matrizes constituídas por tipificações das mais diversas formas de percepção da deficiência permitem um entendimento de como as pessoas com deficiência são vistas pela sociedade. De acordo com Carvalho-Freitas e Marques (2007), elas são respostas possíveis à deficiência e podem ser contempladas por uma mesma pessoa, em um mesmo contexto, as quais permanecem até os dias atuais (CARVALHO-FREITAS, 2007; SUZANO, 2011; ASSIS, 2012; REZENDE, 2013).

No entanto, apesar de possuir potencial para identificar distintas formas de encarar a deficiência, esse modelo baseado em tipologias apresenta limitações (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Segundo Carvalho-Freitas (2007), das seis matrizes interpretativas identificadas, só quatro delas podem ser operacionalizadas na realização de estudos empíricos; são elas: a matriz da sobrevivência/subsistência, “por contemplar aspectos implícitos em todas as outras” (SUZANO, 2011, p. 47); e a matriz da sociedade ideal e função instrumental da pessoa, “por se referir aos aspectos normalmente negados pelas pessoas e por se constituir de perspectivas não aceitas socialmente” (SUZANO, 2011, p. 47).

Diante disso, para efeitos desse estudo, utilizar-se-á o modelo de Sasaki (2006). O critério dessa escolha pauta-se no fato de o modelo de Carvalho-Freitas (2007) apresentar algumas limitações, como abordado anteriormente, e por este apresentar uma matriz de interpretação da deficiência à frente da inclusão, ou seja, para essa pesquisadora, a matriz da

inclusão social já foi superada, o que contradiz muitos pesquisadores (ALLI *et al.*, 2002; ARANHA, 2003; ; WERNECK, 2003; FÁVERO, 2004; SASSAKI, 2006; BAHIA; SCHOMER, 2010; ALVES; GALERY, 2010), uma vez que estes apontam a inclusão como o processo mais indicado para gerir a inserção das pessoas com deficiência no trabalho e para a construção de uma sociedade para todos (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012; SASSAKI, 2006).

### **2.3 Pessoas com Deficiência e Mercado de Trabalho: perspectivas e desafios**

O trabalho possui grande importância para o indivíduo e sociedade, uma vez que provém a subsistência, cria sentidos existenciais e contribui no desenvolvimento da personalidade e da identidade (BORGES; TAMAYO, 2001; MARTINS; PIRES; MELO, 2006). Nesse sentido, Nohara, Acevedo e Fiammetti (2010, p. 73), afirmam que:

O trabalho confere sentido à vida, pois é símbolo de atualização e de realização, ao proporcionar condições para afiliação e vinculação do indivíduo a um grupo, torna-se fonte de experiências e de relações humanas satisfatórias. Proporciona condições para aprendizagem e desenvolvimento de competências, garante a segurança e a independência financeira e contribui para a autonomia do indivíduo.

Além disso, o trabalho constitui-se por ser uma das mais importantes esferas da vida da maioria dos indivíduos, assumindo uma posição de centralidade na vida das pessoas (BASTOS; PINHO; COSTA, 1995; BORGES, 1998; MORIN, 2001). Para Fagnani (2005), a ocupação formal instituída pela carteira de trabalho assinada representa o acesso à cidadania. Tal fato não difere para as pessoas com deficiência (LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008; TA; LENG, 2013).

A ocupação profissional é de suma relevância para a inclusão dessas pessoas, visto que o trabalho provê as condições básicas da vida, possibilita a independência e atua como uma forma de convívio e inserção social. O trabalho formal contribui para melhorar a autoestima (OLIVEIRA, 1993) e a percepção que as pessoas com deficiência têm de si mesmas e da própria vida (CARVALHO-FREITAS; MARQUES; SCHERER, 2004), promove sentimentos de alegria, felicidade e bem-estar, os quais são gerados pela obtenção de reconhecimento e recompensa social e econômica (NOHARA; ACEVEDO; FIAMMETTI 2010; MARTINS, 1996), além de suscitar, nas PcD, uma sensação de serem cidadãos completos, independente de suas limitações físicas (MARTINS, 1996).

Nesse sentido, Bezerra e Silva (2010, p. 18) salientam que “o trabalho, sem dúvida, é uma das vias para se construir a cidadania das pessoas com deficiência. Mas requer esforços da sociedade na busca de arranjos instrucionais que permitam que esse público seja inserido no mercado de trabalho”. O ponto de partida é a oferta de trabalho; entretanto, é preciso mudar o modo com que habitualmente se trata a PcD no contexto das relações de trabalho (ALLI *et al.*, 2002). Segundo Pastore (2000), o potencial dos deficientes está além do percebido pela sociedade, e a compreensão de sua capacidade de trabalho resultará no direito a seu ingresso no mercado.

Diante do desafio que consiste o processo de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, fez-se necessária a elaboração de leis que amparam os deficientes e que buscam ampliar as oportunidades de acesso dessas pessoas ao trabalho.

A Constituição Federal de 1988 definiu diretrizes gerais e garantiu direitos às pessoas com deficiência, no que se refere às mais diversas áreas e temáticas sociais, sejam elas: Saúde e Educação, tidas como áreas clássicas, perpassando pela Inserção e Não Discriminação no trabalho e Acessibilidade (GARCIA, 2014). De acordo com um levantamento realizado por Fagnani (2005), os principais artigos que aludem às pessoas com deficiência na Constituição de 1988 são:

- Artigo 7º – proíbe “qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”.
- Artigo 23º – estabelece a “competência comum” da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios para “cuidar da saúde, da assistência social, da proteção e garantia das pessoas portadoras de deficiência”.
- Artigo 37º – prevê que legislação complementar “reservará percentual dos cargos e empregos públicos para as pessoas portadoras de deficiência e definirá os critérios de sua admissão”.
- Artigo 203º – no inciso V, postula a “garantia de um salário mínimo de benefício mensal à pessoa portadora de deficiência e ao idoso que comprovem não possuir meios de prover a própria manutenção ou de tê-la provida por sua família, conforme dispuser a lei”.
- Artigo 208º – estabelece que “o dever do Estado com a Educação será efetivado mediante a garantia do, entre outros aspectos, atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino”.

- Artigo 227º – garante o acesso das pessoas portadoras de deficiência aos logradouros públicos: “a lei disporá sobre normas de construção dos logradouros e dos edifícios de uso público e da fabricação de veículos de transporte coletivo, a fim de garantir acesso adequado às pessoas portadoras de deficiência”.

Logo, observa-se que os artigos da Constituição enunciados acima estabelecem princípios gerais em relação às pessoas com deficiência, deixando a calhar legislações futuras que normatizem a inserção das PcD. Cumpre recordar que, no ano seguinte, foi promulgada a Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989 (BRASIL, 1989), que deliberou sobre uma “política nacional de integração da pessoa portadora de deficiência”. É notório que a formulação dessa política nacional teve como base o paradigma da integração, o qual era vigente naquele período. No entanto, essa “política de integração” constitui-se por ser de grande valia para a época, visto que consolida os direitos expressos na Constituição de 1988, além de superar um período de segregação e marginalização social das pessoas com deficiência (GARCIA 2010, 2014).

Ressalte-se que essa Lei só entrou em vigor após o surgimento do Decreto 3.298, de 20 de Dezembro de 1999, que além de regulamentar “a Lei 7.853/89, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências” (BRASIL, 1999).

É importante observar, todavia, que, só no início da década de 1990, é que foram elaboradas legislações sobre o acesso de pessoas com deficiência ao trabalho, mais precisamente por meio da Lei n. 8.122 de 1990, que versa sobre o “regime jurídico dos servidores públicos da União”, e da Lei n. 8.213 de 1991, que aborda sobre os “benefícios da Previdência Social”, as quais instituem reserva de vagas em concursos públicos e as cotas nas empresas privadas, respectivamente (BRASIL, 1990, 1991; GARCIA 2010, 2014).

A Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, (art. 5º, § 2º) do capítulo I (do Provimento), na seção I (disposições gerais), estabelece em até 20% o percentual de contratação obrigatória de profissionais com deficiência (e/ou reabilitados) em empresas públicas (BRASIL, 1990), como pode ser observado a seguir:

[...] às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para o provimento de cargos cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservadas até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas no concurso. (BRASIL, 1990).

Por sua vez, a Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991, dispõe sobre planos de benefícios da Previdência Social, dispõe, em seu Art. 93º, incluso na subseção sobre

“habilitação e reabilitação profissional”, que o setor privado é obrigado a destinar de 2 a 5% de seus postos de trabalho a indivíduos com deficiência, desde que habilitados de forma proporcional ao número total de funcionários (BRASIL, 1991).

Sendo assim, o Artigo 93º da Lei n. 8.213/91 – Lei de Cotas (BRASIL, 1991), determina que as empresas que possuem 100 (cem) ou mais funcionários devem preencher seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, habilitadas, no seguinte percentual:

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%.

Visando ao tratamento igualitário para todos, o texto constitucional e as leis acima referidas oferecem garantias legais para aplicação de uma ação afirmativa relacionada às pessoas com deficiência. De acordo com Gugel (2006, p. 15), tais ações expressam a “adoção de medidas legais e de políticas públicas que objetivam eliminar as diversas formas e tipos de discriminação que limitam oportunidades de determinados grupos sociais”. As ações afirmativas são um conjunto de políticas públicas e privadas implementadas com o intuito de dar iguais oportunidades às pessoas historicamente estigmatizadas e excluídas pela sociedade no que se refere à educação, trabalho, lazer, transporte e saúde (GARCIA, 2010, 2014; GOLDFARB, 2009).

Goldfarb (2009, p. 118) conclui “que sem medidas afirmativas voltadas à questão do emprego da pessoa portadora de deficiência, as normas previstas na Lei Maior continuariam a representar mero desejo da sociedade, com pouca efetividade”.

A criação da Lei de Cotas, segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), se deu na tentativa de superação do paradigma assistencialista e excludente, e na busca de proporcionar o viés inclusivo (MOURÃO; SAMPAIO; DUARTE, 2012). Nesse sentido, o sistema de cotas foi instituído com o objetivo de viabilizar a atuação dos deficientes no mercado de trabalho, seja em organizações de âmbito público ou privado, possibilitando o aumento de contratação de pessoas com deficiência e eliminando preconceitos através da criação de reserva no âmbito do trabalho. Dessa forma, a Lei de Cotas “trata de materializar a igualdade real entre as pessoas a partir do pensamento de que a verdadeira igualdade consiste em se tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na justa medida da desigualdade” (BRASIL, 2007, p. 12).

No entanto, cumpre destacar que “a simples imposição de uma obrigatoriedade não garante que ela seja cumprida, e muito menos que as empresas venham a oferecer, de bom grado, condições condignas de trabalho para as pessoas com deficiência” (PASTORE, 2000, p. 183). Corroborando essa ideia, Heinski e Bignetti (2002, p. 2-3) afirmam que “a legislação existente não se preocupou com as regras do mercado e fez prevalecer a falsa concepção segundo a qual, colocando-se um dispositivo na lei, o portador de deficiência seria automaticamente inserido no trabalho produtivo”. Logo, considera-se que a existência de leis não é elemento suficiente para garantir oportunidades efetivas de trabalho aos profissionais com deficiência (TANAKA; MANZINI 2005; WOODHAMS; CORBY, 2007; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Dessa forma, o cumprimento legal apenas permite a inserção das pessoas com deficiência nas organizações (mesmo não sendo nos patamares previstos pela lei) e não a inclusão em si. Barbosa-Gomes e Carvalho (2010) declaram que não basta apenas a garantia da inserção das PcD, mas que é necessária a possibilidade dessas pessoas permanecerem no mercado de trabalho de forma justa e igualitária.

Para Vergara e Irigaray (2007), o número de pessoas com deficiência contratadas pelas organizações aumentou em decorrência da Lei de Cotas, porém isso não significa que essas pessoas estejam sendo tratadas de forma igualitária. Assim, faz-se imprescindível que os motivos que dificultam a inclusão sejam detectados, discutidos e minimizados por meio de uma ação conjunta entre o indivíduo, a família, a sociedade e o governo (TANAKA; MANZINI, 2005), a fim de que ocorram a socialização e a adaptação dessas pessoas no trabalho, assim como o pleno exercício de suas potencialidades.

Desse modo, as empresas necessitam implantar uma visão inclusiva, tornando-se mais conscientes e atentas ao processo de inserção dos deficientes, uma vez que, “a convivência harmoniosa entre pessoas e grupos de identidades plurais não é algo que possa ser determinado por lei” (MOURÃO; SAMPAIO; DUARTE, 2012, p. 211). Para tanto, compete à organização incitar a captação, manutenção e permanência do profissional com deficiência nas instituições, buscando informações relevantes sobre os tipos de deficiência, suas limitações e capacidades, bem como desempenhar atitudes inclusivas proporcionando a participação plena da pessoa com deficiência, a valorização da sua potencialidade humana e da sua capacidade produtiva (JONES, 1997; CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010).

Uma empresa inclusiva é, então, aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais nas práticas administrativas, implementa adaptações no ambiente físico, adapta

procedimentos e instrumentos de trabalho, treina todos os recursos humanos na questão da inclusão. (SASSAKI, 2006, p. 63).

Para Ryan e Kossek (2008), um local de trabalho inclusivo é aquele que valoriza as diferenças dentro de sua força de trabalho e usa o pleno potencial de todos os seus funcionários. Assim, a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho está relacionada ao fato de que as empresas precisam reestruturar o ambiente de trabalho para recebê-las e estas necessitam de capacitação e interesse em desenvolver suas habilidades e competências para ocuparem as possíveis vagas.

Diante disso, espera-se que as empresas implantem em suas culturas o respeito às diferenças, a fim de que o profissional com deficiência contratado possa ser vislumbrado pelas suas diferentes potencialidades num processo de cooperação e conhecimento, e não a partir de suas limitações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; TANAKA; MANZINI, 2005; CARVALHO-FREITAS, 2007). Em contrapartida, almeja-se do trabalhador com deficiência profissionalismo, dedicação e assiduidade, atributos essenciais para qualquer funcionário.

Entretanto, essa não tem sido a realidade de muitas empresas (TANAKA; MANZINI, 2005). Ao se verem diante da obrigatoriedade advinda com a Lei de Cotas, as organizações executam contratações de PcD sem nenhum tipo de planejamento, alocando-as em funções específicas, apenas como forma de garantir o cumprimento da lei (SUZANO *et al.*, 2010; ALMEIDA; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010). Esse tipo de contratação, restrita ao mero cumprimento da lei, é vista como fonte de resistência e não favorece a política de inclusão (BATISTA, 2004; ALMEIDA; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010), além de contribuir para aumentar o preconceito de que a pessoa com deficiência não possui competência laboral (TANAKA; MANZINI, 2005). O preconceito em torno da capacidade contributiva no contexto empresarial é um dos maiores obstáculos para a inclusão social (OLIVEIRA; GOULART-JÚNIOR; FERNANDES, 2009; CARVALHO-FREITAS *et al.*, 2010; CARVALHO, 2010).

Cumprindo ainda destacar que, além da obrigação de contratar, as empresas têm a obrigação de dar trabalho para os funcionários com deficiência. Segundo Goldfarb (2009, p. 157) “[...] há que se atentar para o risco de a empresa contratar tais profissionais, mas, na prática, não lhes conceder trabalho, deixando-os à margem do sistema produtivo”. Percebe-se também, que, muitas vezes, ao serem contratados, os funcionários com deficiência são alocados em empregos de baixo nível, para desempenharem atividades não qualificadas, muitos deles sendo peões de fábrica, por exemplo (KLIMOSKI; DONAHUE, 1997; STONE,

1997). Esses tipos de práticas empresariais correspondem, segundo Goldfarb (2009), a uma forma de tratamento discriminatório, que pode acarretar em um aumento no processo de discriminação e exclusão do profissional com deficiência (MOREIRA, 2011).

Nesse sentido, pesquisas nacionais (PASTORE, 2000; HEINSKI; BIGNETT, 2002), apontam que, apesar da Lei de Cotas ser a principal ferramenta disponível para assegurar o acesso das pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal, ela ainda apresenta sérias lacunas, preconceitos e barreiras que a impedem de ser cumprida. Desse modo, é de se esperar que as empresas busquem formas de contornar essa exigência, de minimizar seus efeitos ou mesmo de retardar sua efetiva aplicação, utilizando-se, muitas vezes, de argumentos como o aumento da qualificação exigida e/ou habilidades específicas para ocupação dos cargos, assim como alegando dificuldade de fazer alterações no ambiente de trabalho e demasiada busca pela “deficiência” que melhor se enquadra nas peculiaridades de seus ramos de atividades como formas de justificar esta inexistência (PASTORE, 2000; SOUZA, 2006; LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009; GARCIA, 2010; SIMONELLI; CAMAROTO, 2011).

Outras fontes de resistência para a não inserção das pessoas com deficiência derivam, na maioria das vezes, dos gestores, principalmente os profissionais de Recursos Humanos, e se fundamentam em diversas dúvidas sobre a questão da deficiência e sobre a forma de lidar com elas no trabalho (CARVALHO-FREITAS, 2007; TANAKA; MANZINI, 2005; LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008). Logo, as justificativas mais recorrentes usadas para a não inserção das PcD por esses profissionais e consequentemente pelas organizações partem da associação da deficiência com a ineficiência (BATISTA, 2002; LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008; DAUFEMBACK, 2010) e da baixa qualificação profissional das PcD (TANAKA; MANZINI, 2005; ARAÚJO; SCHMIDT, 2006; LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008).

Diante disso, Simonelli e Camaroto (2011) declaram que, embora a Lei de Cotas exista há mais de vinte anos, sua maior contribuição até o momento consiste na discussão acerca do tema, assim como na maior divulgação de informações relevantes para a participação dessas pessoas no trabalho. Portanto, o que poderia ser um marco no processo de inclusão, torna-se um instrumento pouco expressivo (TETTE, 2013). Garcia (2010, p. 118) afirma, contudo, que “independentemente dos resultados observados em termos da efetividade da ‘Lei de Cotas’, e já cientes dos seus limites, o importante é ter em mente que não há mais volta no processo de inclusão das pessoas com deficiência no trabalho”. Ainda segundo o

autor, “podem e irão surgir obstáculos, mas a única alternativa que não se coloca é o retorno ao passado de segregação vivenciado por este grupo populacional” (GARCIA, 2010, p. 118).

Ainda nesse debate, Vasconcelos (2010) considera que o desenvolvimento de uma política pública de inclusão no trabalho exige não só a implementação do sistema de cotas como fator indutor de novas vagas e da discussão e mobilização em torno do tema. Faz-se também necessário um conjunto de medidas que envolvam a inclusão escolar, o estímulo à habilitação e ao desenvolvimento profissional, a reabilitação de pessoas vitimadas por acidentes ou doenças.

Algumas dessas medidas já são asseguradas por leis e decretos federais, conforme o que se observa, a seguir:

- a) A Lei 9.610/98 prevê que as editoras devem permitir a reprodução de obras e demais publicações, por elas editadas sem qualquer remuneração, desde que haja concordância dos autores, para que a reprodução seja feita por Imprensa Braille ou centros de produção de Braille, credenciados pelo Ministério da Educação e do Desporto e pelo Ministério da Cultura, e o material transcrito se destine, sem finalidade lucrativa, à leitura de pessoas cegas.
- b) A Lei 10.048/00, regulamentada pelo Decreto Federal 5.296 em 8 de novembro de 2004, determina que os logradouros e sanitários públicos, bem como os edifícios de uso público, terão normas de construção, para efeito de licenciamento da respectiva edificação, baixadas pela autoridade competente, destinadas a facilitar o acesso e o uso desses locais pelas pessoas portadoras de deficiência.
- c) A Lei 10.098/00, regulamentada pelo Decreto Federal 5.296, em 2 de dezembro de 2004, define normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida às vias públicas, parques, espaços públicos, edifícios públicos ou de uso coletivo, edifícios privados, veículos de transporte coletivo e sistemas de comunicação e sinalização.
- d) A Lei 10.226/00 acrescenta parágrafos ao art. 135 do Código Eleitoral, determinando a expedição de instruções aos juízes eleitorais, pelos Tribunais Regionais Eleitorais, para orientá-los na escolha dos locais de votação de mais fácil acesso para o eleitor portador de deficiência física.
- e) Pelo Decreto 5.296/04 (art. 47), é obrigatória a acessibilidade nos portais e sítios eletrônicos da administração pública na rede mundial de computadores (internet) para o uso das pessoas portadoras de deficiência visual, garantindo-lhes o pleno acesso às informações disponíveis.

- f) De acordo com o Decreto 5.296/04 (art. 51), cabe ao Poder Público incentivar a oferta de aparelhos de telefonia celular com recursos sonoros que indiquem todas as operações e funções neles disponíveis no visor. O incentivo também vale para aparelhos de televisão equipados com recursos tecnológicos que permitam sua utilização, de modo a garantir o direito de acesso à informação pelas pessoas portadoras de deficiência auditiva ou visual.

No tocante a programas federais que abarquem medidas que envolvam a inclusão das PcD na sociedade, há também o Viver sem Limite – Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, por meio do Decreto 7.612, de 17 de novembro de 2011, ressaltando o compromisso do Brasil com as prerrogativas da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, da ONU, ratificada pelo nosso país com equivalência de emenda constitucional. Esse plano visa implementar novas iniciativas e intensificar ações desenvolvidas em benefício da pessoa com deficiência, pretendendo, assim, melhorar o acesso destes cidadãos aos direitos básicos, como educação, transporte, mercado de trabalho, qualificação profissional, moradia e saúde (PLANO VIVER SEM LIMITE, 2013).

Diante dos impasses apresentados sobre o processo de inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e da importância da efetivação da inclusão no mesmo para essas pessoas, faz-se também necessária a existência de práticas empresariais que contribuam para a construção de uma sociedade inclusiva, em que as PcD possam participar e realizar atividades com suas diferenças respeitadas. Considera-se que essas mudanças têm o poder de contribuir para a elaboração e consolidação de políticas e práticas (de atração, manutenção e incentivo) organizacionais que minimizem as dificuldades e facilitem a inclusão das pessoas com deficiência no âmbito do trabalho (ALMEIDA; CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010).

#### **2.4 Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas e PcD**

Diante do aparato legal já apresentado neste estudo, percebe-se que houve um avanço nas questões relacionadas à inserção das pessoas com deficiência no trabalho. Entretanto, a baixa participação destas no mercado de trabalho brasileiro não resulta da falta de leis ou fiscalização, mas da ausência de ações, estímulos e organizações que viabilizem a concretização da inclusão (PASTORE, 2000; TANAKA; MANZINI, 2005). Nesse sentido,

vê-se, na área de Gestão de Pessoas, um importante aliado na criação de mecanismos que possam efetivar o amplo processo da inclusão das pessoas com deficiência no trabalho.

Para França (2007), dentre os novos desafios para a GP, está a consciência social acerca da diversidade e inclusão, já que de acordo com Soviensi e Stigar (2008), compete “à área de Gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas”. Para lidar com esse desafio, os profissionais da área de GP precisam desenvolver competências imprescindíveis para gerenciar a mudança cultural e de atitudes, uma vez que cabe aos mesmos a responsabilidade de atrair, capacitar e manter os funcionários com deficiência (KLIMOSKI; DONAHUE, 1997; OLIVEIRA, 1998; DEMO *et al.*, 2012). Desse modo, as empresas precisam estar atentas às características comuns aos funcionários, administrando-os, contudo, de acordo com características individuais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Outro desafio à área de GP é desenvolver ações que permitam às PcD realizarem seu trabalho com eficácia e qualidade (CARVALHO-FREITAS, 2007).

Dessler (2003, p. 2) define a GP como “práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”. Nesse sentido, Soviensi e Stigar, afirmam que:

Compete ao setor de Gestão de Pessoas promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição (SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p.54).

Para Armstong (2006), o setor de GP é responsável pela implementação e desenvolvimento de políticas que se equilibram e se adaptam de acordo com os interesses de seu público, já que lida com uma força de trabalho diversificada, a qual possui diferenças individuais e de grupo em relação a emprego, necessidades pessoais, estilo de trabalho e aspirações, tentando fornecer oportunidades iguais para todos.

Desse modo, compete ao gerente a formulação e a implementação das políticas e práticas de GP nas organizações, que podem variar conforme a necessidade e estratégia de negócios adotada por cada empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; DEMO, 2010; DEMO *et al.*, 2012). Cumpre destacar que a aplicação de todas essas atividades é habitualmente muito difícil. A não realização de algumas ou todas essas atribuições provavelmente ocorre devido a alguns fatores, sejam eles: outras prioridades de negócio,

visão de curto prazo, o apoio limitado dos outros gerentes, uma infraestrutura inadequada dos processos de apoio, falta de recursos, resistência à mudança e falta de confiança (ARMSTRONG, 2006).

Ao serem operacionalizadas, as políticas de GP realizam uma função especial no desenvolvimento, na valorização e retenção dos funcionários, além de determinar o posicionamento, as expectativas e os valores da organização (DEMO, 2010). Contribuem, sobretudo, “para um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional” (DEMO, 2010, p. 64).

Nesse contexto, entende-se que as práticas de GP são ações que traduzem e operacionalizam as políticas. As práticas de GP podem tornar uma empresa mais inclusiva, “por meio da criação, implementação e desenvolvimento de ações capazes de permitir a igualdade de exercício do trabalho tanto por parte das PcD quanto das PsD dentro de uma organização” (SANTOS, *et al.*, 2013, p. 6). Essas ações devem ser baseadas na acomodação de todos os tipos de diferenças, para que, assim, possam ser cultivadas e utilizadas em benefício da empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; DEMO *et al.*, 2014). Segundo Snell e Bohlander (2013), quando todas as políticas e práticas de GP estão adequadas às exigências legais, a organização se transforma em um local mais justo e mais eficiente para se trabalhar.

Assim, compreende-se que, ao se adequarem, as políticas e práticas de GP podem promover um maior comprometimento dos gerentes e funcionários com e sem deficiência e, conseqüentemente, um maior desempenho na organização.

Portanto, o que se busca das políticas de GP é “exatamente que estas se adaptem no intuito de tratar por igual às pessoas com deficiência enquanto diferentes, da mesma forma dos demais colaboradores no mercado de trabalho” (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 88). Para tanto, a empresa precisa se organizar. Esse ajuste pode ser realizado por meio da combinação entre a implementação nas políticas e práticas de GP com postos de trabalho adequados (LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008), a fim de absorver e utilizar o talento dos profissionais com deficiência, mantendo-se atenta às barreiras que impedem esses funcionários a executarem suas atividades laborais (PASTORE, 2000).

As dificuldades são imensas para sensibilizar executivos de empresas privadas, técnicos de órgãos públicos e educadores sobre essa questão. Um sentimento de omissão aparece, consciente ou inconscientemente, em técnicos, executivos e burocratas, quando necessitam decidir sobre o atendimento às necessidades dos portadores de deficiência. (MACIEL, 2000, p. 53).

Nesse sentido, faz-se relevante que a gestão de GP disponibilize informações úteis aos executivos, demais gestores e colaboradores da organização, para que estes tenham conhecimento e entendimento sobre a deficiência e sobre a capacidade laborativa das PcD, tornando, assim, o ambiente de trabalho propício à comunicação aberta, sem qualquer tipo de receio e preconceitos em torno das pessoas com deficiência.

Sabe-se que a contratação é apenas uma das etapas da inclusão do profissional com deficiência na organização, mas a sua permanência no cargo requer outras medidas importantes (ALLI *et al.*, 2002). Para que sejam produtivos, os funcionários com deficiência devem sentir que o trabalho que executam é adequado as suas habilidades (GIL, 2001). Segundo Lengnick-Hall, Gaunt e Kulkarni (2008), criar e alavancar ambientes de trabalho inclusivos deve ser prioridade para os gerentes de GP.

Dessa forma, surge a necessidade de as organizações e de os gestores de pessoas adaptarem e reestruturarem as políticas e práticas de GP, de forma que garantam a participação plena da pessoa com deficiência, a valorização da sua potencialidade humana e da sua capacidade produtiva. Envolvendo, também, instrumentos que permitam a adequação do profissional com deficiência no cargo a ser desempenhado, que lhes possibilitem qualificação, construção de carreira e suportes necessários para o seu crescimento pessoal e profissional dentro do ambiente de trabalho.

Para fins dessa pesquisa, tomou-se como base a tipologia de políticas e práticas de GP sugerida por Demo e outros (2014), baseada em Bohlander e Snell (2009). Essa tipologia considera as seguintes políticas: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. A seguir, serão todas apresentadas, fazendo considerações sobre suas ações voltadas às PcD.

#### 2.4.1 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é uma política utilizada pela empresa para convidar candidatos a ingressar na organização. Segundo Lacombe (2005, p. 65), “o recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. Para Snell e Bohlander (2013, p. 158), o recrutamento é “o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas”.

Fernandes (2008) considera o recrutamento como um processo de comunicação bilateral, ou seja, durante esse processo, os candidatos precisam ser informados sobre as qualificações exigidas para o exercício da atividade e as oportunidades de carreira que a organização pode proporcionar aos seus funcionários e por outro lado, a empresa deseja obter informações sobre o comportamento e o tipo de empregado que o candidato possivelmente se tornará, caso seja contratado (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Nesse sentido, o recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos. Isso vai depender da disponibilidade do profissional de GP, das políticas adotadas pela organização e das habilidades requeridas para a função (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Embora o recrutamento seja, na maioria das vezes, entendido por atrair funcionários externos à organização, ele também contempla o preenchimento das vagas disponíveis na empresa por meio de promoções e transferências. Para França (2007, p. 31), “o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga”. Esse tipo de prática organizacional visa recompensar os funcionários pelo desempenho demonstrado, além de incentivá-los a manterem seus esforços (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

De acordo com Snell e Bohlander (2013), os candidatos internos podem ser identificados por meio das seguintes maneiras: Sistemas de Informação de Recursos Humanos; Divulgação e Oferta de Vagas; Usando Avaliações de Desempenho para Identificar Talentos; Inventário de Talentos para a Carreira Gerencial; Centros de Avaliação.

No entanto, alguns cargos exigem competências e habilidades distintas das que estão disponíveis no interior da empresa, fazendo com que o gerente de GP recorra a fontes externas. Assim, faz-se necessária a “busca do candidato no mercado de trabalho ou em fontes específicas para o preenchimento do cargo” (FRANÇA, 2007, p. 33). Dessa forma, o recrutamento liga a organização ao ambiente externo, tornando-se o primeiro contato entre o candidato e a empresa.

Nesse contexto, a condição do mercado de trabalho influencia as fontes de recrutamento necessárias para a organização atrair candidatos potencialmente qualificados. Segundo Snell e Bohlander (2013), as diversas fontes de recrutamento externo são: anúncios; solicitações e currículos não solicitados; recrutamento pela internet; indicações de funcionários; empresas de recrutamento de executivos; instituições educacionais; associações de profissionais; sindicato dos trabalhadores; escritórios públicos de colocação; agência de emprego privadas; terceirização – empresas de mão de obra.

Contudo, o recrutamento deve ser desenvolvido de acordo com a necessidade de cada organização. Considerando-se, assim, que ele contribui para a formação e contínua atualização de um banco de talentos, que servirá para as empresas como material para os recrutamentos futuros. Sobretudo, o recrutamento termina com a apresentação do currículo ou com o preenchimento da proposta de trabalho.

A Seleção começa quando o recrutamento acaba. Lacombe (2005, p. 79) define seleção como sendo “o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. Para Marras (2000, p. 79), seleção de pessoal é “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Segundo Snell e Bohlander (2013, p. 208), a seleção consiste num “processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes às vagas abertas existentes ou planejadas”.

A atividade de escolha e classificação de candidatos que melhor se adéquem ao cargo constitui base sólida para a excelência organizacional (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Nesse sentido, a empresa busca, por meio do processo de seleção, o candidato que tem melhores condições de se adequar à empresa e ao cargo oferecido. Portanto, é essencial para a tomada de decisões seguras o máximo possível de informações relevantes sobre os candidatos, visto que uma boa decisão faz a diferença, assim como a má também (SNELL; BOHLANDER, 2013).

A seleção é um processo contínuo, independentemente do tamanho das empresas. A quantidade de etapas e sequência adotadas no processo de seleção varia de acordo com cada organização, assim como também com o tipo e o nível do cargo a ser preenchido (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Segundo Snell e Bohlander (2013), as etapas que compõem um processo seletivo são: Preenchimento da solicitação de emprego; Entrevista inicial no departamento de RH; Testes de seleção para a contratação; Investigação da história profissional (*background*); Seleção preliminar no departamento de RH; Entrevista com equipe/supervisor; Exame médico/teste de drogas; Decisão de contratação. Isso não implica, contudo, que os candidatos passarão por todas essas etapas, uma vez que cada fase pode ser eliminatória. Porém, o uso de múltiplos procedimentos auxilia na captação de informações mais precisas e completas sobre os candidatos, permitindo assim, uma escolha adequada (FERNANDES, 2008; ALDAMOE; YAZAM; AHNID, 2011).

Os estudos acerca da inclusão organizacional das pessoas com deficiência restringem-se, em geral, às políticas e práticas de recrutamento e seleção (CAMPOS;

VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Isso se dá devido à necessidade de cumprimento das exigências legais. As cotas são a porta de entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, sem as quais dificilmente existiriam tantas oportunidades profissionais (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012). Diante disso, as organizações começaram a realizar contratações às cegas no intuito do cumprimento da lei e pela carência de profissionais com deficiência capacitados para o trabalho (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012).

Acredita-se também que algumas pessoas com deficiência acabam sendo excluídas desse processo, visto que algumas empresas possuem preferências por determinadas deficiências (REIS; SILVA, 2012). Ribas (2000) corrobora essa ideia ao afirmar que os empregadores estão menos dispostos a empregar uma pessoa cuja deficiência seja retardamento total, sobretudo, se o cargo a que ela se candidata envolver responsabilidades administrativas ou de vendas. Também tendem a resistir ao emprego de pessoas cegas na administração, em postos de escritório ou de vendas. As surdas tendem a ser consideradas mais aceitáveis em postos administrativos. Porém, as pessoas com deficiências óbvias são mais suscetíveis de conseguir inicialmente emprego. Logo, observa-se que, dentro do paradigma da inclusão, há exclusão.

No entanto, Oliveira (2008) constatou em sua pesquisa que o preconceito não é explícito, uma vez que 100% dos sujeitos pesquisados responderam que não há preconceito nas organizações. De outra parte, 73% dos entrevistados acreditam que as atividades desempenhadas na empresa não comportam tal mão de obra, respondendo de forma negativa à proposta de convênio com a Associação de Deficientes Físicos, para futuras inserções em seu quadro de funcionários.

Woodhams e Corby (2007) observaram em sua pesquisa que apenas um em cada cinco gerentes entrevistados procura ativamente recrutar pessoas com deficiência. Carreira (1997) discorre sobre a dificuldade das empresas para recrutar PcD. Nos resultados da pesquisa desenvolvida pelo autor (1997), 20,59% das empresas afirmaram que não dispõem de conhecimento técnico para realização de um recrutamento de pessoas deficientes; 14,71% apontaram que não dispõem de informações sobre onde recrutar esse tipo de mão de obra; e 30,80% das vagas preenchidas por pessoas portadoras de deficiência não foram submetidas a testes de seleção. Isso indica que, apesar da reserva de vagas via Lei de Cotas, as PcD têm dificuldade de lograr êxito nos processos de recrutamento e seleção nas organizações.

Para Monteiro e outros (2011), esta dificuldade para recrutar e selecionar PcD pode ser driblada com a utilização de recursos alternativos, tais como a divulgação das vagas nos meios de comunicação, anúncios em jornais, panfletos, escolas e entidades representativas

das pessoas com deficiência, anúncios em folhetos de ofertas etc. (JONES, 1997; REIS; SILVA, 2012). Além disso, Monteiro e outros (2011) e Nambu (2003) recomendam contato com órgãos e instituições de atenção às pessoas com deficiência, como o Sistema Nacional de Emprego (SINE), Organizações não Governamentais (ONGs), *sites*, agências de emprego e núcleos regionais de informações sobre a deficiência do Sistema Nacional de Informações sobre Deficiência, a fim de solicitar currículos para recrutar pessoas reabilitadas.

Nesse contexto, Alli *et al.*, (2002) complementam que várias instituições e entidades fornecem consultorias auxiliando e orientando as empresas no processo seletivo de funcionários com deficiência. Ainda segundo os autores (2002), esse tipo de organização se responsabiliza pela indicação e encaminhamento desse profissional. Para Jones (1997), essas estratégias criativas devem ser desenvolvidas nas organizações para que as pessoas com deficiência possam ter acesso a essas informações.

Cabe ressaltar que há divergências de opiniões entre autores quanto ao processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência. Carreira (1997) defende o pressuposto de que esse processo dever ser igual para todos, desde que sejam respeitadas as limitações das PcD, pois o objetivo é que todos concorram em condição de igualdade. Nambu (2003) afirma que deve haver uma adaptação tanto no procedimento como na organização, ilustrando, assim, o paradigma da inclusão.

#### 2.4.2 Envolvimento

A política de envolvimento se dá por meio da criação de um ambiente de trabalho que busque a integração de seus empregados, garantindo-os um tratamento adequado, respeitável e justo (DESSLER, 2003). Para Snell e Bohlander (2013), o envolvimento dos funcionários no trabalho acontece por meio do processo de inclusão. Demo define a política de envolvimento como sendo o:

conjunto de práticas de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação que visa conhecer os colaboradores e melhorar a qualidade dos relacionamentos e de sua integração na organização; reconhecê-los melhor; incentivar sua participação na condução dos negócios; e incrementar a comunicação organizacional (DEMO, 2008, p. 84).

Nesse sentido, uma política de envolvimento deve abarcar práticas de reconhecimento que podem ser realizadas em forma de elogios, matérias em informativos e *feedback*, uma comunicação livre e eficaz entre todos os níveis organizacionais e um

relacionamento e tratamento baseados em respeito e atenção, estimulando, assim, uma maior integração e participação dos funcionários na tomada de decisões e solução de problemas (DEMO, 2008; SNELL; BOHLANDER, 2013).

De acordo com Lengnick-Hall, Gaunt e Kulkarni (2008), quanto mais os empregadores interagem com pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, mais eles percebem sua capacidade laborativa e menos se abstêm a contratá-las. Em conformidade com esse entendimento, Heinski e Bignetti (2002) relatam que a inclusão de pessoas com deficiência na organização está intrinsecamente ligada a conscientização dos empregadores da capacidade laboral dos profissionais com deficiência.

Violante e Leite (2011) constaram, em seu estudo, que a maioria dos gerentes entrevistados percebem as pessoas com deficiência, como aquelas que ainda podem causar problemas no ambiente de trabalho. Contudo, esses preconceitos e mitos que atuam no retardamento do desenvolvimento profissional e pessoal das PcD precisam ser rompidos pelos empregadores e estes precisam aprender a gerir a diversidade.

Alli (2000) salienta que um ambiente de discriminação pode comprometer a capacidade da organização de reconhecer adequadamente o desempenho de seus funcionários. Segundo Bahia, Schommer e Santos (2008, p. 6), as empresas “devem contratar, manter e promover as pessoas com deficiência, reconhecendo sua potencialidade e dando-lhes condições de desenvolvimento profissional”. Para tanto, é necessário que ocorra modificações nas práticas de gestão, no intuito de garantir um melhor tratamento dispensado aos colaboradores com deficiência (MONTEIRO e outros, 2011).

Deste modo, cabe aos gestores reconhecerem as reais competências dos seus empregados, favorecendo, assim, o desempenho deles, bem como o da empresa como um todo (MONTEIRO e outros, 2011). Nesse sentido, esses autores (2011) verificaram em sua pesquisa que alguns dos gerentes entrevistados consideram a produtividade das pessoas com deficiência acima do padrão. Um desses entrevistados assegura, ainda, que reconhece o desempenho das pessoas com deficiência como critério para mantê-las empregadas.

Corroborando esses resultados, Bahia e Schommer (2010) defendem que as PcD devem ter suas potencialidades reconhecidas e suas dificuldades trabalhadas. Perlin *et al.*, (2014) acrescentam que as pessoas com deficiência precisam ter suas necessidades e expectativas atendidas e que, para isso acontecer, deve-se haver sensibilização de todos profissionais que trabalham com as PcD, além do constante acompanhamento e interação com essas pessoas.

Segundo Alli (2000), as empresas devem implantar programas de comunicação, no intuito de promover e estimular o diálogo entre todos os profissionais, fortalecendo a diversidade e favorecendo a busca de objetivos comuns. Sasaki (2006) comenta que um dos deveres das organizações é, garantir a comunicação. Para Oliveira (2008), a interação entre todos os funcionários contribui com o processo de inclusão das pessoas com deficiência, além de permitir a construção de um ambiente baseado em respeito e atenção. Nesse sentido, Bahia, Schommer e Santos (2008, p. 7), alegam que a “inclusão das PcD no mercado de trabalho requer condições de interação destas com os demais funcionários e com todos os parceiros e clientes com os quais a empresa se relaciona”. Com isso, cria-se um ambiente que combate o preconceito, estimula a colaboração e a sinergia entre os colaboradores (ALLI, 2000).

Monteiro e outros (2011) relatam que uma comunicação ineficaz entre pessoas ouvintes e com deficiência auditiva, por exemplo, pode ser vista como um entrave na inclusão das PcD no trabalho. Ainda conforme tais autores (2011), algumas ações podem ser realizadas visando enfrentar essa problemática, como: a realização de um curso de Linguagem Brasileira de Sinais (LIBRAS), de forma que atenda todos os funcionários ou a contratação de um intérprete para traduzir as conversações. De acordo com Bahia, Schommer e Santos (2008, p. 14), “a ausência de ações de sensibilização e falta de preparo dos gestores e funcionários para a convivência com essas pessoas geram impactos negativos nesta relação, pois noções pré-concebidas e ausência de informações ainda se fazem presentes”.

Cunha (2007) apresenta, como exemplo, o caso da HP (Hewlett-Packard), que teve de adequar suas instalações para receber os funcionários com deficiência. Segundo o diretor da empresa, de todos os esforços, esse foi o menos complexo. Para o gestor, a maior dificuldade organizacional foi fazer com que os demais empregados conseguissem trabalhar com as PcD (CUNHA, 2007). O diretor conta que havia preconceito e ainda era comum, por exemplo, ver funcionários falando alto com cegos ou oferecendo ajuda desnecessária, o que criava constrangimento. Logo, Bahia, Schommer e Santos (2008) averiguaram em seu estudo a existência de um bom relacionamento entre os colaboradores, com e sem deficiência e entre as próprias PcD.

Percebe-se, então, que o relacionamento entre funcionários com e sem deficiência ainda é um aspecto que deve ser trabalhado pelas empresas (BAHIA; SCHOMMER; SANTOS, 2008). Deste modo, cabe as organizações prepararem seus colaboradores para que estes aprendam a tratar sem discriminação as pessoas com deficiência, uma vez que empresas inclusivas se preocupam em respeitar os seres humanos e suas diferenças (FEBRABAN, 2006).

### 2.4.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

O treinamento é uma atividade que envolve a transmissão de conhecimentos, o desenvolvimento e o estímulo de habilidades, visando uma aprendizagem e crescimento pessoal e profissional do indivíduo, como também da empresa, que busca a obtenção de um quadro de funcionários preparados, qualificados e competentes para uma melhor otimização dos resultados e desafios. Marras (2000, p. 145) afirma que o treinamento é “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Para Gil (2001), o treinamento é definido como um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam ampliar a capacidade das pessoas para melhorarem o desempenho das atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa. Snell e Bohlander (2013, p. 250) corroboram essa ideia ao definirem treinamento como algo “mais focalizado e orientado para questões concernentes a desempenho no curto prazo”. Assim, conforme os funcionários permanecem no emprego, mais lhes são oferecidas oportunidades de adquirir conhecimentos, habilidades e aptidões (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O treinamento tem se tornado essencial para o sucesso das empresas, uma vez que agrega valor às pessoas, enriquece o patrimônio humano das organizações, além de se responsabilizar pelo capital intelectual das mesmas (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Aliado ao treinamento, o Desenvolvimento Organizacional tem buscado desenvolver competências e talentos humanos, através de uma aprendizagem contínua, alinhada à estratégia organizacional. Segundo Marras (2000, p. 169), “o que se busca ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível desejado de resultados”. Para Snell e Bohlander (2013, p. 250), o desenvolvimento implica em algo “mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades”. Gil (2001) confirma esse conceito ao referir-se ao desenvolvimento como sendo um conjunto de experiências e aprendizagem dos funcionários que não estão necessariamente ligadas aos seus cargos atuais na organização.

Dessa forma, o processo de Desenvolvimento tem por finalidade o aperfeiçoamento das capacidades, habilidades e aptidões do funcionário, que, no uso de suas atribuições, busca o alcance dos objetivos organizacionais, tornando-se membros valiosos da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; SNELL; BOHLANDER, 2013).

Treinamento e Desenvolvimento são vistos por Snell e Bohlander (2013); Bohlander, Snell e Sherman (2005) e Dessler (2003), como termos que se combinam, visto que os mesmos buscam desempenhar, nas organizações, atividades que aumentam o conhecimento, as habilidades e aptidões dos funcionários. Nesse sentido, Dessler (2003) anuncia que as empresas atuais estão buscando proporcionar aos seus colaboradores treinamento e desenvolvimento, ofertando treinamentos internos, externos, a distância, baseados em computador e internet, palestras e participação em congressos e seminários. Assim como formação e educação, através do patrocínio total ou parcial em cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e/ou a distância e cursos de línguas.

O resultado dessas ações tende a fomentar funcionários mais eficientes em suas atividades e capazes de desempenhar cargos em outras áreas ou níveis superiores (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; SNELL; BOHLANDER, 2013).

Sobre as pessoas com deficiência, Nambu (2003) defende que estas, desde o início, devem participar de treinamentos, como os demais funcionários sem deficiência. Para tanto, é importante providenciar recursos para esse funcionário participar do treinamento de forma adequada. Por exemplo, caso haja um surdo na turma, devem ser utilizados materiais impressos ilustrativos, recursos visuais, exemplos concretos e mesmo a comunicação em Libras, por meio de um intérprete.

Acredita-se, contudo, que os preconceitos em relação às PcD ainda são abundantes, gerando impacto na participação destes nas políticas e práticas de GP nas organizações. Muitos empregadores acham que os trabalhadores com deficiência não se adaptam bem em trabalho em grupo; são rejeitados pelos colegas; são demasiadamente sensíveis, temperamentais e até ingratos; magnificam seus problemas para conseguir benefícios; criam problemas para os colegas; afastam clientes; além de constituírem um grande problema numa hora de incêndio ou outra emergência, etc. (LENGNICK-HALL; GAUNT; KULKARNI, 2008). Isso ocorre, também, com os profissionais de GP, administradores em geral e chefias. Pastore (2000) acredita, por exemplo, que ter um chefe compreensivo é um dos fatores mais importantes para a adaptação de um funcionário com deficiência em um novo ambiente de trabalho.

Monteiro e outros (2011) advogam que os gestores e demais funcionários das empresas precisam estar preparados e treinados para acolher as PcD no ambiente de trabalho, buscando superar preconceitos e, conseqüentemente, efetivar a inclusão organizacional deste grupo potencialmente produtivo para o trabalho. Para Jones (1997), é preciso fornecer treinamento para os colegas de trabalho das pessoas com deficiência, uma vez que a iniciativa

pode servir para remover equívocos sobre a deficiência, além de prover instruções sobre como acolher esse funcionário.

Nesse sentido, Oliveira (2008) acrescenta que as empresas inclusivas devem promover programas de treinamento que envolva trabalhadores com e sem deficiência, abordando aspectos de conscientização e sensibilização das pessoas sem deficiência. Segundo Bahia, Schommer e Santos (2008), essa não tem sido a realidade vivenciada pelas organizações, visto que todos os gestores entrevistados na pesquisa relataram não terem recebido nenhum tipo de treinamento, nem processo de sensibilização para receber os profissionais com deficiência.

Carvalho (2010) salienta que para não haver discriminação é necessário que o processo de treinamento das pessoas com deficiência tenha o mesmo nível de exigência ao aplicado para os funcionários sem deficiência. Ainda segundo Monteiro e outros (2011), das empresas estudadas por eles, nenhuma possui programa de treinamento e qualificação específico para PcD. Todos os funcionários recebem os mesmos treinamentos indistintamente, sendo estes ministrados por colegas de função, setor de GP e coordenadores de área.

Treinar pessoas com e sem deficiência em conjunto proporciona vantagens no momento em que promove um clima igualitário entre os funcionários recém-contratados e aqueles que nela estão inseridos. Por sua vez, essa mesma situação pode beneficiar a exclusão, caso os empregados já instalados não estejam preparados para receber os novos colaboradores com deficiência (MONTEIRO *et al.*, 2011). A impossibilidade da presença de um intérprete de Libras no processo de treinamento também pode acarretar em exclusão, uma vez que prejudica a comunicação com os funcionários com deficiência auditiva (CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Para efeitos de promoção e desenvolvimento de carreira, acredita-se que o profissional com deficiência tem perspectivas para ascender na organização. No entanto, a promoção desses colaboradores pode gerar situações de resistência dos demais colegas de trabalho. Assim, os responsáveis pela implementação desses programas devem dispor de meios e recursos para que situações como essa possam ser sanadas (ALLI, 2000). Contudo, cabe ressaltar que a ascensão do profissional com deficiência só se concretizará se não houver necessidade de realizar adaptações no novo posto de trabalho a ser ocupado (MONTEIRO *et al.*, 2011; CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Sobre esse assunto, Beltrão e Brunstein (2012, p. 13) afirmam que “nem sempre a vivência em uma grande corporação significa que esse profissional, pelo simples fato de estar inserido nesse contexto, terá oportunidade de desenvolver suas potencialidades”. Pelo

contrário, os relatos advindos desse estudo indicam que, mesmo em grandes organizações, os funcionários com deficiência não conseguem desenvolver plenamente sua capacidade de trabalho e que experiências mais enriquecedoras ocorreram em situações fora do contexto organizacional.

Apesar de algumas organizações declararem tratamento igualitário e justo para todos os profissionais, nota-se que quase não há avanço significativo dos funcionários com deficiência na hierarquia da empresa (BELTRÃO; BRUNSTEIN, 2012; CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013). Preconiza-se, ainda, “o suprimento das necessidades de uma maioria sem deficiência, enquanto uma minoria com deficiência permanece negligenciada em seus direitos de trabalhador” (MONTEIRO *et al.*, 2011, p. 476). Russo (2006 *apud* CUNHA, 2007) corrobora essas ideias ao afirmar que ainda são poucos os deficientes que ocupam cargos de lideranças.

#### 2.4.4 Condições de Trabalho

As condições de trabalho são um conjunto de práticas que visam fornecer aos funcionários melhores condições físicas de trabalho, bem-estar, saúde e maior segurança (DEMO, 2008). Para Snell e Bohlander (2013, p. 440), as empresas “devem assegurar um ambiente de trabalho que proteja os funcionários de danos físicos, condições insalubres e atos provenientes de outras pessoas que afetem a segurança”. Ainda segundo os autores, “o bem-estar físico e emocional dos funcionários pode ser preservado e até melhorado por meio de programas efetivos de segurança e de saúde” (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 440).

Os programas de saúde e segurança desenvolvidos nas empresas devem se preocupar com a proteção dos seus colaboradores, realizando ações que busquem eliminar ou minimizar os problemas de saúde, os perigos e lesões infligidas pelo sistema de trabalho. Portanto, é de responsabilidade legal dos empregadores promover um lugar seguro e saudável para os funcionários, protegendo-os dos riscos decorrentes do emprego (ARMSTRONG, 2006).

A segurança do trabalho está intimamente relacionada com a prevenção e com a eliminação de acidentes no trabalho. De acordo com Marras (2000), a prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho.

Para tanto, compete às empresas fomentar um programa de conscientização da segurança que envolva o uso de vários meios, entre eles: existência de comissão interna para prevenção de acidentes, palestras sobre segurança, filmes produzidos comercialmente, vídeos especialmente produzidos e outros meios, como folhetos que ilustram procedimentos de trabalho seguros, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; DEMO, 2008; SNELL; BOHLANDER, 2013).

A saúde ocupacional lida com a prevenção de problemas de saúde decorrentes das condições de trabalho. De acordo com Armstrong (2006), os programas de prevenção da saúde no trabalho consistem nos seguintes elementos:

- Medicina do trabalho – medicina preventiva relacionada com o diagnóstico e prevenção de riscos à saúde no trabalho;
- Higiene no trabalho – relacionada a ergonomia e com a medição e controle de riscos ambientais.

Segundo Snell e Bohlander (2013), uma visão ampla da saúde inclui os aspectos emocional e físico da vida de uma pessoa. Dessa forma, problemas emocionais, crises, alcoolismo e uso de drogas são considerados também problemas da empresa, uma vez que eles afetam o comportamento e interferem no desempenho do trabalho (SNELL; BOHLANDER, 2013). A fim de sanar as condições de trabalho prejudiciais à saúde dos funcionários, cabe às organizações a criação de programas de qualidade de vida no trabalho que visam à promoção do bem-estar físico e emocional das pessoas, programas de prevenção de doenças e estresse no trabalho, ambiente arejado, bem iluminado e instalações ergonômicas (DEMO, 2008).

Para Armstrong (2006), são os gerentes que exercem a maior influência sobre a saúde e segurança do trabalho, uma vez que cabe a eles manter uma vigilância constante das condições inseguras. Além disso, são também responsáveis por conscientizar os funcionários dos riscos de saúde e segurança inerentes ao trabalho. No entanto, a importância dessa política e de suas práticas saudáveis e seguras dentro do ambiente de trabalho, ainda são muitas vezes, subestimadas pelos gerentes e administradores das empresas (ARMSTRONG, 2006).

Uma empresa inclusiva busca estar atenta para detectar e prevenir situações de risco, visto que os acidentes de trabalho e as condições inadequadas para a saúde, podem levar muitos funcionários a adquirirem deficiências. Sendo assim, torna-se indispensável a aplicabilidade de práticas preventivas (ALLI *et al.*, 2002). Segundo Leal, Mattos e Fontana

(2013, p. 64), “ainda se encontram dificuldades relacionadas as mudanças que deveriam ser instituídas nas empresas públicas ou privadas e sociedade em geral, tais como rampas, banheiros adaptados, portas mais largas e a valorização do sujeito com deficiência”. Nesse sentido, Almeida, Carvalho-Freitas e Marques (2010) acrescentam que quanto mais as pessoas com deficiência percebem as adaptações nas condições de trabalho, mais elas compreendem a relevância de seu trabalho.

Considerando a importância dessa política para a manutenção da segurança, do bem-estar e da saúde do trabalhador com deficiência, identificou-se na pesquisa realizada por Heinski e Bignetti (2002), que as empresas estudadas além de apresentarem modificações no ambiente organizacional, ainda se preocupam em conceder aos empregados benefícios materiais, educacionais e de assistência a sua saúde. Em conformidade com esse resultado, Silva, Alves e Moraes (2012), verificaram que a maioria das empresas analisadas por sua pesquisa realizaram mudanças e adotaram políticas preventivas de segurança diferenciadas para o funcionário com deficiência. Por outro lado, Almeida, Carvalho-Freitas e Marques (2010) relatam em sua pesquisa a ausência de aquisições de instrumentos ou modificações dos locais de trabalho na maioria das organizações estudadas.

Leal, Mattos e Fontana (2013) retratam que, em seu estudo sobre as condições de trabalho voltadas para as PcD, a maioria das PcD pesquisadas não se sente exposta a nenhum tipo de risco que possa fazê-la adoecer ou sofrer algum acidente. Contudo, alguns se referiram ao risco psicossocial, caracterizado pelo estresse, proveniente da pressão no trabalho. Ainda segundo tais autores (2013), como forma de reduzir ao máximo a necessidade de adaptação do posto de trabalho, as empresas selecionam candidatos com o perfil adequado para desempenhar a atividade laboral.

#### 2.4.5 Avaliação de Desempenho e Competências

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada na organização para conhecer e mensurar a atuação de seus profissionais, estabelecendo, assim, uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos (LOTTA, 2002). Dessa maneira, como sugerem Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho constitui por ser um processo que avalia o trabalho executado pelo colaborador de acordo com os processos, objetivos e metas organizacionais. Snell e Bohlander (2013) definem avaliação de desempenho “como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções,

seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho”. Constitui-se, então, por ser um mecanismo poderoso para a empresa manter e aumentar sua produtividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Para Bergamini (1973), a avaliação de desempenho diz respeito a um levantamento de informações que vem a beneficiar todos dentro da empresa. Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 215) corroboram essa afirmação ao acrescentar que “ela serve a vários propósitos que beneficiam tanto a empresa quanto o funcionário cujo desempenho está sendo avaliado”.

A eficácia de um programa de avaliação de desempenho depende de uma adequada utilização das informações, que devem ser analisadas de acordo com a necessidade de cada empresa e repassadas aos funcionários, gerando, assim, um *feedback* entre avaliador e avaliado, de forma que resulte em elevados níveis de desempenho (TROTSMANN; TIBÉRIO, 2012; SNELL; BOHLANDER, 2013). Para tanto, cabe ao gestor considerar o funcionário e o seu trabalho dentro de um contexto organizacional e social amplo, abordando os níveis: individual, grupal, corporativo e funcional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Cabe destacar que a avaliação de desempenho é também utilizada como suporte para outras políticas de gestão de pessoas, sendo estas: política de treinamento e desenvolvimento e política de remuneração e recompensas, uma vez que ela identifica as carências e aptidões dos funcionários, sendo essa informação de grande valia para a empresa desenvolver programas de capacitação e treinamento de forma que venha a diminuir ou suprir tais necessidades, assim como também está intrinsecamente relacionada à discriminação do aumento salarial e promoção (LOTTA, 2002; TROTSMANN; TIBÉRIO, 2012). Nesse sentido, percebe-se uma clara indicação que a avaliação de desempenho e competências é um instrumento de suma relevância para o desenvolvimento da carreira, reconhecimento e promoção dos empregados (ALDAMO; YAZAM; AHNID, 2011).

Diante desse contexto, percebe-se que a avaliação de desempenho é um aspecto importante para a permanência do funcionário no trabalho. Esse fato não difere no caso do funcionário com deficiência, uma vez que a análise desse processo permite compreender e potencializar a inclusão de PcD no mercado de trabalho (SUZANO *et al.*, 2011). Segundo Colella e DeNisi (1997), um empregado com deficiência tem capacidade de executar as atividades que lhes são atribuídas exatamente no mesmo nível, ou melhor, que uma pessoa sem deficiência. Corroborando essa ideia, Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) afirmam que, uma vez bem adaptados às atividades que exercem, os funcionários com deficiência produzem bastante acima da média dos demais funcionários. Esse fato é

justificado no momento em que a empresa estudada pelos autores (2013) declara nunca ter desligado um funcionário com deficiência por baixo desempenho, apenas por casos de indisciplina.

Para tanto, cabe às empresas o cuidado para não realizar uma avaliação de desempenho negativamente tendenciosa (JONES, 1997). Segundo Alli *et al.* (2002), o desempenho do profissional com deficiência deve ser avaliado de acordo com os critérios estabelecidos entre empregador e empregado no momento da contratação. Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) ratificam em seus estudos que a avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência deve ser adaptada as suas limitações e realizada a partir da experiência que os coordenadores/supervisores guardam do convívio e da observação com as PcD, visto que, muitas vezes, esse funcionário não usufrui de um ambiente adaptado para o desempenho de sua função (SUZANO *et al.*, 2011).

Os critérios estabelecidos para avaliar o desempenho dos colaboradores com deficiência também devem ser entendidos pelos demais colegas de trabalho, “para que todos possam compartilhar uma experiência que agregue valor, enriqueça as relações humanas no ambiente de trabalho e desenvolva o potencial dos colaboradores da empresa” (ALLI *et al.*, 2002, p. 23). Deste modo, a empresa que busca garantir a inclusão de pessoas com deficiência, estabelecendo claros padrões de desempenho, a aplicação coerente das normas e uma comunicação regular, provendo *feedback* (KLIMOSKI; DONAHUE, 1997), “se torna mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados tendo por base sua efetiva competência” (ALLI, 2000, p. 30).

Suzano e outros (2011) observaram em seu estudo que os gestores entrevistados avaliaram positivamente o desempenho dos colaboradores com deficiência. Nesse sentido, Colella e DeNisi (1997) retratam que, ao receber todo o crédito por seu desempenho, as pessoas com deficiência tornam-se membros de pleno direito das organizações.

#### 2.4.6 Remuneração e Recompensas

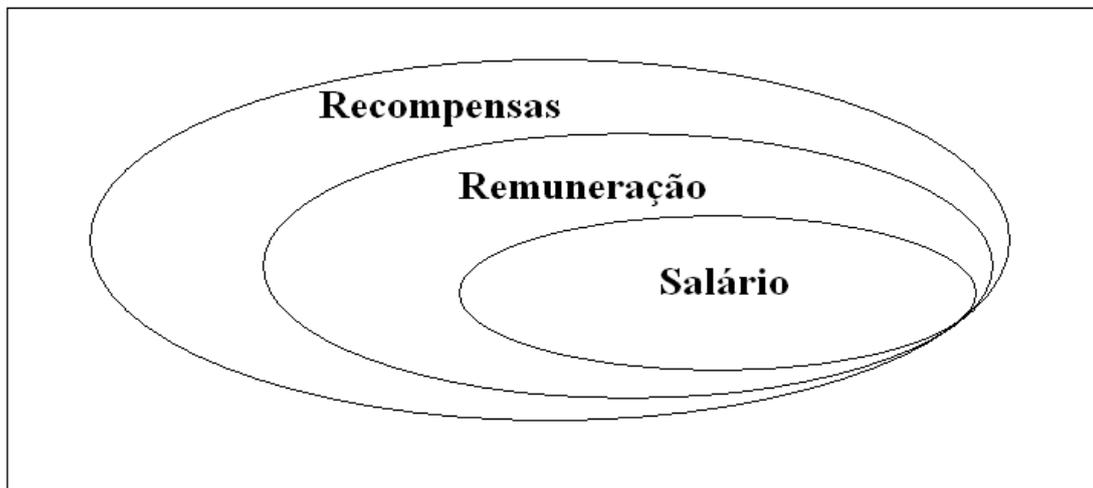
O sistema de recompensa mais utilizado é a remuneração (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Diante disso, as organizações desenvolvem sistemas de remuneração com o objetivo de recompensar de forma justa, adequada e consistente seus funcionários (ARMSTRONG, 2006). Deste modo, um sistema de recompensa equilibrado, transparente e competitivo influencia a retenção dos empregados (ALDAMOE; YAZAM; AHNID, 2011). Snell e Bohlander (2013, p. 340) anunciam que “a remuneração inclui todas

as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho”. Assim, o pagamento é considerado de suma importância para a administração, visto que fornece aos funcionários uma recompensa quantificável por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência (SNELL; BOHLANDER, 2013).

No entanto, o salário pago constitui apenas uma parcela de compensações que as organizações costumam oferecer aos seus funcionários. Conforme Bohlander, Snell e Sherman (2005), a remuneração pode ser: a) direta, abrangendo ordenados e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões; e b) indireta, que inclui os vários benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.) dispostos por cada empresa, além de envolver a recompensa não financeira, sendo esta composta por programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes, suporte da empresa, ambientes e horário de trabalhos flexíveis, oportunidades de carreira e aprendizagem e desenvolvimento.

De acordo com França (2007), as recompensas oferecidas pelas organizações aos seus funcionários estão representadas na figura a seguir:

**Figura 1** – Níveis de gestão dos pagamentos



Fonte: França (2007, p. 66)

Diante disso, cabe a cada organização criar seu próprio sistema de recompensas, considerando seus cargos e atividades importantes, assim como o mercado de trabalho, o ambiente corporativo atual, a equidade salarial e o desempenho profissional, visto que o modo

como é realizada a remuneração dos funcionários transmite uma mensagem sobre os valores organizacionais (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Nesse contexto, Santos e outros (2013) salientam que os planos de carreira e a remuneração adotados pelas empresas devem ser acessíveis também aos empregados com deficiência. No que se refere às pessoas com deficiência, Jones (1997) relata que as PcD normalmente recebem níveis mais baixos de compensação. Pereira e Passerino (2012) realizaram uma pesquisa que trouxe resultados que indicam que 82% dos funcionários com deficiência recebem até dois salários mínimos e que este índice está implicitamente relacionado à baixa escolaridade das PcD. Ainda segundo Pereira e Passerino (2012), essa realidade implica, muitas vezes, na preferência das pessoas com deficiência em permanecerem em casa recebendo o Benefício de Prestação Continuada (BPC) a arriscar esse direito por um trabalho incerto.

Almeida, Carvalho-Freitas e Marques (2010) realizaram uma pesquisa que trouxe resultados que indicam que a maior parte dos trabalhadores com deficiência entrevistados declararam estarem descontentes com o salário recebido e com as oportunidades de promoção oferecidos pela organização em que trabalham. Em conformidade com esses resultados, Carvalho-Freitas (2009) relata que os funcionários com deficiência entrevistados em seu estudo se sentem insatisfeitos em relação aos fatores relacionados à remuneração, tais como salário, bônus, promoções e gratificações. Nesse sentido, Santos *et al.* (2013) relatam que um funcionário deficiente entrevistado em sua pesquisa acredita que poderia ter um salário melhor, se a empresa considerasse os resultados do seu trabalho, já outro empregado com deficiência afirma receber um salário menor do que seus colegas de trabalho não deficientes, que realizam as mesmas atividades.

Embora a Política de Remuneração seja de grande importância para todos os colaboradores da organização, e que sua realização deva estar de acordo com cada cargo e cada função que estes exercem, percebe-se que as empresas não têm procurado adaptar essa política no que diz respeito às particularidades das pessoas com deficiência. Isso corrobora a ideia de que, para haver uma efetiva inclusão da PcD na organização, faz-se necessária a adaptação de outras políticas e práticas de GP, além do Recrutamento e Seleção. O próximo capítulo apresentará o percurso metodológico utilizado nessa pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa para o alcance dos objetivos propostos. Inicialmente, apresenta-se o tipo de pesquisa e de estratégia adotada para, em seguida, descrever a população e a amostra do estudo. Posteriormente, discorre-se sobre o instrumento e processo de coleta de dados e, por fim, a respeito dos procedimentos utilizados na análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa se configura como descritiva, uma vez que busca descrever como se configuram as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006), um estudo é considerado descritivo quando procura analisar como se manifestam determinados fenômenos, situações ou acontecimentos, especificando propriedade de pessoas, grupos ou comunidades com o intuito de compreender o seu comportamento.

A abordagem adotada neste estudo foi quantitativa que, de acordo com Fonseca (2002, p. 20), “considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros”. Para Soares e Castro (2012), a pesquisa quantitativa utiliza-se de métodos estatísticos, mediante a aplicação de questionários desenvolvidos com rigor acadêmico, por estes serem fontes de conhecimentos reconhecidos como verdadeiros.

Diante disso, utilizou-se como estratégia de pesquisa, um *survey*, definido por Günther (2003) como um método de levantamento de dados que busca obter informações dos sujeitos pesquisados por meio do uso de questionário. Já Fonseca (2002), descreve a pesquisa *survey* como o modo de obter informações de um determinado grupo de pessoas, representantes de uma população em estudo, a respeito de suas características ou percepções, mediante um questionário como instrumento de pesquisa.

Günther (2003) explica que o questionário é um aglomerado de perguntas sobre um assunto específico, e pode ser aplicado por contato pessoal, telefone, via correio ou eletrônico. De acordo com Souza e outros (2005, p. 133), “os questionários se configuram como dispositivos normatizados e padronizados, que captam a presença ou ausência de

determinadas características ou atribuições no indivíduo”. O questionário padronizado permite que cada respondente veja as perguntas formuladas da mesma maneira, em uma mesma ordem e com as mesmas opções de resposta (LAVILLE; DIONNE, 1999). Além disso, a facilidade de responder (GÜNTHER, 2003) e a garantia do anonimato (LAVILLE; DIONNE, 1999), contribuem para que os sujeitos pesquisados sintam-se a vontade para externar seus posicionamentos.

### **3.2 População e Amostra da Pesquisa**

A população desta pesquisa foi formada por pessoas, com e sem deficiência, que trabalham e residem em João Pessoa-PB. A definição da população do estudo contempla todos os tipos de deficiência, sejam elas: visual, auditiva, física e mental/intelectual. Sendo assim, foram procuradas pessoas com e sem deficiência em situação de trabalho formal e dispostas a colaborar com o estudo.

As investigações foram realizadas com uma amostra de 90 pessoas, sendo 45 pessoas com deficiência e 45 pessoas sem deficiência que trabalham em empresas públicas ou privadas dos mais diversos segmentos. Esses trabalhadores foram selecionados por acessibilidade e se tentou, dessa forma, alcançar um número equivalente em quantidade de respondentes. Para tanto, utilizou-se a técnica de "bola de neve". Segundo Baldin e Munhoz (2011, p. 332), essa técnica “é utilizada em pesquisas sociais onde os participantes iniciais de um estudo indicam novos participantes que por sua vez indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto”. Uma descrição detalhada da amostra se encontra no capítulo de Análise dos Dados, no item 4.1.

### **3.3 Instrumentos de coleta de dados**

Nessa pesquisa, optou-se pela aplicação da Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos – EPPRH (DEMO; NEIVA; NUNES; ROZZET, 2014), tendo em vista que esta demonstrou adequação com os propósitos desse estudo, além de questões sociodemográficas, visando conhecer o perfil dos respondentes (ver Anexo).

A Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH) foi desenvolvida e validada por Demo, Neiva, Nunes e Rozzet (2014) em pesquisa empírica composta por 632

sujeitos, procedentes de 245 organizações de diversos setores públicos e privados. Esse instrumento foi construído para suprir uma lacuna na literatura e para aperfeiçoar a completude e alcance da Escala de Percepção de Políticas de GP (EPPGP), desenvolvida por Demo (2008), adicionando a esta as políticas de recrutamento e seleção e de avaliação de desempenho e competências. Assim, a EPPRH contempla seis políticas de RH: recrutamento e seleção; envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; avaliação de desempenho e competências; e remuneração e recompensas. Desse modo, essa escala possui 40 itens, agrupados em seis fatores, que medem a percepção dos colaboradores quanto às políticas organizacionais de gestão de pessoas. Os itens da escala são práticas de RH referentes aos seis grupos de políticas citados.

A EPPRH é composta pelos seguintes fatores:

- Fator 1 - Recrutamento e seleção, composto por 6 itens – questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6.
- Fator 2 - Envolvimento, composto por 12 itens – questões 7, 8, 9,10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 e 18.
- Fator 3 - Treinamento, desenvolvimento e educação, composto por 6 itens - questões 19, 20, 21, 22, 23 e 24.
- Fator 4 - Condições de trabalho, composto por 6 itens - questões 25, 26, 27, 28, 29 e 30.
- Fator 5 - Avaliação de desempenho e competências, composto por 5 itens - questões 31, 32, 33, 34 e 35.
- Fator 6 - Remuneração e recompensas, composto por 5 itens - questões 36, 37, 38, 39 e 40.

Desta forma, foi apresentado aos respondentes da pesquisa um questionário com escalas do tipo *Likert*, de cinco pontos, com alternativas que variam de 1 a 5. Assim, 1 significava discordo totalmente da afirmativa; 2, discordo parcialmente da afirmativa; 3 é o ponto neutro, indicando não concordo nem discordo da afirmativa, ou a afirmativa não se aplica ao meu trabalho; 4 significa concordo parcialmente com a afirmativa; e 5, concordo totalmente com a afirmativa.

As questões sociodemográficas contemplou fatores como sexo, empresa em que trabalha, o setor da empresa, a função, o tempo na função, idade, se é deficiente e qual o tipo da deficiência. Estas variáveis auxiliaram na descrição do perfil das pessoas que definiram a amostra da pesquisa.

### 3.4 Processo de Coleta dos dados

A operacionalização da coleta de dados foi realizada no período de agosto a outubro de 2014, sendo o tempo gasto pelos sujeitos pesquisados para preenchimento do instrumento de pesquisa em torno de 25 minutos. As pessoas com e sem deficiência foram contatadas, apresentadas aos objetivos e a relevância do estudo, bem como ao procedimento ético de garantia do anonimato dos participantes e, conforme a anuência de cada um, agendou-se a aplicação do questionário ou envio do *link* do site no qual o questionário estava disponível.

Esse primeiro contato com os participantes se deu por meio dos seguintes procedimentos: contato pessoal, telefônico ou via internet com a rede de contatos da pesquisadora; contato pessoal com a Fundação Centro Integrado de Apoio à Pessoa com Deficiência – FUNAD, do Estado da Paraíba; contato pessoal com possíveis respondentes que participaram do I e II Seminário de Empregabilidade da Pessoa com Deficiência, organizados pela Federação das Indústrias do Estado da Paraíba-FIEP, e do I Congresso de Educação para os surdos, organizado e sediado pela Universidade Federal da Paraíba- UFPB; além disso, outras tentativas de contato foram feitas a partir de dois encontros com um grupo de deficientes auditivos realizados na praça de alimentação de um Shopping da cidade de João Pessoa – PB, essas reuniões foram mediadas por intérpretes; a pesquisadora também solicitou que cada participante do estudo indicasse outra pessoa ou enviasse o *link* da pesquisa para outros possíveis respondentes do seu círculo de conhecimento.

Em decorrência da dificuldade de acesso presencial a todas as pessoas, principalmente as pessoas sem deficiência, já que priorizou-se o contato direto com as pessoas com deficiência, visto que são “os verdadeiros protagonistas de sua inclusão social” (NERI *et al.*, 2003, p. 12), e possuem as informações e experiências que se almeja conhecer (MINAYO, 1994), o questionário foi ativado no sistema do Google Docs, ficando disponível as pessoas com e sem deficiência que desejassem colaborar com a pesquisa. Em seguida, o *link* do site foi enviado por meio de e-mail e das redes sociais para as pessoas que optaram responder o questionário online. Desse modo, as informações contidas na mensagem e no e-mail consistiram em: a) uma breve apresentação da pesquisadora, da pesquisa e da instituição responsável pela pesquisa; b) solicitação de participação; c) garantia do anonimato do participante; d) instruções para o preenchimento do questionário; e e) o contato da pesquisadora para possível esclarecimento. Todas as respostas do questionário online foram recebidas e armazenadas no banco de dados do sistema do Google Docs.

Cabe destacar que 34 pessoas responderam o questionário por meio do *link* disponibilizado, sendo 5 deficientes. Esse resultado era esperado, visto que a maioria das aplicações dos questionários foram conduzidas pessoalmente pela pesquisadora, principalmente os questionários respondidos pelas PcD. Deu-se essa prioridade devido as possíveis dificuldades que estas pessoas teriam durante a leitura do questionário, visto que muitos ainda possuíam pouca escolaridade. Em relação aos respondentes com deficiência auditiva, a aplicação do questionário foi amparada por um intérprete de Libras.

Posteriormente, os dados coletados por meio do inventário e das questões sociodemográficas foram transpostos para o banco de dados do programa *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 20.0, para, em seguida, serem submetidos a análises estatísticas com o objetivo de caracterizar a amostra.

### **3.5 Análise dos dados**

A análise dos resultados foi realizada por meio de métodos estatísticos, fazendo uso da análise exploratória preliminar (optou-se por realizar essa análise em vez da confirmatória, visto que, o público alvo dessa pesquisa (PcD) é diferente do que subsidiou a validação da escala), da análise descritiva da amostra e das variáveis dos construtos, da análise de variância (ANOVA), e, por fim, dos testes não paramétricos, Kruskal-Wallis e mediana. Seguindo a recomendação de Costa (2012), foram efetivadas as seguintes fases: 1) enumeração dos questionários, com a finalidade de facilitar o acesso, caso fosse preciso rever alguma resposta; 2) tabulação dos dados no programa *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 20.0; 3) análise preliminar dos dados, mediante a avaliação visual da planilha, a extração das medidas descritivas e os *missing values*; 4) avaliação da adequação da amostra, do método de extração, dos fatores e da decisão de rotação; e por último 5) a exploração dos dados por meio das análises estatísticas.

Sendo assim, os questionários respondidos foram separados de acordo com o as características dos participantes (PsD ou PcD), e enumerados conforme à ordem de resposta, por exemplo: PsD 01; PcD 01. Em seguida, os dados foram tabulados com o auxílio do SPSS versão 20.0, e realizou-se uma análise preliminar dos dados, em que foram observados os dados perdidos (*missing values*). Em decorrência dessa análise, a pesquisadora adotou alguns procedimentos para adequação do estudo, conforme descrito no tópico 4.1. Após, foi realizada a avaliação descritiva da amostra, que apresenta os sujeitos da pesquisa em termos de

frequência das respostas para as variáveis demográficas. Ademais, realizou-se a análise das escalas de mensuração, com a indicação da análise dos fatores e dos escores obtidos em cada construto separadamente, também foram verificadas as medidas descritivas das variáveis de mensuração dos construtos, cujos valores são explicitados no item 4.4.

Em seguida, foram verificadas as medidas descritivas de cada uma das variáveis dos construtos por grupo (PcD e PsD), bem como dos construtos agregados, que foram gerados após as variáveis serem agregadas como forma de gerar uma medida única para cada construto, após, averiguou-se também as medidas descritivas dos construtos agregados por grupo (PcD e PsD). Neste momento, a análise dos resultados foi feita conforme recomendação de Demo e outros (2014). Os autores sugerem a seguinte interpretação dos resultados: quanto maior for o valor da média aritmética obtida, mais o respondente concorda com o conteúdo abordado por um determinado fator. Valores entre 1 e 2,9 significam discordância, ou seja, o respondente não percebe a aplicação da política de GP no seu contexto de trabalho. Valores entre 3 e 3,9 denotam impassibilidade do respondente, e, por fim, valores entre 4 e 5 implicam concordância. Com isso, tem-se que, quanto mais a média se aproximar de 5, melhor, uma vez que, assim, o respondente percebe a aplicação das políticas de GP no seu ambiente de trabalho. Portanto, enquanto a média não alcançar o valor 5, há espaço para avanços das políticas de GP adotadas pela empresa.

A última fase dos procedimentos estatísticos foi à análise multivariada dos dados, que foi feita pela técnica paramétrica de análise de variância (ANOVA) e não paramétrica de Kruskal-Wallis e da mediana. A ANOVA tem como objetivo avaliar as diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos (HAIR *et al.*, 2005). Já o teste Kruskal-Wallis, “destina-se a verificar se há diferenças na localização das populações (com distribuições contínuas) subjacentes aos  $n$  grupos” (FERREIRA, 2013, p. 14). Por sua vez, a mediana se caracteriza por ser “a medida adequada de tendência central para dados comuns” (HAIR *et al.*, 2005, p. 270). E, por fim, obtêm-se a interpretação dos resultados, mediante a teoria apresentada.

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa, com base na metodologia definida previamente. Busca-se nesta fase responder aos propósitos deste trabalho por meio da exploração dos dados e a partir deles adquirir um real entendimento sobre o processo de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Para tanto, são realizadas, sistematicamente, a análise exploratória preliminar da planilha, além da análise de mensuração, depois, a análise descritiva da amostra. Em seguida, agregou-se as variáveis em construtos únicos e desses construtos extraiu-se as medidas descritivas. Por fim, foi procedida uma análise de variância (ANOVA), que é um teste paramétrico, o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis e a mediana.

### **4.1 Análise exploratória preliminar**

Os dados coletados a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa foram organizados em uma planilha do software SPSS para uma primeira avaliação, com a finalidade de identificar possíveis falhas, e ajustar o material para a análise estatística posterior. Nesse sentido, buscou-se verificar a existência dos *missing values*. Após algumas constatações, aplicou-se um procedimento no qual os espaços vazios foram preenchidos pela média das variáveis correspondentes ao seu respectivo fator.

### **4.2 Descrição da amostra**

Depois de averiguar a planilha de dados, realizou-se a descrição da amostra com base nas variáveis demográficas. Especificamente, foram analisadas as medidas descritivas das variáveis em relação ao gênero, idade, setor, tempo de atividade e qual a sua deficiência. Desse modo, são apresentadas na Tabela 7 a descrição das variáveis gênero e idade.

**Tabela 7 – Descrição das variáveis ‘gênero’ e ‘idade’**

<b>Gênero</b>	<b>Pessoas com deficiência</b>		<b>Pessoas sem deficiência</b>		<b>TOTAL</b>	
	Número	Percentual	Número	Percentual	Número	Percentual
Masculino	29	32,2%	25	27,8%	54	60%
Feminino	16	17,8%	20	22,2%	36	40%
<b>TOTAL</b>	45	50%	45	50%	90	100%

<b>Idade</b>	<b>Pessoas com deficiência</b>		<b>Pessoas sem deficiência</b>		<b>TOTAL</b>	
	Número	Percentual	Número	Percentual	Número	Percentual
Até 20 anos	2	2,2%	1	1,1%	3	3,3%
De 21 a 30 anos	11	12,2%	21	23,3%	32	35,5%
De 31 a 40 anos	15	16,7%	19	21,1%	34	37,8%
Acima de 41 anos	17	18,9%	4	4,4%	21	23,3%
<b>TOTAL</b>	45	50%	45	50%	90	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Em relação ao gênero, a maioria dos respondentes, 54 (60%), são pertencentes ao sexo masculino, e 36 (40%) ao sexo feminino. Dentre os homens, 29 (32,2%) possuem alguma deficiência, e 25 (27,80%) são homens sem deficiência. Concernente as mulheres, 16 (17,8%) possuem alguma deficiência, e 20 (22,2%) não apresentam nenhuma deficiência.

No que se refere à categorização da idade dos respondentes, a maior quantidade, 34 (37,8%), encontra-se na faixa “De 31 a 40 anos”, em seguida, 32 (35,5%) dos indivíduos possuem “De 21 a 30 anos”, na terceira posição estão os sujeitos “Acima de 41 anos” que equivalem a 21 (23,3%) respondentes, e por fim, os pesquisados “Até 20 anos” correspondem a 3 (3,3%). Vale salientar, que 17 (18,9%) respondentes com deficiência ocupam a faixa “Acima de 41 anos”, enquanto que a maior quantidade 21 (23,3%) indivíduos sem deficiência possuem “De 21 a 30 anos”. Na segunda posição dos dois grupos estão os respondentes “De 31 a 40 anos”, o que corresponde a 15 (16,7%) pessoas com deficiência e 19 (21,1%) pessoas sem deficiência (PsD). Na sequência, estão os indivíduos com idade “De 21 a 30 anos” referente a 11 (12,2%) das PcD, e os “Acima de 41 anos” equivalente a 4 (4,4%) das PsD. E

por último, a faixa “Até 20 anos” que corresponde a 2 (2,2%) e 1 (1,1%) dos PcD e PsD respectivamente.

Num segundo momento, as variáveis relativas ao setor e tempo de atividade dos respondentes estão descritas na Tabela 8.

**Tabela 8 – Descrição das variáveis ‘setor e ‘tempo na função’**

Setor	Pessoas com deficiência		Pessoas sem deficiência		TOTAL	
	Número	Percentual	Número	Percentual	Número	Percentual
Privado	27	30%	33	36,7%	60	66,7%
Público	18	20%	12	13,3%	30	33,3%
<b>TOTAL</b>	45	50%	45	50%	90	100%
Tempo na Função	Pessoas com deficiência		Pessoas sem deficiência		TOTAL	
	Número	Percentual	Número	Percentual	Número	Percentual
Até 1 ano	13	14,4%	13	14,4%	26	28,9%
De 2 a 4 anos	13	14,4%	18	20%	31	34,4%
De 5 a 7 anos	6	6,7%	6	6,7%	12	13,4%
Acima de 8 anos	13	14,4%	8	8,9%	21	23,3%
<b>TOTAL</b>	45	50%	45	50%	90	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No que concerne ao setor, observou-se que a amostra é composta em sua maioria por pessoas que trabalham no setor privado, totalizando em 60 (66,7%), enquanto que 30 (33,3%) dos pesquisados trabalham no setor público. É interessante observar que há uma predominância de pessoas sem deficiência atuantes no setor privado, totalizando 33 (36,7%) dos respondentes, contra 12 (13,3%) PsD atuantes no setor público. No caso de pessoas com deficiência têm-se que 27 (30%) dos pesquisados estão inseridos em empresas privadas, e 18 (20%) dos respondentes trabalham em organizações públicas.

Quanto ao quesito tempo na função, constata-se que 32 (33,34%) pesquisados informaram trabalhar “De 2 a 4 anos” na função, 26 (28,9%) respondentes possuem “Até 1 ano” de trabalho na mesma atividade, 21 (23,3%) informaram exercer “Acima de 8 anos” a função, e 12 (13,4%) pesquisados admitiram que desempenham “De 5 a 7 anos” sua função.

Em relação as pessoas com deficiência, encontramos um resultado equilibrado na variável tempo na função entre as categorias, “Até 1 ano”, “De 2 a 4 anos”, e “Acima de 8 anos”, que correspondem especificadamente a 13 (14,4%) respondentes para cada categoria, enquanto 6 (6,7%) PcD afirmaram trabalhar “De 5 a 7 anos” na função. E se tratando das pessoas sem deficiência, observa-se que a maioria dos respondentes, 18 (20%) informaram trabalhar “De 2 a 4 anos” na função, 13 (14,4%) informaram exercer “Até 1 ano” a atividade, 8 (8,9%) dos pesquisados desempenham a função “Acima de 8 anos”, e por fim, 6 (6,7%) PsD admitiram que realizam “De 5 a 7 anos” a função.

Na sequência, a Tabela 9 apresenta os resultados descritivos da variável ‘qual a sua deficiência’.

**Tabela 9** – Descrição da variável ‘qual a sua deficiência’

	Número	Percentual
Auditiva	14	31,1%
Auditiva/Física	1	2,2%
Física	25	55,6%
Visual	5	11,1%
Total	45	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

No tocante as pessoas com deficiência, vale ressaltar que 25 (55,6%) respondentes apresentam alguma deficiência física, enquanto que 14 (31,1%) indivíduos possuem deficiência auditiva, em seguida, 5 (11,1%) pesquisados afirmaram possuir deficiência visual, e 1 (2,2%) admitiu possuir duas deficiências, a auditiva e a física. Identifica-se assim, de que dentre as deficiências, a física é a que tem a maior prevalência, seguida da auditiva.

De modo geral, identificou-se que o respondente médio é do sexo masculino (60%), possui de 31 a 40 anos (37,8%) e trabalha no setor privado (66,7%) por cerca de 2 a 4 anos (33,34%).

### 4.3 Análise de Mensuração

Inicialmente, analisou-se as indicações da qualidade de mensuração das variáveis em relação aos construtos latentes. Dessa forma, realizou-se a análise fatorial exploratória

pelo método dos componentes principais e conferiu-se a consistência interna dos construtos, verificando a homogeneidade dos itens dentro da escala.

Na fase de determinação dos fatores, foram analisadas 40 variáveis com a finalidade de extrair a maior variância possível. Em seguida, utilizou-se da técnica da raiz latente (autovalor), que se baseia no princípio de que um fator individual só há de ser mantido para interpretação, se o mesmo explicar a variância de pelo menos uma variável (HAIR *et al.*, 2005). Salienta-se, ainda, que o uso do autovalor para estabelecer um corte nesse estudo é considerado confiável, visto que, para Hair *et al.* (2005), a utilização dessa técnica se constitui como confiável quando o número de variáveis está entre 20 e 50. Diante disso, permaneceram apenas os fatores significantes, ou seja, àqueles que apresentaram raízes latentes ou autovalores maiores que 1.

É pertinente destacar que, após uma primeira extração do construto originalmente denominado recrutamento e seleção, percebeu-se a existência de dois componentes com autovalores maiores que 1(um), o que não sinalizou uma boa adequação da extração, tendo em vista que se esperava apenas um fator subjacente. Logo, realizou-se uma avaliação criteriosa do sentido dos enunciados das variáveis de cada fator e, em seguida observou que o primeiro fator composto por três variáveis “Os processos de recrutamento aparentes (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados”; “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo” e “A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo” possui sentido relacionado à ideia de recrutamento e, a divulgação e informação aos candidatos sobre o processo seletivo. Desse modo, determinou-se que o primeiro fator seria nomeado como recrutamento.

Já o segundo fator abarcou três variáveis “Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes”; “Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais” e “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, que apresentam enunciados cujo sentido se associam com a ideia de seleção, assim como também se remetem ao conjunto de práticas e processos que são usados para escolher os candidatos. Dessa forma, este fator foi nomeado como seleção.

Conforme a sequência de procedimentos, constatou-se, após uma primeira extração, que o construto inicialmente denominado envolvimento apresentou 4 componentes com autovalores maiores que 1(um). Isso insinua que as variáveis possuem quatro fatores subjacentes, o que contraria a expectativa inicial de que estas variáveis medissem apenas um

fator. Desse modo, avaliou-se os conteúdos das variáveis de cada fator e, verificou-se que o grupo de variáveis pertencentes ao primeiro fator “A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos”; “A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar” e “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” contém afirmações cujo sentido está relacionado ao bem-estar e, a adaptação e o tratamento que são oferecidos dentro da organização. Assim, nomeou-se esse fator por bem-estar.

As variáveis “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas”; “Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções” e “A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões” permaneceram agregadas no segundo fator, já que apresentam enunciados que reportam à tomada de decisão. Portanto, este fator foi denominado como tomada de decisão.

O terceiro fator reuniu três variáveis “A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.); “Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho”, que expõem afirmações cujo sentido se retratam a ideia de clima organizacional. Sendo assim, deu-se ao terceiro fator o nome de clima.

Já o quarto fator compreendeu duas variáveis “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais” e “A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.)” que possuem o sentido dos enunciados relacionado a reconhecimento. Logo, esse fator foi nomeado como reconhecimento.

Nesta perspectiva, atinou-se também para os escores fatoriais, e decidiu-se eliminar as variáveis que exibiram estimativas abaixo de 0,5, conforme recomenda a literatura (HAIR *et al.*, 2005). Compete destacar que quanto maior a carga de uma variável, maior é a sua identificação com o significado do fator atinente (HAIR *et al.*, 2005). Nesta condução, das 40 variáveis indicadas no questionário, 2 foram excluídas por não apresentarem aderência aos fatores gerados na pesquisa e possuírem escores fatoriais inferiores a 0,5. São elas: “Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais”, “A

organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p.ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.)”.

Em seguida, as 38 variáveis restantes referentes às políticas e práticas de recursos humanos foram agrupadas em dez fatores. Esses fatores emergiram da análise fatorial exploratória e foram denominados de construtos, cada construto recebeu uma denominação específica que busca explicar a essência do ajuntamento das variáveis que o compõe. Cabe ressaltar que esse estudo fez uso da rotação ortogonal a partir do método Varimax, cuja finalidade é redistribuir a variância dos primeiros fatores para os últimos visando obter um padrão fatorial mais simples (HAIR *et al.*, 2005).

Sendo assim, têm-se que o construto recrutamento é composto por três variáveis, o construto seleção por três variáveis, o construto bem-estar por três variáveis, o construto tomada de decisão por três variáveis, o construto clima por três variáveis, o construto reconhecimento por duas variáveis, o construto treinamento, desenvolvimento e educação é composto por seis variáveis, o construto condições de trabalho por cinco variáveis e os construtos avaliação de desempenho e competência e, remuneração e recompensas por cinco variáveis, cada.

Nas tabelas a seguir, é possível visualizar os dez construtos extraídos e, cada tabela em particular, apresenta o conjunto específico de variáveis obtidas por meio da aplicação do método Varimax, além dos escores fatoriais (requerido maior ou igual a 0,5), que são os “valores estimados da correlação de cada variável com os fatores gerados” (COSTA, 2011, p. 217), do *alpha* de Cronbach que mede a confiabilidade da consistência interna (requerido maior ou igual a 0,7), e os percentuais da variância explicada (requerido maior ou igual a 0,5) de cada fator. A variância explicada, descreve o quanto a soma das variáveis explicam os fatores, ou seja, “quanto maior for a variância melhor será a representação” (COSTA, 2011, p. 220).

As variáveis quantitativas que compõem os construtos da pesquisa também foram descritas a partir da verificação das medidas descritivas, que incluem a média, o desvio padrão e os quartis. Segundo Hair *et al.* (2005), a média é uma medida de posição que identifica o valor central da amostra. Assim, adota-se como parâmetro de análise dos construtos, quanto maior o valor da média, maior foi o nível de concordância do sujeito com a afirmação de cada variável. O desvio padrão descreve a dispersão de valores de distribuição da amostra (HAIR, *et al.*, 2005), e, para fins de análise, ficou concordado que variáveis que apresentaram valores até 2 indicam baixa dispersão, entre 2 e 3 eram indicativos de dispersão moderada, e, acima de 3 considerou-se como dispersão elevada. Já os quartis constituem uma

medida de tendência central que divide a amostra em quatro partes iguais, cada uma contendo 25% dos dados. O primeiro quartil corresponde a 25%, o segundo corresponde a mediana e o terceiro a 75% das observações (HAIR, *et al.*, 2005).

A Tabela 10 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória de cada variável pertencente ao construto Recrutamento, exibindo também os escores fatoriais, o *alpha* de Cronbach, e as medidas de média, desvio e quartis.

**Tabela 10** – Extração fatorial do construto recrutamento

Recrutamento – Variância extraída=68,79%; Alfa=0,783						
Variáveis	Escore	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
Os processos de recrutamento aparentes (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados	0,81	3,22	1,50	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	0,85	3,46	1,51	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo	0,84	3,20	1,52	2,00	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

No que concerne à capacidade de variância explicada dos construtos, essa se aproxima de 69%, o que indica que há adequabilidade dos dados. Pela extração do coeficiente *alpha* de Cronbach, para medir a consistência interna, obtivemos um valor de 0,783, demonstrando um nível satisfatório de confiabilidade do construto. Mediante a análise dos valores fatoriais, identificou-se que todas as variáveis possuem escores altos, acima de 0,80, o que sinaliza que estes estão na margem definida como adequada.

Com relação as medidas da média, percebe-se que todas as variáveis obtiveram valores que estão inseridos entre 3 e 3,9, o que retratam indiferença dos respondentes em relação aos pressupostos abordados nesse construto. Porém, vale ressaltar a variável “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, que obteve o maior valor em média (3,46), indicando, que dentre as variáveis, essa é aquela cuja aplicabilidade é melhor percebida pelos sujeitos pesquisados. Referente aos quartis, pode-se observar uma semelhança nos valores sobre todas as variáveis.

Ao tratarmos do desvio padrão, foi possível observar que as variáveis possuem valores semelhantes (1,50; 1,51; 1,52, respectivamente), indicando uma baixa dispersão.

Na Tabela 11, é possível observar os resultados da análise fatorial exploratória de cada variável que compõe o construto Seleção, juntamente com a extração das medidas descritivas de cada variável (média, desvio padrão e quartis).

**Tabela 11** – Extração fatorial do construto seleção

Seleção – Variância extraída=65,86%; Alfa=0,705						
Variáveis	Escore	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes	0,77	3,66	1,32	2,00	4,00	5,00
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	0,83	3,62	1,41	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)	0,76	3,96	1,27	3,00	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Constatou-se que o construto em análise apresenta um grau de explicação equivalente a 65,86% da variância total, o que sinaliza uma boa adequação da extração. Em seguida, foi extraído o coeficiente *alpha* de Cronbach, para medição da confiabilidade por consistência interna. O valor obtido foi de 0,705, demonstrando um nível satisfatório de consistência do construto. Observando os escores fatoriais para cada variável, percebemos que todos os valores obtidos permaneceram altos (considera-se alto um escore que resulta em um valor acima de 0,70), o que sugere que todas as variáveis do construto mostram-se adequadas.

No que se refere às médias, verifica-se que as variáveis estudadas obtiveram valores que encontram-se num patamar entre 3 e 3,9, atestando impassibilidade dos sujeitos pesquisados com o contexto abordado nas afirmações. Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)” que possui um valor em média (3,96), próximo a 4, já considerado como indicador de concordância, a qual obteve também maiores escores nos quartis, principalmente no 1º.

Em relação ao desvio padrão, tem-se que os valores obtidos no geral demonstram um baixo nível de dispersão. Cabe destacar a variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, que além de obter as maiores medidas de posição, possui o menor desvio (1,27), o que insinua que os respondentes foram mais coesos em suas opiniões sobre essa afirmação.

A Tabela 12 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória de cada variável pertencente ao construto Bem-Estar, expondo também os escores fatoriais, o *alpha* de Cronbach, e as medidas de média, desvio e quartis.

**Tabela 12** – Extração fatorial do construto bem-estar

<b>Bem-estar – Variância extraída=64,54%; Alfa=0,721</b>						
Variáveis	Escore	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	0,74	3,22	1,37	2,00	3,50	4,00
A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar	0,83	3,50	1,33	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção	0,82	3,82	1,25	3,00	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Verifica-se que as variáveis acima possuem um grau de explicação considerado satisfatório para o construto bem-estar (64,54% da variância total), o que indica uma boa adequação da análise. Quanto à avaliação da consistência interna, percebeu-se que o cálculo do coeficiente do *alpha* de Cronbach resultou em um valor igual a 0,721, demonstrando uma considerável consistência interna. Além disso, avaliou-se que os valores dos escores fatoriais enquadraram-se na margem definida como adequada (acima de 0,70).

Concernente às médias, observou-se que todas as variáveis apresentam valores em torno de 3 e 3,9, o que sugere certa insensibilidade dos sujeitos com as afirmações. Porém, vale ressaltar a variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” que obteve valores mais altos tanto em média (3,82) quanto nos quartis, especialmente no 1º, o que permite entender que os respondentes percebem melhor essa variável.

Em termos de desvio padrão, percebe-se que as variáveis possuem valores considerados de baixo valor de dispersão. Sobretudo, destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” que apresenta as maiores medidas de posição e o menor desvio (1,25), o que sinaliza que os pesquisados são bem convergentes em relação às suas posições sobre essa afirmação.

Em seguida, a Tabela 13 expõe os resultados da análise fatorial exploratória de cada variável que compõe o construto Tomada de Decisão, exibindo também os escores fatoriais, o *alpha* de Cronbach, e as medidas de média, desvio e quartis.

**Tabela 13** – Extração fatorial do construto tomada de decisão

Tomada de decisão – Variância extraída=69,65%; Alfa=0,779						
Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas	0,86	3,03	1,53	1,75	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções	0,76	3,49	1,36	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões	0,86	3,34	1,32	2,00	3,50	4,75

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Observa-se que o construto Tomada de decisão apresenta um grau de explicação equivalente a 69,65% da variância total, o que implica em uma boa adequação dos dados. Em termos de consistência interna, avaliou-se o valor do coeficiente do *alpha* de Cronbach que foi igual a 0,779, demonstrando uma considerável consistência interna. No que diz respeito aos valores dos escores fatoriais, as variáveis exibiram valores altos, acima de 0,70, o que insinua que todas as variáveis desse construto mostraram-se adequadas.

As médias das variáveis analisadas possuem valores entre 3 e 3,9, o que denota indiferença dos respondentes com o conteúdo avaliado nas afirmativas. Salienta-se que a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” apresenta um baixo valor em média (3,03) e nos quartis, aproximando-se assim, do indicador de discordância.

Ao tratarmos do desvio padrão, verificou-se que as variáveis no geral apresentam estimativas consideradas de baixa dispersão. Contudo, ressalta-se a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” que obteve as menores medidas de posição e o maior desvio (1,53), o que demonstra dispersão de opiniões entre os sujeitos pesquisados.

Na Tabela 14, é possível observar os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis concernentes ao construto Clima, juntamente com a extração das medidas descritivas de cada variável (média, desvio padrão e quartis).

**Tabela 14** – Extração fatorial do construto clima

Clima – Variância extraída=51,22%; Alfa=0,485						
Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)	0,46	3,62	1,45	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores	0,85	3,62	1,26	2,50	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho	0,76	3,89	1,00	3,00	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Percebe-se que o construto em análise apresenta um grau de explicação igual a 51,22% da variância total, indicando uma razoável acomodação da extração. Em se tratando da consistência interna, procedeu-se a extração do coeficiente do *alpha* de Cronbach, o valor obtido foi de 0,485 (requerido acima de 0,70 para os construtos), representando assim, um baixo nível de consistência interna. Diante disso, buscou-se analisar a influência das variáveis no coeficiente do *alpha* de Cronbach. Para tanto, foram analisados os escores fatoriais de cada variável, identificou-se que apenas a variável “A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)” apresenta um escore baixo (0,46), o que advertiu a possibilidade de sua exclusão. Porém, de acordo com Costa (2011), o valor requerido para os escores fatoriais é acima de 0,50, o que demonstra que o valor do escore fatorial da variável encontra-se perto da margem permitida. Além disso, observou-se que a exclusão dessa variável não ocasionaria um relevante aumento na consistência interna. Assim, optou-se pela permanência da mesma no construto.

Para as médias, constatou-se que os índices obtidos nas variáveis localizam-se entre 3 e 3,9, o que insinua impossibilidade dos pesquisados em relação aos pressupostos contidos nas afirmativas. Percebe-se também, que as variáveis “A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)” e “Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores” possuem valores em média semelhantes (3,62), porém, pudemos observar que a segunda variável apresenta um valor mais alto no que se refere ao 1º quartil. Enquanto isso, a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” obteve valores

mais altos tanto em média quanto no 1º quartil. Porém, no segundo e terceiro quartis nota-se uma similaridade nos valores sobre todas as variáveis.

Quanto ao desvio padrão, verificou-se que todas as variáveis apresentaram estimativas de baixo valor de dispersão, destaca-se a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” que obteve o menor valor (1,00), o que sugere que os respondentes são coesos quanto às suas opiniões sobre essa afirmativa.

A Tabela 15 demonstra os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis concernentes ao construto Reconhecimento, assim como as medidas de média, desvio e quartis.

**Tabela 15** – Extração fatorial do construto reconhecimento

Reconhecimento – Variância extraída=84,34%; Alfa=0,814						
Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais	0,91	2,71	1,34	1,00	3,00	4,00
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc)	0,91	3,09	1,39	2,00	4,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

De acordo com os resultados, é possível observar que o construto Reconhecimento apresenta um grau de explicação equivalente a 84,34% da variância total, o que sinaliza uma ótima adequação dos dados. Em relação a consistência interna, aplicou-se o teste por meio do cálculo do coeficiente *alpha* de Cronbach. O resultado obtido foi igual a 0,814 demonstrando uma ótima consistência interna. Em seguida, foram analisados os valores fatoriais de cada variável, observou-se que todos os escores ficaram muito altos, o que sinaliza que as variáveis desse construto mostraram-se apropriadas.

No que se refere às medidas de posição, percebe-se que a variável “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais” obteve um baixo valor em média (2,71), o que denota discordância dos pesquisados em relação a afirmativa, assim como também apresenta baixas estimativas nos quartis, principalmente nos 1º e 2º. Já a variável “A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.)” possui uma medida de média (3,09) um pouco maior que a anterior, porém, o valor obtido sinaliza

indiferença dos respondentes em relação aos pressupostos abordados na afirmação. Quanto ao desvio padrão, as variáveis apresentam valores muito próximos, sendo considerados de baixa dispersão.

A Tabela 16 exhibe os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis atinentes ao construto Treinamento, Desenvolvimento e Educação, além das medidas descritivas (média, desvio e quartis).

**Tabela 16** – Extração fatorial do construto treinamento, desenvolvimento e educação  
**Treinamento, desenvolvimento e educação – Variância extraída=64,44%; Alfa=0,885**

Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.)	0,85	3,34	1,53	2,00	4,00	5,00
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo	0,78	3,52	1,24	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento	0,87	3,58	1,41	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes	0,81	3,04	1,51	2,00	3,00	4,00
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)	0,64	3,08	1,57	1,00	4,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente	0,81	3,22	1,38	2,00	4,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Constatou-se que o construto em análise apresenta um grau de explicação igual a 64,44% da variância total, o que indica que há adequabilidade dos dados. No que concerne a consistência interna, procedeu-se à extração do coeficiente do *alpha* de Cronbach que apresentou resultado igual a 0,885, demonstrando assim uma elevada consistência interna. Observando os valores fatoriais para cada variável, percebemos que todos os escores enquadraram-se na margem definida como adequada (acima de 0,70), embora a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de

graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)” tenha apresentado um valor um pouco abaixo desta margem (0,64).

As médias de todas as variáveis apresentam valores em torno de 3 e 3,9, o que demonstra impassibilidade dos pesquisados em relação aos contextos abordados nesse construto. Vale ressaltar a variável “A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento” que obteve o maior valor em média (3,58) e a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.) ” que apresenta o menor valor no 1º quartil e se encontra como a segunda menor média (3,08) do construto. No entanto, sobre os quartis, percebe-se que no geral, as variáveis obtiveram valores equiparados.

No tocante ao desvio padrão, verificou-se que no geral as variáveis exibem um baixo valor de dispersão. Salienta-se a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)” que apresenta a maior dispersão (1,57) entre as variáveis, indicando a variabilidade das respostas dos indivíduos.

A Tabela 17 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis referentes ao construto Condição de Trabalho, juntamente com a extração das medidas descritivas (média, desvio e quartis).

**Tabela 17** – Extração fatorial do construto condição de trabalho

Condição de Trabalho – Variância extraída=46,75%; Alfa=0,712						
Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida	0,68	3,21	1,44	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)	0,74	2,30	1,51	1,00	1,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes	0,72	2,87	1,53	1,00	3,00	4,00
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa	0,68	3,31	1,51	2,00	4,00	5,00
As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)	0,56	2,92	1,50	2,00	3,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Averiguou-se que o construto Condição de Trabalho apresenta um baixo grau de explicação (46,75% da variância total), sinalizando que o conjunto de variáveis possui apenas um fator subjacente, porém com um poder muito baixo de explicação em relação ao total da variância. Quanto à análise da consistência interna, procedeu-se à extração do coeficiente do *alpha* de Cronbach que apresentou resultado igual a 0,712, demonstrando assim, um nível satisfatório de consistência interna. A partir da análise dos valores fatoriais, identificou-se que duas variáveis “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)” e “Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” possuem valores altos, acima de 0,70. Além disso, percebe-se que as outras variáveis apresentam um valor um pouco abaixo desta margem, porém, dentro do padrão requerido (0,40). Assim, a formatação do construto não foi alterada, visto que todas as variáveis pertencentes ao construto em análise enquadram-se na margem definida como adequada.

Concernente as medidas de posição, observa-se que das cinco variáveis, três “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)”, “Na

organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” e “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” apresentam valores muito baixos em média (2,30; 2,87; 2,92, respectivamente) e nos quartis, principalmente no 1º e 2º, indicando que os respondentes não percebem a aplicabilidade dos pressupostos implantados nas afirmações, uma vez que possuem valores entre 1 e 2,9. Enquanto isso, as outras duas variáveis obtiveram valores próximos em média (3,21; 3,31, respectivamente) e semelhantes nos quartis, assim, tem-se que as estimativas encontram-se inseridas num patamar entre 3 e 3,9, o que sinalizam indiferença dos pesquisados com o conteúdo abordado nas afirmativas.

No que diz respeito ao desvio padrão, verifica-se uma proximidade e semelhança interessante entre as variáveis, visto que todas apresentam índices na casa de 1,5, com exceção da variável “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida” que exibiu um desvio de valor (1,44). Logo, todas as variáveis apresentam um baixo grau de dispersão.

Na Tabela 18, é possível observar os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis referentes ao construto Avaliação de Desempenho e Competências, assim como as medidas de média, desvio e quartis.

**Tabela 18** – Extração fatorial do construto avaliação de desempenho e competências

<b>Avaliação de Desempenho e Competências – Variância extraída=62,94%; Alfa=0,851</b>						
Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente	0,75	3,37	1,46	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário	0,73	2,91	1,53	1,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores	0,81	2,88	1,39	1,75	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores	0,85	2,78	1,49	1,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores	0,80	3,11	1,59	1,00	3,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014)

Verifica-se que o construto em análise apresenta um grau de explicação equivalente a 69,65% da variância total, o que implica em uma boa adequação dos dados. Em termos de consistência interna, o coeficiente *alpha* de Cronbach exibiu um alto valor de 0,851, demonstrando um nível elevado de confiabilidade do construto. Mediante aos valores dos escores fatoriais, percebe-se que as variáveis exibiram índices altos, acima de 0,70, o que sugere que todas as variáveis desse construto revelam-se adequadas.

Em relação as medidas de posição, constata-se que das cinco variáveis, três “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” alcançaram estimativas muito baixas tanto em média (2,91; 2,88; 2,78, respectivamente) quanto no 1º quartil, o que denota que os pesquisados discordam das afirmativas, visto que apresentam valores entre 1 e 2,9. Já as outras duas variáveis obtiveram valores em média (3,37; 3,11, respectivamente) que estão inseridos entre 3 e 3,9, referente aos quartis, percebe-se que ao serem equiparadas, a variável “A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente” apresenta maiores escores, principalmente nos 1º e 2º quartis. Logo, essas estimativas insinuam impassibilidade dos respondentes com os pressupostos implantados nas afirmações.

Para o desvio padrão, observou-se que todas as variáveis estão inseridas no intervalo de baixo valor de dispersão.

A Tabela 19 expõe os resultados da análise fatorial exploratória das variáveis referentes ao construto Remuneração e Recompensas, assim como as medidas de média, desvio padrão e quartis.

**Tabela 19** – Extração fatorial do construto remuneração e recompensas

Remuneração e Recompensas – Variância extraída=52,89%; Alfa=0,776						
Variáveis	Escores	Média	Desvio padrão	Percentis		
				25	50	75
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função	0,75	3,23	1,46	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade	0,71	3,19	1,43	2,00	4,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)	0,74	2,90	1,60	1,00	3,00	4,00
Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores	0,73	2,71	1,49	1,00	2,50	4,00
Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados	0,68	2,53	1,60	1,00	2,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Esse construto apresenta um grau de explicação igual a 52,89% da variância total, o que indica uma razoável adequabilidade dos dados. Para medição da confiabilidade por consistência interna, foi extraído o coeficiente *alpha* de Cronbach, o valor obtido foi de 0,776, o que demonstra um nível satisfatório de consistência do construto. Concernente aos valores dos escores fatoriais, percebe-se que as variáveis apresentam valores altos (acima de 0,70), apesar da variável “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” ter obtido um valor um pouco abaixo desta margem (0,68), o que sinaliza que todas as variáveis do construto encontram-se adequadas.

No tocante as medidas de posição, tem-se que das cinco variáveis, três “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)”, “Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” obtiveram médias muito baixas (2,90; 2,71; 2,53, respectivamente), o que também pudemos observar nas estimativas apontadas ao longo dos 1º e 2º quartis. Isto sugere discordância dos respondentes em relação as afirmativas. Observa-se ainda que as outras duas variáveis apresentam valores em média (3,23; 3,19, respectivamente) em torno de 3 e 3,9, o que retrata

indiferença dos pesquisados em relação aos pressupostos abordados nas afirmativas. Atinente aos quartis verifica-se que os valores obtidos são semelhantes para as duas variáveis.

Em termos de desvio padrão, tem-se que de modo geral, as variáveis apresentam um baixo nível de dispersão, porém, cabe ressaltar que as variáveis “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos” e “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” obtiveram um valor semelhante de desvio (1,60), sendo este o maior valor de dispersão do construto, segundo as opiniões entre os pesquisados.

#### **4.4 Análise das Medidas Descritivas**

Nessa fase são apresentadas as análises descritivas das medidas gerais por grupo (PcD e PsD) de cada um dos construtos identificados na análise fatorial, definidas a partir do cálculo da média ponderada entre os escores atribuídos pelos sujeitos da pesquisa sobre o nível de concordância, que variou de 1 a 5, e a carga fatorial de cada variável, que possibilitou o cálculo da média, desvio padrão, assimetria e curtose, e dos 3 quartis, respectivamente. As medidas de assimetria e de curtose foram extraídas no intuito de analisar a normalidade de cada variável. A assimetria mensura se uma distribuição é simétrica horizontalmente, em relação às medidas centrais de distribuição. Enquanto que a curtose avalia o grau de achatamento da curva de frequência de uma distribuição. Os coeficientes de assimetria e curtose, têm como referências para indicação de normalidade as margens entre -1 até +1, para ambas as medidas (HAIR *et al.*, 2005). A Tabela 20 apresenta as medidas descritivas do construto Recrutamento.

**Tabela 20 – Medidas descritivas do construto recrutamento**

<b>Painel 1 – medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
Os processos de recrutamento aparentes (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados	3,13	1,59	-0,15	-1,57	1,50	3,00	5,00
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	3,36	1,61	-0,54	-1,35	1,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo	3,20	1,57	-0,23	-1,55	2,00	4,00	5,00

<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
Os processos de recrutamento aparentes (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados	3,31	1,42	-0,43	-1,26	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo	3,56	1,42	-0,58	-0,95	2,50	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo	3,20	1,48	-0,27	-1,37	2,00	4,00	4,50

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

A partir dos resultados obtidos pelos grupos, pessoas sem deficiência e pessoas com deficiência, referente ao construto Recrutamento, percebeu-se que, as medidas de posição das variáveis dos dois grupos estão próximas, porém, elas são mais bem avaliadas pelas PcD, uma vez que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo.

Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, que obteve os maiores escores, em média, atinente aos dois grupos, PsD (3,36) e PcD (3,56), já em relação aos quartis, observou-se que essa variável apresentou um escore elevado logo no 1º quartil do grupo PcD. Entende-se com isso que, dentre as variáveis, essa é a que melhor se aplica a realidade de recrutamento vivida pelos respondentes, entretanto, as pessoas com deficiência

percebem a aplicação dessa variável melhor do que as pessoas sem deficiência, sinalizado também pelos quartis. Quanto à variável “A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo”, observa-se que os valores de média (3,20) e dos quartis são ordenadamente semelhantes para os dois grupos, o que demonstra concordância dos respondentes com os pressupostos abordados nessa afirmação.

Em termos de desvio-padrão, os valores são maiores para os respondentes sem deficiência, indicando que houve uma maior variabilidade nas opiniões dos mesmos em relação as afirmações. Vale ressaltar que há uma homogeneidade quanto ao valor (1,42) obtido para as variáveis, “Os processos de recrutamento aparentes (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados” e “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, do grupo pessoas com deficiência, o que sugere que há uma coerência na percepção das PcD em relação as afirmações.

No tocante a assimetria, identificou-se que as variáveis estão bem comportadas dentro dos padrões da normalidade. Enquanto que essas mesmas variáveis apresentaram valores de curtose completamente fora do padrão da normalidade, com exceção apenas para a variável “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo” relativa as pessoas com deficiência que obteve curtose de -0,95.

Na Tabela 21 estão apresentados os resultados das medidas descritivas por grupo (PcD e PsD) do construto Seleção.

**Tabela 21** – Medidas descritivas do construto seleção

<b>Painel 1 – medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes	3,60	1,37	-0,71	-0,79	2,00	4,00	5,00
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	3,56	1,48	-0,65	-1,05	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)	3,91	1,39	-1,09	-0,15	3,00	4,00	5,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes	3,71	1,29	-0,75	-0,65	2,50	4,00	5,00
Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais	3,69	1,34	-0,45	-1,27	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)	4,00	1,14	-1,13	0,53	3,50	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Com relação às medidas de posição, podemos observar que estas novamente são maiores para as variáveis dos respondentes com deficiência, o que sinaliza que as PcD percebem melhor a aplicação das variáveis. Constata-se também que a variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, obteve valores mais altos em média e no 1º quartil, segundo à percepção dos próprios sujeitos participantes. Porém, verifica-se que para as PcD essa variável apresenta média maior (4,00), demonstrando assim, concordância dos respondentes com a afirmação relacionada, o que se manteve ao longo dos quartis.

No que refere ao desvio-padrão, verificou-se que as variáveis do grupo PsD apresentam valores maiores do que os respondentes com deficiência, o que mostra que houve uma maior variação das respostas das PsD, embora os valores obtidos no geral demonstrem um baixo nível de dispersão. Cabe destacar a discrepância observada nos valores obtidos na variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)” pelos grupos PsD (1,39) e PcD (1,14), o que insinua que os

respondentes com deficiência foram mais coerentes em suas opiniões sobre essa afirmação. Dito isso, denota-se que, os respondentes com deficiência foram coesos quanto a percepção da aplicabilidade dessa variável.

Em termos de assimetria, apenas a variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)” referente aos dois grupos, PsD (-1,09) e PcD (-1,13), encontra-se fora do padrão da normalidade, sendo este um aspecto positivo do construto, visto que as outras duas variáveis estão enquadradas na normalidade. Na perspectiva dos índices de curtose, somente a estimativa de uma variável, “Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais”, concernente aos respondentes sem deficiência (-1,05) e com deficiência (-1,27) indica a não normalidade.

Na sequência, a Tabela 22 expõe os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) referentes ao construto Bem-Estar.

**Tabela 22 – Medidas descritivas do construto bem-estar**

<b>Painel 1 - medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	3,22	1,34	-0,19	-1,28	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar	3,38	1,33	-0,44	-1,06	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção	3,89	1,22	-0,93	-0,27	3,00	4,00	5,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos	3,22	1,41	-0,16	-1,35	2,00	3,00	4,50
A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar	3,62	1,33	-0,69	-,080	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção	3,76	1,28	-1,07	0,17	3,00	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Observa-se que os valores das médias (3,22) da variável “A organização onde eu

trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos” são iguais para os dois grupos, o que sugere uma semelhança na percepção dos pesquisados em relação ao contexto abordado na afirmação. Porém, isso não se mantém ao longo dos quartis, tendo em vista que o 2º e o 3º quartis apresentam uma maior diferença nos valores atribuídos pelos próprios respondentes. Já a variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” obteve os valores mais altos em média para as PsD (3,89) e PcD (3,76), quanto aos quartis, notou-se uma semelhança nos valores obtidos, no entanto, as pessoas sem deficiência percebem melhor a aplicabilidade dessa variável.

Concernente ao desvio padrão, percebe-se que as variáveis do grupo PcD obteve valores maiores do que as PsD, o que sugere que houve uma maior variabilidade nas opiniões dos respondentes com deficiência. A semelhança observada no valor (1,33) obtido na variável “A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar” para os dois grupos, indica uma coerência na percepção dos próprios sujeitos participantes.

Na análise da assimetria, identificou-se que apenas uma variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” atinente as PcD (-1,07) está fora do padrão da normalidade. Em relação a curtose, tem-se que duas variáveis “A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos” e “A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar” estão completamente fora do padrão da normalidade, sendo a primeira referente aos dois grupos, PsD (-1,28) e PcD (-1,35), e a segunda só as pessoas sem deficiência (-1,06).

A Tabela 23 apresenta os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) relativos ao construto Tomada de Decisão.

**Tabela 23** – Medidas descritivas do construto tomada de decisão

<b>Painel 1 - medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas	3,18	1,55	-0,23	-1,53	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções	3,62	1,28	-0,85	-0,26	3,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões	3,34	1,24	-0,28	-1,07	2,00	4,00	4,00

<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas	2,89	1,52	0,07	-1,52	1,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções	3,36	1,44	-0,42	-1,24	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões	3,38	1,41	-0,31	-1,18	2,00	3,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Observa-se que os valores da média e dos quartis foram maiores para as duas primeiras variáveis concernentes as PsD. Em relação a última variável do construto percebe-se que houve uma inversão, ou seja, as medidas de posição são maiores para os respondentes com deficiência. Diante disso, destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” relacionada as PcD que obteve os menos escores, em média (2,89) e nos quartis, indicando que os respondentes com deficiência não percebem a aplicabilidade dos pressupostos implantados na afirmação.

No tocante ao desvio padrão, tem-se que de modo geral, as variáveis apresentam um baixo nível de dispersão, porém, cabe ressaltar que a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” é a que apresenta a maior dispersão (1,55) de opiniões entre os pesquisados sem deficiência.

De modo geral, todas as variáveis dos dois grupos apresentam valores dentro do padrão da normalidade para a assimetria. Em termos de curtose, apenas a variável “Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções” relativa ao grupo PsD apresenta indícios de comportamento dentro dos padrões de normalidade.

Em seguida, a Tabela 24 mostra os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) relativos ao construto Clima.

**Tabela 24** – Medidas descritivas do construto clima

<b>Painel 1 - medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)	3,62	1,45	-0,74	-0,92	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores	3,62	1,26	-0,63	-0,73	2,50	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho	3,89	1,00	-0,89	0,48	3,00	4,00	5,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.)	3,67	1,36	-0,70	-0,85	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores	3,80	1,27	-0,78	-0,69	2,50	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho	3,69	1,14	-0,48	-0,82	3,00	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

No que diz respeito as médias, percebe-se que os valores obtidos são maiores para as duas primeiras variáveis referentes aos respondentes com deficiência, com exceção da

última variável, que obteve valores maiores entre os sujeitos sem deficiência. Assim, verificou-se que a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” apresenta os valores mais altos em média (3,89) para o grupo de PsD. Em relação aos quartis, observou-se uma maior semelhança nos valores sobre todas as variáveis dos dois grupos.

No que concerne o desvio padrão, percebeu-se um nível de dispersão baixo, com destaque para a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” que obteve o menor desvio entre os respondentes sem deficiência (1,00) e com deficiência (1,14), o que sugere que os pesquisados foram coerentes quanto as suas opiniões sobre essa afirmação. Na análise das medidas de distribuição, identificou-se que todas as variáveis atinentes aos dois grupos (PsD e PcD) apresentam valores dentro do padrão da normalidade para a assimetria e curtose, o que sinaliza que os dados desse construto seguem uma distribuição normal.

Na Tabela 25, é possível observar os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) relativos ao construto Reconhecimento.

**Tabela 25** – Medidas descritivas do construto reconhecimento

<b>Painel 1 -medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais	2,71	1,34	0-,09	-1,51	1,00	3,00	4,00
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.)	3,09	1,39	0-,42	-1,29	2,00	4,00	4,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais	3,38	1,46	-0,51	-1,17	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.)	3,38	1,58	-0,55	-1,31	1,50	4,00	5,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Percebe-se que os valores da média e dos quartis foram maiores para as variáveis relativas às PcD, o que indica que esse grupo percebe melhor a aplicação dos pressupostos abordados nas afirmações. Constata-se também que a variável “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, referente aos pesquisados sem deficiência obteve os menos escores, em média (2,71) e nos quartis, sinalizando que as PsD discordam da afirmativa.

Ao tratarmos do desvio padrão, foi possível perceber que há uma maior dispersão nas opiniões das pessoas com deficiência em relação as variáveis que compõem esse construto, embora que no geral os valores obtidos sugerem uma baixa dispersão. Vale ressaltar que a variável “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, atinente as PsD obteve o menor valor de dispersão (1,34). Em termos de assimetria, verifica-se que todas as variáveis relativas aos dois grupos (PsD e PcD) apresentam valores dentro do padrão da normalidade. Enquanto que estas mesmas variáveis referentes as PsD e PcD demonstram estarem completamente fora do padrão da normalidade para a curtose.

Na sequência, a Tabela 26 expõe os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) referentes ao construto Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

**Tabela 26 – Medidas descritivas do construto treinamento, desenvolvimento e educação**

<b>Painel 1 - medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.)	3,20	1,57	-0,45	-1,43	1,00	4,00	4,00
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo	3,58	1,23	-0,49	-0,96	2,00	4,00	5,00
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento	3,51	1,42	-0,64	-1,03	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes	3,03	1,51	-0,04	-1,51	2,00	3,00	4,00
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)	3,27	1,52	-0,39	-1,36	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente	3,16	1,38	-0,45	-1,18	2,00	4,00	4,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.)	3,49	1,50	-0,56	-1,11	2,00	4,00	5,00
Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo	3,47	1,27	-0,68	-0,58	2,50	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento	3,64	1,40	-0,76	-0,68	3,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes	3,04	1,52	-0,07	-1,43	1,50	3,00	4,50
A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)	2,89	1,61	-0,05	-1,66	1,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente	3,29	1,39	-0,33	-1,09	2,00	3,00	4,50

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

É possível observar que as médias no geral apresentam valores maiores para as variáveis atinentes aos respondentes com deficiência, com destaque para a variável “Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo” que obteve a maior média (3,58) do grupo PsD, sendo esta também maior do que a obtida pelas PcD. Constata-se também que a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)”, pertinente as PcD, obteve os menos escores, em média (2,89) e no 1º quartil, sugerindo que os sujeitos com deficiência não percebem a aplicabilidade da variável.

Concernente ao desvio padrão, obteve-se, para os dois grupos valores muito próximos, indicando no geral uma dispersão baixa. Porém, a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)” referente as PcD, obteve o maior valor (1,61) no grupo e no geral.

No tocante a assimetria, identificou-se que as variáveis atinentes aos pesquisados com e sem deficiência estão bem comportadas dentro dos padrões da normalidade. Concernente a curtose, os dados indicam que apenas uma variável “Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo” referente as PsD (-0,96) apresenta característica de normalidade. Para os respondentes com deficiência, tem-se que apenas duas variáveis “Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo” e “A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento”, apresentam valores de curtose (-0,58; -0,68, respectivamente) dentro do padrão de normalidade.

A Tabela 27 exhibe os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) referentes ao construto Condição de Trabalho.

**Tabela 27** – Medidas descritivas do construto condição de trabalho

<b>Painel 1 -medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida	3,18	1,48	-0,10	-1,50	2,00	3,00	5,00
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)	2,53	1,61	0,44	-1,43	1,00	2,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes	2,96	1,63	-0,05	-1,66	1,00	3,00	4,50
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa	3,36	1,58	-0,37	-1,47	2,00	4,00	5,00
As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)	3,13	1,48	-0,07	-1,57	2,00	4,00	4,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida	3,24	1,41	-0,15	-1,47	2,00	4,00	4,50
A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)	2,07	1,38	0,78	-1,03	1,00	1,00	3,50
Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes	2,78	1,44	0,26	-1,27	1,50	3,00	4,00
A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa	3,27	1,45	-0,30	-1,23	2,00	3,00	5,00
As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)	2,76	1,52	0,15	-1,56	1,00	2,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Com relação às medidas de posição, podemos observar que são maiores para as variáveis dos respondentes sem deficiência, no entanto, podemos destacar a única variável “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida”, do grupo de PsD que quando comparada ao grupo de PcD apresenta valores menores em média (3,18) e no 2º quartil. Constatam-se também que, das cinco variáveis, três “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)”, “Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” e “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” apresentam médias muito baixas, sendo as duas primeiras variáveis referentes aos dois grupos, PsD (2,53; 2,96) e PcD (2,07; 2,78), respectivamente, e a última variável relativa apenas as pessoas com deficiência (2,76), o que também se manteve ao longo dos quartis. Isto denota discordância dos respondentes em relação as afirmativas.

Em termos de desvio padrão, verifica-se que há uma maior variabilidade nas opiniões das PsD quanto as variáveis desse construto, com exceção da variável “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” que obteve um valor maior (1,52) no grupo de PcD. Assim, percebe-se uma larga dispersão de opinião entre os sujeitos pesquisados.

Quanto à análise de assimetria, percebe-se que todas as variáveis atinentes as PsD e PcD apresentam valores enquadrados na normalidade. Concernente a curtose, tem-se que estas mesmas variáveis referentes aos dois grupos obtiveram medidas que sinalizam estarem fora dos padrões normais.

A Tabela 28 expõe os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) referentes ao construto Avaliação de Desempenho e Competências.

**Tabela 28** – Medidas descritivas do construto avaliação de desempenho e competências

<b>Painel 1 -medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente	3,29	1,44	-0,63	-1,05	2,00	4,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário	2,89	1,54	-0,11	-1,58	1,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores	2,69	1,36	-0,02	-1,40	1,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores	2,58	1,48	0,25	-1,48	1,00	2,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores	3,22	1,65	-0,27	-1,61	1,00	4,00	5,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente	3,44	1,50	-0,39	-1,40	2,00	4,00	5,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário	2,93	1,54	0,07	-1,57	1,50	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores	3,07	1,42	-0,07	-1,34	2,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores	2,98	1,48	0,04	-1,40	2,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores	3,00	1,53	-0,07	-1,50	1,00	3,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

É possível observar que as médias e quartis obtiveram valores maiores para as variáveis referentes ao grupo de PcD, contudo, destaca-se a única variável “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para

os colaboradores” que apresenta valores em média (3,00) e nos quartis menores do que os obtidos pelos respondentes sem deficiência. Percebe-se também que três variáveis “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” obtiveram menores medidas em média, sendo a primeira e a terceira variáveis atinentes as PsD (2,89; 2,59) e as PcD (2,93; 2,98), respectivamente, e a segunda variável concernente apenas as pessoas sem deficiência (2,69), e nos quartis, o que sinaliza discordância dos sujeitos pesquisados em relação a essas afirmações.

No tocante ao desvio padrão, constata-se que os dois grupos obtiveram valores muito próximos, no entanto, a variável “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores” relativa as PsD, obteve o maior valor (1,65) de dispersão no grupo e no geral. No que se refere as medidas de distribuição, todas as variáveis concernentes aos dois grupos (PsD e PcD) apresentam valores dentro do padrão da normalidade para a assimetria, enquanto que para curtose, apresentam uma estimativa que indica a não normalidade.

Em seguida, a tabela 29 apresenta os resultados das medidas descritivas por grupo (PsD e PcD) referentes ao construto Remuneração e Recompensas.

**Tabela 29** – Medidas descritivas do construto remuneração e recompensas

<b>Painel 1 -medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função	3,36	1,43	-0,66	-0,99	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade	3,31	1,41	-0,53	-1,09	2,00	4,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)	2,89	1,57	0,00	-1,59	1,00	3,00	4,00
Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores	2,98	1,45	-0,05	-1,41	2,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados	2,40	1,54	0,05	-1,34	1,00	2,00	4,00
<b>Painel 2 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função	3,11	1,51	-0,15	-1,55	2,00	4,00	4,00
A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade	3,07	1,46	-0,12	-1,46	2,00	3,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)	2,91	1,64	0,05	-1,65	1,00	3,00	5,00
Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores	2,44	1,50	0,45	-1,39	1,00	2,00	4,00
Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados	2,67	1,66	0,31	-1,65	1,00	2,00	4,00

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Com relação as medidas de posição, os valores obtidos são maiores para as variáveis atinentes ao grupo de PsD. Observa-se também que das cinco variáveis, três “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)”, “Na definição de seu sistema de recompensas, a

organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” obtiveram médias muito baixas concernentes aos dois grupos, PsD (2,89; 2,98; 2,40) e PcD (2,91; 2,44; 2,67), respectivamente, o que se percebe do mesmo modo ao longo dos quartis. Isto sugere que os respondentes discordam das afirmativas.

Concernente ao desvio padrão, verificou-se que há uma maior variação nas opiniões das pessoas com deficiência em relação a todas as variáveis do construto, com destaque para a variável “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” referente as PcD, que obteve a maior estimativa de dispersão (1,66) por grupo e em geral. Quanto à análise de assimetria, todas as variáveis relativas as PsD e as PcD demonstram valores dentro do padrão da normalidade. Na perspectiva dos índices de curtose, apenas a estimativa da variável “A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função” referente as PsD indica a normalidade.

#### **4.5 Análise das medidas descritivas das variáveis agregadas**

Nessa etapa, as variáveis foram agregadas com o fim de gerar uma medida única para o construto. Assim, em cada construto foi utilizada a média ponderada entre os escores atribuídos pelos respondentes sobre o nível de concordância, que variou de 1 a 5, conforme o método de agregação. Após obter os resultados agregados, analisou-se as medidas descritivas de posição (média e quartis), de dispersão (desvio padrão) e de formato (assimetria e curtose) de cada um dos construtos no geral e por grupo.

Na Tabela 30 é possível observar os resultados das medidas descritivas gerais dos construtos agregados.

**Tabela 30** – Medidas descritivas dos construtos agregados

Painel 1 – medidas descritivas geral							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
RECRUTAMENTO	3,29	1,26	-0,34	-0,93	2,33	3,33	4,33
SELEÇÃO	3,74	1,06	-0,87	0,08	3,19	4,00	4,67
BEM-ESTAR	3,52	1,05	-0,47	-0,58	2,69	3,67	4,34
TOMADA DE DECISÃO	3,25	1,17	-0,11	-1,19	2,26	3,30	4,30
CLIMA	3,72	0,89	-0,54	-0,65	2,87	3,98	4,37
RECONHECIMENTO	3,13	1,34	-0,34	-1,18	2,00	3,50	4,00
TREINAM, DESENV E EDUCAÇÃO	3,29	1,15	-0,45	-0,99	2,36	3,68	4,17
CONDIÇÃO DE TRABALHO	2,90	1,03	-0,06	-0,87	2,03	2,89	3,65
AVALIA DE DESEMP E COMPET	3,00	1,18	-0,13	-1,02	2,18	2,97	4,02
REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS	2,91	1,10	0,03	-0,98	2,01	2,81	3,84

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Concernente às medidas de posição, percebeu-se que a maioria dos construtos alcançaram valores entre 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem os construtos. No entanto, o construto SELEÇÃO é o que obteve os maiores índices em média (3,74) e nos quartis. Constata-se também que os construtos CONDIÇÃO DE TRABALHO e REMUNERAÇÃO e RECOMPENSAS obtiveram baixos valores em média (2,90; 2,91, respectivamente) e ao longo dos três quartis, o que sinaliza que os respondentes não concordam com os conteúdos que avaliam esse construto, ou seja, os pesquisados não percebem a aplicabilidade do construto em questão.

Para o desvio padrão, observou-se que no geral os construtos apresentam baixo valor de dispersão, com destaque para o construto CLIMA, que obteve a menor estimativa (0,89), o que sugere que todos os sujeitos pesquisados são bem convergentes em relação a esse construto. Enquanto que o construto RECONHECIMENTO apresentou o maior valor (1,34) de dispersão, indicando que para esse construto há uma maior variabilidade nas opiniões dos respondentes.

De modo geral, todos os construtos apresentam valores dentro do padrão da normalidade para a assimetria, sugerindo um comportamento adequado para a distribuição simétrica. No entanto, averiguou-se que no âmbito da curtose os construtos TOMADA DE DECISÃO (-1,19), RECONHECIMENTO (-1,18) E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS (-1,02) não apresentam valores compatíveis com a normalidade.

Em seguida, a Tabela 31 apresenta os resultados das medidas descritivas dos construtos agregados atinentes aos dois grupos.

**Tabela 31** – Medidas descritivas dos construtos agregados por grupo

<b>Painel 2 - medidas descritivas pessoas sem deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
RECRUTAMENTO	3,23	1,34	-0,36	-1,16	2,00	3,65	4,33
SELEÇÃO	3,68	1,14	-0,84	-0,23	2,95	4,00	4,66
BEM-ESTAR	3,50	1,00	-0,35	-0,68	2,97	3,38	4,34
TOMADA DE DECISÃO	3,34	1,12	-0,30	-0,96	2,45	3,43	4,30
CLIMA	3,71	0,94	-0,73	-0,46	2,90	4,00	4,36
RECONHECIMENTO	2,90	1,28	-0,31	-1,36	1,75	3,50	4,00
TREINAM, DESENV E EDUCAÇÃO	3,28	1,24	-0,42	-1,27	2,02	3,79	4,27
CONDIÇÃO DE TRABALHO	2,99	1,14	-0,18	-1,09	1,87	3,24	3,93
AVALIA DE DESEMP E COMPET	2,92	1,19	-0,20	-1,08	2,10	2,97	4,00
REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS	2,99	1,11	-0,11	-1,10	2,21	2,77	3,99

<b>Painel 3 – medidas descritivas pessoas com deficiência</b>							
Variáveis	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose	Percentis		
					25	50	75
RECRUTAMENTO	3,35	1,19	-0,02	-0,66	2,65	3,32	4,33
SELEÇÃO	3,79	0,98	-0,88	0,55	3,29	3,96	4,67
BEM-ESTAR	3,54	1,12	-0,58	-0,48	2,69	3,69	4,36
TOMADA DE DECISÃO	3,16	1,22	0,06	-1,31	2,00	3,26	4,47
CLIMA	3,72	0,84	-0,30	-0,95	2,87	3,85	4,57
RECONHECIMENTO	3,37	1,37	-0,49	-1,05	2,50	4,00	4,50
TREINAM, DESENV E EDUCAÇÃO	3,31	1,08	-0,49	-0,59	2,52	3,59	4,08
CONDIÇÃO DE TRABALHO	2,81	0,90	-0,02	-0,55	2,06	2,72	3,48
AVALIA DE DESEMP E COMPET	3,08	1,18	-0,06	-1,01	2,17	2,96	4,31
REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS	2,84	1,10	0,17	-0,76	1,87	2,81	3,60

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

No tocante as médias, percebe-se que no geral, os valores obtidos são maiores para os construtos relacionados aos respondentes com deficiência. Logo, os construtos CONDIÇÃO DE TRABALHO e REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS referentes ao grupo de PcD apresentam baixos valores em média (2,81; 2,84, respectivamente) e ao longo dos quartis, sugerindo que os pesquisados com deficiência não percebem os construtos em questão, enquanto que os demais construtos, a maioria, obtiveram valores que intercalam 3 a 3,9, indicando impassibilidade das PcD com os pressupostos abordados nos construtos. Concernente ao grupo de PsD, os construtos RECONHECIMENTO, CONDIÇÃO DE TRABALHO, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS, e REMUNERAÇÃO E RECOMPENSAS alcançaram baixos valores na média (2,90; 2,99; 2,92; 2,99, respectivamente) e nos quartis, o que sugere que as PsD discordam das afirmativas que compõem os construtos.

No que se refere ao desvio padrão, constata-se que os construtos referentes as PsD e as PcD obtiveram resultados de baixa dispersão, assim, podemos observar o construto

CLIMA relativo aos dois, que apresenta o menor índice (0,94; 0,84, respectivamente). Já o construto RECRUTAMENTO referente ao grupo de PsD obteve a maior estimativa de dispersão (1,34), enquanto que para o grupo de PcD é o construto RECONHECIMENTO que apresenta o maior valor (1,37) de dispersão. Isso sugere que para esses construtos há uma moderada dispersão de opiniões entre os devidos respondentes.

Para a assimetria, observa-se que todos os construtos referentes as PsD e as PcD demonstram valores inseridos dentro do padrão da normalidade. Em termos de curtose, constatou-se que os construtos SELEÇÃO, BEM ESTAR, TOMADA DE DECISÃO e CLIMA atinentes ao grupo de PsD estão inseridos na margem de normalidade, apresentando um comportamento adequado para a distribuição simétrica. Em relação ao grupo de PcD, os construtos TOMADA DE DECISÃO, RECONHECIMENTO e AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS apresentam valores que indicam a não normalidade para a curtose.

De modo geral, verifica-se que nenhum construto agregado, geral ou por grupo, obteve valores em média entre 4 e 5, visto que estes são indicadores de concordância.

#### **4.6 Análise das Hipóteses**

Visando identificar se a percepção dos grupos estudados, pessoas sem e com deficiência, diferem em relação aos construtos concernentes às políticas e práticas de gestão de pessoas da organização em que trabalham, foram operacionalizadas as técnicas paramétrica de análise de variância (ANOVA) e não paramétricas de Kruskal-Wallis e da mediana, das quais extraiu-se as medidas de referência nos testes (ambos com  $p\text{-valor} > 0,05$ ) para averiguação de diferença entre grupos. A Tabela 32 apresenta os resultados dos testes realizados.

**Tabela 32** – Testes paramétricos e não paramétricos utilizados na pesquisa

Construtos	Teste F		Teste Kruskal-Wallis		Teste da Mediana	
	F (1,88 gl)	P-Valor	$\chi^2$ (1 gl)	P-Valor	$\chi^2$ (1 gl)	P-Valor
RECRUTAMENTO	0,220	0,640	0,073	0,786	1,111	0,292
SELEÇÃO	0,246	0,621	0,141	0,707	0,179	0,673
BEM-ESTAR	0,030	0,862	0,150	0,698	1,111	0,292
TOMADA DE DECISÃO	0,537	0,466	0,478	0,489	1,120	0,290
CLIMA	0,003	0,960	0,046	0,831	1,111	0,292
RECONHECIMENTO	<b>2,900</b>	<b>0,092</b>	<b>3,534</b>	<b>0,060</b>	<b>1,620</b>	<b>0,203</b>
TREINAM, DESENV E EDUCAÇÃO	0,014	0,908	0,069	0,793	1,111	0,292
CONDIÇÃO DE TRABALHO	0,752	0,388	0,810	0,368	1,111	0,292
AVALIA DE DESEMP E COMPET	0,389	0,535	0,347	0,556	0,044	0,833
REMUNERAÇÃO E RECOMPENSA	0,422	0,518	0,401	0,526	0,044	0,833

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Pelo teste paramétrico (ANOVA), a sinalização foi de que não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto aos construtos analisados atinentes às políticas e práticas de gestão de pessoas. Pelos testes não-paramétricos (tanto pelo teste de Kruskal-Wallis como pelo teste da mediana), observou-se a indicação de que há igualdade entre os grupos de pessoas sem deficiência e com deficiência em relação à percepção dos construtos analisados referentes às políticas e práticas de gestão de pessoas.

Portanto, os resultados apresentados na Tabela 32, com base nos três testes (ambos com  $p$ -valor > 0,05), sinalizam que não podemos rejeitar a hipótese nula, de que há igualdade em termos de percepção dos construtos analisados entre os grupos de pessoas sem e com deficiência relativos às políticas e práticas de gestão de pessoas. Contudo, cabe destacar que, pelos testes tanto pela análise de variância (ANOVA), quanto pelos testes não-paramétricos de Kruskal-Wallis e da mediana, apenas o construto RECONHECIMENTO sinaliza diferença significativa entre os grupos. Isso sugere que há diferenças em relação à percepção desse construto entre os grupos de pessoas sem deficiência e com deficiência.

#### 4.7 Discussão dos Resultados

Analisando as principais características sócio demográficas da amostra deste estudo, verificou-se que o sexo predominante é o masculino, sendo estes, homens com deficiência. Este resultado está em congruência com o estudo de Veltrone e Almeida (2010) que obteve um número muito maior de respondentes homens com deficiência ingressantes no mercado de trabalho do que mulheres, sendo 83% homens e apenas 17% mulheres. Em

conformidade com esses resultados encontram-se os dados do Censo 2010 que apontam que o percentual de pessoas com deficiência economicamente ativas é de 60,3% para os homens e 41,7% para as mulheres, o que resulta em uma diferença de 18,6 pontos percentuais (IBGE, 2010).

Essa desigualdade entre homens e mulheres não é recente. Apesar do crescimento da inserção laboral das mulheres e do aumento no nível de escolaridade, suas condições de trabalho são trajadas por avanços e atrasos, uma vez que estas, de um lado, tem conquistado uma maior participação no mercado de trabalho, além de bons empregos e cargos de prestígio, porém, de outro, ainda permanecem submissas a empregos precários e informais, recebendo salários mais baixos (BRUSCHINI, 2007).

Segundo Veltrone e Almeida (2010, p. 83), a disparidade do acesso ao mercado de trabalho entre os gêneros se torna mais agravante quando “além da condição da desvantagem social construída relacionada ao gênero, a mulher também possui a desvantagem social de vivenciar uma condição de deficiência”.

O setor predominante na pesquisa é o privado, o qual apresenta uma maior prevalência de atuação das pessoas sem deficiência. Esse resultado pode estar associado ao fato de João Pessoa possuir em torno de 800 indústrias, segundo os dados cadastrais da FIEP-Federação das Indústrias do Estado da Paraíba (2013), e por estas utilizarem de intensa mão de obra de trabalhadores. Embora essa prevalência também esteja refletida nos respondentes com deficiência, uma vez que a maioria desses pesquisados atuam no mercado de trabalho privado, fato este que pode estar relacionado principalmente a obrigatoriedade da Lei de cotas, visto que este se caracteriza por ser o principal dispositivo legal que assegura às PcD o direito de acesso ao mercado de trabalho privado (BRASIL, 1991). Nesse sentido, algumas pesquisas (TANAKA; MANZINI, 2005; ARAUJO; SCHMIDT, 2006; VIOLANTE; LEITE, 2011) corroboram com essa ideia ao descreverem que a contratação de pessoas com deficiência sucede fundamentalmente por causa da obrigatoriedade da Lei.

Concernente aos respondentes com deficiência, têm-se que a maioria possui alguma deficiência física, seguida da deficiência auditiva, visual e múltipla sucessivamente. Sendo assim, percebe-se que, majoritariamente, as pessoas com deficiência física são as que apresentam a maior prevalência, acompanhada da auditiva. Esses dados legitimam as pesquisas de Lancillotti (2000); Lino e Cunha (2008); Bahia, Schommer e Santos (2008); Oliveira (2008); Barbosa-Gomes (2009) e Ribeiro e Carneiro (2009), as quais apontam a predominância de trabalhadores com deficiências física e auditiva inseridos no mercado de trabalho, e uma menor inserção de pessoas com deficiência visual e intelectual.

No entanto, de acordo com os dados do último Censo Demográfico Brasileiro, o tipo de deficiência que mais incidiu sobre a população nordestina foi a deficiência visual, apresentando uma taxa equivalente a 21,2%. A deficiência física foi o segundo tipo mais frequente sobre a população, com taxa de 7,8%. O percentual da população com deficiência auditiva foi de 5,8%, e 1,6% para a população com deficiência mental/intelectual (IBGE, 2010).

Os resultados obtidos nesse estudo, e em outros anteriormente citados, quanto aos tipos de deficiência que são incorporados em grande medida no mercado de trabalho, eram esperados, embora o maior segmento da deficiência no Nordeste seja a deficiência visual, já que as organizações priorizam a contratação de pessoas cujas deficiências não demandem grandes modificações estruturais no ambiente de trabalho (LANCILLOTTI, 2000; ARAUJO; SCHIMIDT, 2006; SILVA 2007; OLIVEIRA, 2008; VIOLANTE; LEITE, 2011).

O índice elevado de pessoas com deficiência física ingressantes no mercado de trabalho, se justifica por tal deficiência possuir tipos e características pouco “comprometedoras”, que supostamente ocasionam menores dificuldades quanto à adequação as linhas de produção, tais como a amputação total ou parcial de um determinado membro do corpo (dedo, mão, pé) ou segmento de membro, e o nanismo, que demandam pouca, ou nenhuma, reestruturação por parte da empresa (VELTRONE; ALMEIDA, 2010; VIOLANTE; LEITE, 2011). Desse modo, os tipos de deficiência física com um alto grau de dependência são dificilmente incorporados nas empresas, p. ex., o cadeirante (LANCILLOTTI, 2000; SILVA, 2007; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Lopes (2005) corrobora o diagnóstico acima ao acrescentar que muitas organizações escolhem inserir candidatos com deficiências mais leves, designando uma inserção que se aproxime da “normalidade”, de forma que promova uma maior facilidade na acomodação desses funcionários no âmbito organizacional.

Constata-se também, a baixa contratação de deficientes visuais, o que insinua claramente sua sub-representação no mercado formal, ou seja, esse tipo de deficiência é ainda preterido (SILVA, 2007; GARCIA, 2014). Isto pode estar relacionado segundo Silva (2007), Veltrone e Almeida (2010), e Garcia (2014), a falta de informação dos contratantes a respeito do potencial desses deficientes ou/e pela necessidade de reestruturação do ambiente organizacional, principalmente, no que diz respeito a orientação, mobilidade e acessibilidade.

Além disso, nenhum respondente possui deficiência intelectual/mental, o que sinaliza a falta de empregabilidade dessas pessoas. Logo, esse resultado ratifica os achados de outros estudos (BRADY; ROSENBERG, 2002; MENDES *et al.*, 2004; ARAÚJO;

ESCOBAL; GOYOS, 2006) que evidenciaram a baixa inserção no trabalho das pessoas com deficiência mental, o que provavelmente é ocasionado devido à pouca escolarização e produtividade desses deficientes, e ao alto investimento em adaptações no ambiente laboral.

Diante do exposto, percebe-se que há exigências ou preferências das organizações na contratação de candidatos deficientes (SUZANO, 2011). Para Anache (1996), a contratação de trabalhadores com deficiência com base nas suas deficiências e não nas reais competências e habilidades impelidas a esses indivíduos causa danos tanto para o empregador como para o empregado, sendo este último porém, o mais prejudicado, pois, busca conquistar uma vaga no mercado de trabalho, que possivelmente não estará compatível com suas legítimas potencialidades. Reis e Silva (2012) completam o pensamento dos autores citados, quando salientam que as empresas contratam profissionais e não deficiências.

Além do que já foi descrito, essa seção também irá retomar os principais resultados referente aos dez construtos analisados. O Quadro 10 apresenta os resultados encontrados referente ao construto Recrutamento no geral e por grupo.

Ao realizar um aparato sobre os principais resultados concernentes a esse construto, têm-se que, apesar de não haver diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado de acordo com os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, percebe-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos respondentes por grupo.

Todas as variáveis referentes a esse construto obtiveram valores inseridos entre 3 e 3,9, para todos os testes aplicados, o que no geral, insinuam indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõe o construto, conforme Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PcD, uma vez que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo.

Essa percepção do trabalhador com deficiência pode ter sido ocasionada mediante a uma mudança no modo como as organizações conduzem seu processo de recrutamento e/ou nas exigências postas nas descrições dos cargos (STONE E WILLIAMS, 1997). Fernandes (2008) corrobora ao elucidar que as organizações têm buscado humanizar o processo de recrutamento e seleção para os candidatos com deficiência, em contrapartida, o processo e as exigências continuam os mesmos para os candidatos sem deficiência. Diante disso, é possível entender a variação obtida nas opiniões das PsD em relação as variáveis que compõem esse construto.

**Quadro 10** – Principais resultados encontrados para o construto recrutamento no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Recrutamento</b>	<p>Todas as variáveis obtiveram valores inseridos entre 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem os construtos.</p> <p>Ressalta-se a variável “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, que obteve o maior valor em média (3,46), indicando que dentre as variáveis essa é a que eles percebem melhor.</p>	<p>Contata-se que os valores são maiores para os respondentes sem deficiência, indicando que houve uma maior variabilidade nas opiniões dos mesmos em relação as afirmações.</p> <p>A variável “A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo”, obteve os valores de média (3,20) e dos quartis semelhantes para os dois grupos, o que demonstra a predominância de concordância dos respondentes com os pressupostos abordados nessa afirmação.</p>	<p>As variáveis são mais bem avaliadas pelas PcD, visto que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo.</p> <p>Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo”, que obteve os maiores escores, em média, atinente aos dois grupos, PsD (3,36) e PcD (3,56). Porém, as pessoas com deficiência percebem a aplicação dessa variável melhor do que as pessoas sem deficiência.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p>	<p>Esse construto referente ao grupo de PsD obteve a maior estimativa de dispersão (1,34). Isto sugere que para esse construto há uma moderada dispersão de opiniões entre os devidos respondentes.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes com deficiência.</p>	<p>Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

Entretanto, Bezerra (2010) constatou após uma pesquisa de campo que o recrutamento e seleção de candidatos com deficiência ainda ocorre de maneira muito tímida, tanto nas organizações públicas como nas privadas. Essa constatação pode estar relacionada ao fato das empresas utilizarem em sua maioria o auxílio de consultorias especializadas no recrutamento desses funcionários (OLIVEIRA, 2008). Segundo Bezerra (2010, p. 65), esse processo é comum entre as organizações e ocorre da seguinte maneira: “Elas acionam as instituições que trabalham com a formação desse público para o trabalho, indicam o perfil pretendido para a vaga e solicitam que a instituição envie o candidato adequado”. Essa afirmação autentica o que sustenta Alli *et al.* (2002) e Araújo e Schmidt (2006), que as empresas contratam outra instituição para realizar o recrutamento do pessoal com deficiência, recebendo em troca uma mão-de-obra previamente selecionada, ou seja, as organizações têm procurado terceirizar esse serviço.

Esse cenário vai de encontro com as recomendações de Monteiro *et al.* (2011) e Nambu (2003), que diante da dificuldade para recrutar pessoas com deficiência, sugerem a utilização de recursos alternativos, tais como o contato com órgãos e instituições de atenção às pessoas com deficiência. Conforme Jones (1997), essas estratégias criativas devem ser desenvolvidas nas organizações para que as pessoas com deficiência possam ter acesso a essas informações. Sendo assim, a utilização dessa estratégia pode estar respaldada nas opiniões dos respondentes com deficiência.

No Quadro 11 estão apresentados os resultados encontrados referente ao construto Seleção no geral e por grupo. Como principais resultados atinentes ao construto Seleção, têm-se que, não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado de acordo com os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, porém, observou-se mediante as medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

Apesar da maioria das variáveis apresentarem valores entre 3 e 3,9, para todos os testes aplicados, esse construto foi o que obteve os maiores índices em média e nos quartis, principalmente para os respondentes com deficiência, sinalizando que as PcD percebem melhor a aplicação desse construto. Tal postura ratifica a tendência de comportamento das empresas no que diz respeito à contratação de pessoas com deficiência, visto que estas, em sua maioria, contam com a prestação de serviços de consultorias no processo seletivo desses funcionários (OLIVEIRA, 2008).

Reis e Silva (2012) identificaram em sua pesquisa que nem todas as empresas se preocupam em realizar o processo de recrutamento e seleção, muitas delas pulam etapas

**Quadro 11** – Principais resultados encontrados para o construto seleção no geral e por grupo

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Seleção</b>	<p>Todas as variáveis obtiveram valores inseridos entre 3 e 3,9, atestando impassibilidade dos sujeitos pesquisados com o contexto abordado nas afirmações.</p> <p>Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, que obteve um valor em média (3,96), próximo a 4, já considerado como indicador de concordância.</p> <p>Cabe destacar que além de obter as maiores medidas de posição, essa variável também possui o menor desvio (1,27), o que insinua que os respondentes foram mais coesos em suas opiniões sobre essa afirmação.</p>	<p>Contata-se que os valores são maiores para os respondentes sem deficiência, o que mostra que houve uma maior variação das respostas dos mesmos em relação as afirmações.</p>	<p>As medidas de posição são maiores para as variáveis dos respondentes com deficiência, o que sinaliza que as PcD percebem melhor a aplicação das variáveis.</p> <p>Constata-se que a variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, apresenta média (4,00), demonstrando assim, um valor alto de concordância dos respondentes com a afirmação relacionada, o que se manteve ao longo dos quartis.</p> <p>Ainda em relação a essa variável, observou-se que os respondentes com deficiência foram mais coerentes em suas opiniões sobre essa afirmação.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p> <p>No entanto, o construto SELEÇÃO foi o que obteve os maiores índices em média e nos quartis.</p>		<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes com deficiência.</p>	<p>Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2014).

importantes, pois a única preocupação consiste na contratação de funcionários com deficiência para o cumprimento da Lei. Diante disso, o processo de terceirização está sendo cada vez mais corriqueiro entre as organizações que buscam auxílio e orientação para o processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência (ALLI *et al.*, 2002; BAHIA; SCHOMMER; SANTOS, 2008; BEZERRA, 2010). De acordo com Oliveira (2008, p. 55), as empresas utilizam do auxílio dessas consultorias no processo de seleção porque “estas conhecem as normas e legislações e contribuem no processo de busca de funcionários com deficiência no mercado de trabalho”. Conforme Alli *et al.*, (2002, p. 22), várias instituições e entidades “se responsabilizam pela indicação, encaminhamento ou por eventual substituição de um profissional com deficiência”. Dessa forma, fica sob a responsabilidade destas instituições o envio do candidato adequado para o preenchimento do cargo oferecido (BEZERRA, 2010).

Segundo Bahia, Schommer e Santos (2008), algumas empresas ao receberem os candidatos selecionados pelas consultorias contratadas, ainda realizam entrevistas e dinâmicas de grupo, como uma forma de conhecerem as facilidades e dificuldades de trabalho dessas pessoas. Essa explanação corrobora o resultado evidenciado na variável “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, uma vez que essa foi a única que obteve um valor em média que demonstra concordância dos respondentes com deficiência com a afirmação relacionada. Cabe destacar que, além de obter as maiores medidas de posição, essa variável também possui o menor desvio, o que insinua que os respondentes, especialmente os com deficiência, foram mais coesos em suas opiniões sobre essa afirmação.

Percebe-se assim, que essa variável é a que melhor se aplica a realidade do processo de seleção dos respondentes com deficiência, ou seja, as organizações utilizam alguns instrumentos de seleção a fim de obter informações mais precisas sobre as competências e dificuldades dos candidatos para a realização do trabalho. Porém, esses procedimentos podem ser realizados tanto pelo RH das empresas contratantes, como por consultorias especializadas na seleção desses funcionários.

Para Fernandes (2008, p. 87), “O simples fato de as empresas precisarem de outra para realizar o procedimento por elas já é um ato de segregação”. Ainda segundo a autora, a realização de um processo seletivo diferenciado entre os candidatos também se caracteriza como uma forma de segregação, assim como as restrições impostas para a contratação, p. ex., possuir deficiências leves e diversas qualificações.

Nesse sentido, Carreira (1997) defende que a seleção de uma pessoa com deficiência deve ser semelhante a de uma pessoa sem deficiência, pois, a finalidade é que ambas concorram em condição de igualdade. Porém, em suas pesquisas, o autor encontrou uma realidade diferente, constatando que na maioria das empresas, as PcD não são submetidas a testes de seleção, ou participam de testes específicos. Discordantemente, Nambu (2003) alega que o processo de seleção do candidato com deficiência deve ser similar ao realizado com os não deficientes, mas não igual. Fernandes (2008) completa a visão da autora ao esclarecer que os procedimentos devem ser os mesmos para todos, porém, deve-se levar em consideração as especificidades de cada pessoa.

Por fim, vale ressaltar que tanto as empresas do setor público como a do setor privado, estão expandindo as suas atuações no cumprimento das políticas de Recrutamento e Seleção, porém, cada uma a sua maneira. Essa atuação pode ser assinalada como um reflexo da imposição da Lei de Cotas. Fernandes (2008) comenta que em sua pesquisa o processo de recrutamento e seleção de PcD foi considerado positivo, embora tenha sido imposto. A autora ainda revela que, se não fosse por imposição da Lei, provavelmente as organizações não vivenciaram a experiência de terem funcionários deficientes.

Na sequência, o Quadro 12 apresenta os resultados encontrados referente ao construto Bem-Estar no geral e por grupo. Os principais resultados encontrados em relação ao construto Bem-estar apontam que não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado, de acordo com os dados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, no entanto, observou-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

Todas as variáveis pertencentes a esse construto obtiveram índices em torno de 3 e 3,9, para todos os testes aplicados, o que no geral, sinalizam uma certa insensibilidade dos sujeitos pesquisados com as afirmações, segundo Demo *et al.* (2014). Contudo, ao serem analisadas por grupo, notou-se variações nas avaliações das variáveis, uma vez que os respondentes com e sem deficiência compartilham de percepções diferentes em relação aos assuntos abordados nas afirmações, o que pode ser compreendido por meio dos índices obtidos nas médias e quartis das variáveis.

Diante disso, cabe destacar a variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” que dentre as outras, foi a que obteve os maiores índices tanto em média quanto nos quartis, para todos os pesquisados, entretanto, as pessoas sem deficiência percebem melhor a aplicabilidade dessa variável do que as PcD. Sendo assim, apesar de ter obtido um escore alto ao ser comparado com os das outras variáveis, o valor

**Quadro 12** – Principais resultados encontrados para o construto bem-estar no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Bem-Estar</b>	<p>Todas as variáveis apresentam valores em torno de 3 e 3,9, o que sugere certa insensibilidade dos sujeitos com as afirmações.</p> <p>Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” que obteve valores mais altos tanto em média (3, 82) quanto nos quartis, especialmente no 1º, o que permite entender que os respondentes percebem melhor essa variável.</p>	<p>Constata-se que a variável “A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção” obteve os valores mais altos em média para as PsD (3,89), o que sinaliza que as pessoas sem deficiência percebem melhor a aplicabilidade dessa variável.</p> <p>A variável “A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos” obteve os valores das médias (3,22) iguais para os dois grupos, o que sugere uma semelhança na percepção dos pesquisados em relação ao contexto abordado na afirmação.</p>	<p>Constata-se que a variável “A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar”, apresenta valor em média (3,62) maior para as Pcd, indicando que estas percebem melhor a aplicabilidade dessa variável.</p> <p>Cabe destacar que os valores são maiores para os respondentes com deficiência, o que sugere que houve uma maior variabilidade nas opiniões dos mesmos em relação as afirmações.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p>		<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes com deficiência.</p>	<p>Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

atribuído a esse construto pelos respondentes com deficiência sinaliza indiferença dos mesmos em relação a afirmativa. Esse dado corrobora a colocação de Monteiro *et al.* (2011, p. 474) em que defendem que as empresas “devem-se atentar para um maior cuidado no tratamento dispensado aos colaboradores e para uma melhor formação pessoal e profissional que privilegie atitudes menos preconceituosas e discriminatórias”. Contribuindo com essa ideia, a Febraban (2006) elucida que uma empresa inclusiva busca combater as manifestações de preconceito e, principalmente, exige e demonstra respeito para com os funcionários deficientes.

Além disso, essa informação também demonstra a necessidade de modificações nos sistemas de gestão para adequação da inclusão. Nesse sentido, Alli (2000) acrescenta que para uma organização adotar um modelo de gestão baseado no paradigma da inclusão faz-se necessário a manutenção de algumas práticas, sejam elas: o levantamento de informações sobre os funcionários, com o objetivo de identificar suas particularidades; bem como reforçar o envolvimento dos empregados com a sociedade.

Os dados também revelam que a variável “A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar”, apresenta valor em média maior para as PcD, indicando que estas percebem melhor a aplicabilidade dessa variável. Essa constatação autentica as observações realizadas por Heinski e Bignetti (2002) que, em suas pesquisas sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, verificaram que as empresas estudadas valorizam os empregados e se preocupam com o bem-estar e com o desenvolvimento pessoal dos mesmos, concedendo-lhes inclusive benefícios materiais, educacionais e de proteção à saúde.

Nesse contexto, Perlin *et al.* (2014), acrescentam que as organizações que procuram exercer a inclusão, precisam atender ao menos as necessidades especiais das pessoas com deficiência, para tanto, é essencial que haja sensibilização dos funcionários que trabalham diretamente com as PcD, do constante acompanhamento ao cargo e interação com essas pessoas. Reiterando esse pensamento, Febraban (2006) e Bahia, Schommer e Santos (2008) apontam como uma das medidas fundamentais para a inclusão dos funcionários com deficiência na organização, a prática de acompanhar a adaptação do empregado com deficiência ao cargo que lhe é atribuído. Entretanto, o resultado concernente a variável “A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos”, diverge das considerações acima descritas, visto que obteve os valores das médias iguais (3,22) tanto para as PSD quanto para as PcD, indicando impassibilidade dos respondentes em relação ao contexto abordado na afirmação. Diante disso, percebe-se que

esta prática precisa se tornar mais efetiva no processo de inclusão do profissional com deficiência no ambiente de trabalho.

Vale ressaltar que os respondentes com deficiência apresentaram uma maior variabilidade nas opiniões em relação as afirmações que compõem esse construto, sinalizando com isso, que eles diferem quanto a sensação de Bem-estar vivenciada no ambiente de trabalho.

O Quadro 13 apresenta os resultados encontrados referente ao construto Tomada de Decisão no geral e por grupo. Em relação aos principais resultados atinentes a esse construto, têm-se que, apesar de não haver diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado de acordo com os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, verifica-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos respondentes por grupo.

A maioria das variáveis referentes a esse construto obtiveram valores inseridos entre 3 e 3,9, para todos os testes aplicados, o que no geral, indicam insensibilidade dos respondentes em relação as afirmações que compõe o construto, de acordo com Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PsD, uma vez que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo. Esse resultado já era esperado, visto que ainda se tem muitas barreiras para serem rompidas a respeito da capacidade laboral das PcD (VIOLANTE; LEITE, 2011).

Desta forma, destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” que apresenta um baixo valor em média (3,03) e nos quartis, para todos os respondentes aproximando-se assim, do indicador de discordância. Ao ser analisada por grupo, essa variável obteve os menores escores em média (2,89) e nos quartis, indicando que os respondentes com deficiência discordam dos pressupostos implantados na afirmação. Essa sinalização legitima os preconceitos e os mitos que muitos empregadores ainda possuem, de que as PcD ainda são aquelas que, a princípio, podem causar problemas no ambiente de trabalho (VIOLANTE; LEITE, 2011). Sendo assim, as empresas ainda percebem os profissionais com deficiência como causadores de problemas e não como solucionadores, ou como pessoas capazes de tomar decisões assertivas.

Carreira (1997) também constatou em seu estudo a falta de conhecimento dos empregadores acerca do potencial das PcD, e que este desconhecimento, consiste num forte motivo que impede ou dificulta a contratação dessa população pelas organizações. Ainda

**Quadro 13** – Principais resultados encontrados para o construto tomada de decisão no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Tomada de Decisão</b>	<p>Todas as variáveis apresentam valores em torno de 3 e 3,9, o que denota indiferença dos respondentes com o conteúdo avaliado nas afirmativas.</p> <p>Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” que apresenta um baixo valor em média (3,03) e nos quartis, aproximando-se assim, do indicador de discordância.</p>	<p>Os valores das médias e dos quartis foram maiores para as duas primeiras variáveis concernentes as PsD.</p> <p>Constata-se que a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” é a que apresenta a maior dispersão (1,55) de opiniões entre os pesquisados sem deficiência.</p>	<p>Em relação a última variável do construto percebe-se que houve uma inversão, ou seja, as medidas de posição são maiores para os respondentes com deficiência.</p> <p>Constata-se que a variável “A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas” relacionada as PcD obteve os menores escores, em média (2,89) e nos quartis, indicando que os respondentes com deficiência não percebem a aplicabilidade dos pressupostos implantados na afirmação.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes sem deficiência.</p>		<p>Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

segundo o autor, os empresários necessitam investir em formação, para que assim, aprendam a conviver e gerir a diversidade. Reiterando Carreira (1997), Heinski e Bignetti (2002) acrescentam que a inclusão de pessoas com deficiência na organização está intimamente ligada a conscientização dos empregadores da capacidade de trabalho dos deficientes.

Os resultados também demonstram que os pesquisados sem deficiência percebem melhor a aplicabilidade da variável “Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções” do que as PcD. Corroborando esse dado, Vasconcelos (2010) explana que, muitas vezes, a relação entre chefes, profissionais com deficiência e seus colegas de trabalho é coberta de conflitos devido aos mitos e as ideias errôneas sobre a deficiência. Ainda segundo o autor, as tensões e interesses dessa relação coloca em discussão a equidade e o mérito, assim como as capacidades e os limites do trabalhador com deficiência.

Em seguida, o Quadro 14 apresenta os resultados encontrados referente ao construto Clima no geral e por grupo. Concernente aos principais resultados referentes ao construto Clima, têm-se que, não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado conforme os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, porém, observou-se mediante as medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

Todas as variáveis que compõem esse construto obtiveram índices em torno de 3 e 3,9, para todos os testes aplicados, o que no geral, indica indiferença dos pesquisados em relação as afirmações, segundo Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PcD, uma vez que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo.

Desse modo, vale ressaltar a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores” que obteve um valor em média maior para os respondentes com deficiência, ou seja, estes percebem melhor a aplicabilidade dessa afirmação. Nesse sentido, Alli (2000) alega que a conscientização do valor da diversidade coopera para o surgimento de um clima positivo, capaz de estimular a cooperação e a sinergia entre os chefes e os funcionários da organização, facilitando assim, os vínculos dos profissionais deficientes com a empresa e sua identificação com o trabalho.

Bahia, Schommer e Santos (2008) averiguaram em seu estudo que, a princípio, os gestores mantinham um certo receio e dúvidas relacionadas a convivência com essas pessoas,

**Quadro 14** – Principais resultados encontrados para o construto clima no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Clima</b>	<p>Todas as variáveis apresentam valores em torno de 3 e 3,9, o que insinua impassibilidade dos pesquisados em relação aos pressupostos contidos nas afirmativas</p> <p>Destaca-se a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” que obteve valores mais altos tanto em média (3,89), quanto no 1º quartil.</p> <p>Ressalta-se a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” que obteve o menor valor (1,00), o que sugere que os respondentes são coesos quanto às suas opiniões sobre essa afirmativa.</p>	<p>Em relação a última variável do construto percebe-se que houve uma inversão, ou seja, as medidas de posição são maiores para os respondentes sem deficiência.</p> <p>Verificou-se que a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” apresenta os valores mais altos em média (3,89) para o grupo de PsD.</p> <p>Ainda em relação a essa variável, observou-se que ela obteve o menor desvio entre os respondentes sem deficiência (1,00).</p>	<p>Os valores das médias e dos quartis foram maiores para as duas primeiras variáveis concernentes as PcD.</p> <p>Cabe destacar que a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” obteve o menor desvio entre os respondentes com deficiência (1,14).</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, indica indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p> <p>Ressalta-se que esse construto obteve a menor estimativa (0,89), o que sugere que todos os sujeitos pesquisados são bem convergentes em relação a suas opiniões.</p>	Há semelhança quanto a avaliação desse construto para os dois grupos em relação as médias (3,71), já em relação ao desvio percebe-se que esse construto obteve o menor índice (0,94).	Há semelhança quanto a avaliação desse construto para os dois grupos em relação as médias (3,72), já em relação ao desvio percebe-se que esse construto obteve o menor índice (0,84).	Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

porém, com o passar do tempo, tornou-se possível a construção de uma relação saudável, fundamentada no respeito ao ser humano. Segundo Alli (2000), o diálogo entre a chefia e os seus colaboradores ajuda a fortalecer a diversidade, além de promover e estimular a confiança, favorecendo a busca de objetivos comuns.

Outro dado relevante diz respeito a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” que obteve os maiores escores tanto em média quanto no 1º quartil, para todos os respondentes. Porém, as pessoas sem deficiência percebem a aplicabilidade dessa variável melhor do que as PcD. Essa percepção corrobora as observações realizadas por Bahia, Schommer e Santos, (2008) que, em sua pesquisa sobre as práticas empresariais para a inserção profissional de PcD, obtiveram respostas divergentes quanto ao relacionamento entre os funcionários com e sem deficiência e entre os próprios trabalhadores com deficiência. De acordo com os autores, os gestores e os funcionários que trabalham direta e indiretamente com as PcD, informaram possuir um bom relacionamento com todos os colaboradores, seja eles com ou sem deficiência. Entretanto, declararam que percebem os funcionários com deficiência isolados, em um grupo formado só por eles. Já os profissionais deficientes, afirmaram que não fazem distinção em ter relacionamentos com quem apresenta ou não alguma deficiência. Porém, a proximidade com outros deficientes acontece devido à afinidade existente entre eles (BAHIA, SCHOMMER e SANTOS, 2008).

Também é possível observar que além dos índices obtidos nas médias indicarem indiferença dos respondentes em relação a afirmação, essa variável foi a que apresentou o menor desvio entre todos os respondentes (1,00; 0,89) e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (1,00; 0,94) e com deficiência (1,14; 0,84), o que sugere que os respondentes são coesos quanto às suas opiniões sobre essa afirmativa.

Assim sendo, Bahia, Schommer e Santos (2008), elucidam que o relacionamento entre os profissionais com e sem deficiência, ou/e até mesmo entre as próprias PcD, ainda é um aspecto que deve ser melhorado nas empresas que possuem programas de inclusão. Para a Febraban (2006), as organizações devem se preocupar com as dificuldades de relacionamento que esta população costuma encontrar ao serem incluídas no ambiente laboral e, que as empresas imprescindivelmente devem preparar os seus colaboradores para conviverem com pessoas com deficiência. Bahia, Schommer e Santos (2008) reforçam que, a ausência de orientação, de práticas de sensibilização e de preparo dos empregadores, gestores e empregados podem causar impactos negativos na convivência com as PcD, uma vez que o preconceito e ausência de informações ainda insistem em se fazerem presentes.

No Quadro 15 estão expostos os resultados encontrados referente ao construto Reconhecimento no geral e por grupo. Em relação aos principais resultados referentes ao construto Reconhecimento, tem-se que, há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado de acordo com os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos. Esse resultado também foi constatado por meio das medidas de posição que apresentaram valores maiores para as variáveis relativas às PcD, indicando que esse grupo percebe melhor a aplicação dos pressupostos abordados nas afirmações.

Diante disso, cabe destacar a variável “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais” por ser a que mais acentuou essa diferença, uma vez que, ao ser analisada por grupo, apresentou um baixo valor em média (2,71; 2,90), sinalizando discordância dos pesquisados sem deficiência em relação a afirmativa, enquanto que as PcD tiveram outra percepção sobre a variável, que pode ser entendido mediante os valores das médias (3,38; 3,37) e quartis, os quais apresentam maiores escores para esse grupo, embora, o valor obtido indique indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto. Nesse contexto, Bahia e Schommer (2010) argumentam que as empresas podem e devem conhecer as necessidades e expectativas profissionais das PcD antes e após a contratação. E que o grande desafio da organização consiste em criar um ambiente de trabalho onde elas possam desenvolver-se, tendo suas expectativas supridas e suas necessidades trabalhadas. Para tanto, é necessário que ocorra algumas modificações no tratamento dispensado aos colaboradores e nas práticas de gestão (BAHIA; SCHOMMER, 2010).

Também é possível observar, que além dos índices obtidos nas médias indicarem diferença na percepção dos respondentes em relação a variável, ela foi a que apresentou o menor desvio para todos os respondentes (1,00) e para os pesquisados sem deficiência (1,34), insinuando que os devidos respondentes são coerentes quanto às suas opiniões sobre essa afirmativa.

Somados a essas observações, os resultados revelam ainda que a variável “A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.)” também obteve um valor em média maior para os respondentes com deficiência, ou seja, as PcD percebem melhor a aplicabilidade dessa afirmação. Contribuindo esse dado, Monteiro *et al.* (2011) elucidam que os gestores entrevistados em sua pesquisa afirmaram reconhecer a produtividade dos funcionários deficientes, assim como ressaltaram que tais pessoas são extremamente eficientes. Tanaka e Manzini (2005) também identificaram em seu estudo essa mesma concepção, uma vez que os

**Quadro 15** – Principais resultados encontrados para o construto clima no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Reconhecimento</b>	<p>Destaca-se a “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais” obteve um baixo valor em média (2,71), o que denota discordância dos pesquisados em relação a afirmativa.</p> <p>Ressalta-se a variável “Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho” que obteve o menor valor (1,00), o que sugere que os respondentes são coesos quanto às suas opiniões sobre essa afirmativa.</p>	<p>Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais”, referente aos pesquisados sem deficiência obteve os menos escores, em média (2,71) e nos quartis, sinalizando que as PsD discordam da afirmativa.</p> <p>Ainda em relação a essa variável, observou-se que ela obteve o menor desvio entre os respondentes sem deficiência (1,34).</p>	<p>Percebe-se que os valores da média e dos quartis foram maiores para as variáveis relativas às PcD, o que indica que esse grupo percebe melhor a aplicação dos pressupostos abordados nas afirmações.</p> <p>Observa-se que há uma maior dispersão nas opiniões das pessoas com deficiência em relação as variáveis que compõem esse construto.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, indica indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p>	<p>Esse construto apresenta um baixo valor na média (2,90) e nos quartis, o que sugere que as PsD discordam das afirmativas que compõem o construto.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes com deficiência.</p> <p>Ainda em relação a esse construto, observou-se que ele é o que apresenta o maior valor (1,37) de dispersão nas opiniões das pessoas com deficiência.</p>	<p>Apenas esse construto sinaliza diferença significativa entre os grupos de acordo com a análise de variância (ANOVA) e pelos testes não-paramétricos de Kruskal-Wallis e da mediana.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

entrevistados alegaram reconhecer a capacidade laboral das pessoas com deficiência e, a sua dedicação ao trabalho.

Segundo Lima, Hopfer e Souza-Lima (2004, p. 8), “O reconhecimento é a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho”. Nesse sentido, Monteiro *et al.* (2011), acrescentam que o reconhecimento do trabalho executado é um importante aliado no estabelecimento de um vínculo afetivo entre o gestor com o funcionário, e que esse exercício é capaz beneficiar o desempenho do empregado, assim como o da empresa. Desse modo, compreende-se que ações como essa, trilham pelo caminho que leva à concretização da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Diante dos resultados expostos, cabe a ressalva que a percepção obtida pelos respondentes com deficiência pode ter sido influenciada pela grande satisfação que estas pessoas sentem ao estarem empregadas, visto que o trabalho representa antes de qualquer coisa, a humanização do deficiente (HEINSKI; BIGNETTI, 2002; LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013; PERLIN *et al.*, 2014).

Na sequência, o Quadro 16 apresenta os resultados encontrados referente ao construto Treinamento, Desenvolvimento e Educação no geral e por grupo. Concernente aos principais resultados referentes ao construto Treinamento, Desenvolvimento e Educação, têm-se que, não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado de acordo com os resultados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, porém, observou-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

A maioria das variáveis atinentes a esse construto obtiveram valores que perpassam entre 3 e 3,9, para todos os testes aplicados, o que no geral, indicam insensibilidade dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, conforme Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PcD, visto que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo.

Essa percepção pode ser baseada na maneira como as empresas se dirigem aos funcionários com deficiência, tratando-os sem discriminação e com o mesmo nível de exigência aplicado para todos os outros funcionários, oferecendo-lhes treinamentos e cursos para o aprimoramento e desenvolvimento profissional (OLIVEIRA, 2008; CARVALHO, 2010). Reiterando esse entendimento, Monteiro e outros (2011) defendem que os gestores e

**Quadro 16** – Principais resultados encontrados para o construto treinamento, desenvolvimento e educação no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</b>	<p>Todas as variáveis apresentam valores em torno de 3 e 3,9, o que insinua impossibilidade dos pesquisados em relação aos pressupostos contidos nas afirmativas.</p> <p>Destaca-se a variável “A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento” que obteve o maior valor em média (3,58) e a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)” que apresenta o menor valor no 1º quartil e se encontra como a segunda menor média (3,08) do construto.</p>	<p>Destaca-se a variável “Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo” que obteve a maior média (3,58) do grupo de PsD, sendo esta também maior do que a obtida pelas PcD.</p>	<p>Percebe-se que os valores da média e dos quartis foram maiores para as variáveis relativas às PcD, o que indica que esse grupo percebe melhor a aplicação dos pressupostos abordados nas afirmações.</p> <p>Constata-se também que a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)”, pertinente às PcD, obteve os menos escores, em média (2,89) e no 1º quartil, sugerindo que os sujeitos com deficiência não percebem a aplicabilidade da variável.</p>	<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, indica indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.</p>		<p>Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes com deficiência.</p>	<p>Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

demais funcionários das empresas precisam estar preparados e treinados para acolher as PcD no ambiente de trabalho, buscando superar preconceitos e, conseqüentemente, efetivar a inclusão organizacional deste grupo potencialmente produtivo para o trabalho.

Diante disso, cabe destacar a variável “A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.)” que apresenta o menor valor no 1º quartil e se encontra como a segunda menor média (3,08) do construto para todos os respondentes e, pertinente as PcD, obteve os menores escores, em média (2,89) e no 1º quartil, sugerindo que os pesquisados com deficiência não percebem a aplicabilidade dessa afirmação.

Nesse contexto, a Febraban (2006) salienta que a baixa qualificação desta população dificulta o ingresso e/ou permanência no mercado formal de trabalho. Tanaka e Manzini (2005), Bahia, Schommer e Santos (2008) e Beltrão e Brunstein (2012), corroboram essa afirmação ao verificarem em seus estudos com gestores empresariais que a falta de qualificação é um dos maiores obstáculos para a não contratação das PcD. No entanto, segundo Monteiro *et al.* (2011, p. 472), “uma empresa socialmente comprometida pensa em outros caminhos que possibilitem amenizar o quadro crítico em relação a esta questão”. Alli (2000) e Alli *et al.* (2002) orientam as empresas que enfrentam essa dificuldade durante o processo de inserção das PcD, a estabelecerem convênios com programas de capacitação disponíveis em organizações não governamentais, em escolas técnicas e universidades ou mesmo implementar projetos de treinamentos específicos pertinentes a função que o funcionário com deficiência irá desempenhar.

Beltrão e Brunstein (2012) relatam em sua pesquisa a experiência de uma empresa que, ao se deparar com a obrigatoriedade imposta pela Lei de Cotas quanto a inserção de pessoas com deficiência no seu quadro de funcionários, resolveu contratar PcD sem a mínima qualificação exigida. Porém, para amenizar os efeitos dessa escolha, a empresa resolveu adotar algumas práticas de desenvolvimento para essa população. Entre as práticas vivenciadas pelos colaboradores com deficiência, a organização destaca o custeio de cursos de graduação, que é oferecido para alguns colaboradores deficientes que escolheram dá seguimento nos estudos. Logo, esse caso comprova que as empresas podem promover ações que contribuam com o desenvolvimento desses profissionais e garantam a inclusão na organização.

O Quadro 17 apresenta os resultados encontrados referente ao construto Condições de Trabalho no geral e por grupo.

**Quadro 17** – Principais resultados encontrados para o construto condições de trabalho no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Condições de Trabalho</b>	Destacam-se as variáveis “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)”, “Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” e “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” que apresentam valores baixos em média (2,30; 2,87; 2,92, respectivamente) e nos quartis, principalmente no 1º e 2º, indicando que os respondentes não percebem a aplicabilidade dos pressupostos implantados nas afirmações.	Com relação às medidas de posição, podemos observar que são maiores para as variáveis dos respondentes sem deficiência, no entanto, podemos destacar a única variável “A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida”, do grupo de PsD que quando comparada ao grupo de PcD apresenta valores menores em média (3,18) e no 2º quartil.  Em termos de desvio padrão, verifica-se que há uma maior variabilidade nas opiniões das PsD quanto as variáveis desse construto.	Constata-se que as variáveis “A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de conveniência/descanso, etc.)”, “Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” e “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” apresentam médias baixas (2,07; 2,78; 2,76) respectivamente, o que também se manteve ao longo dos quartis. Isto denota discordância dos respondentes em relação as afirmativas.  Percebe-se uma larga dispersão de opinião entre os PcD em relação a essa variável “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)”.	Constata-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,90) e ao longo dos três quartis, o que sinaliza que os respondentes não concordam com os conteúdos que avaliam esse construto.	Observa-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,99) e ao longo dos quartis, o que sugere que as PsD discordam das afirmativas que compõem os construtos.	Constata-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,81) e nos quartis, o que sinaliza que as PsD não concordam com os conteúdos que avaliam esse construto.	Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Atinente aos principais resultados encontrados em relação ao construto Condições de Trabalho, têm-se que, não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado conforme os dados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, no entanto, observou-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

A maioria das variáveis referentes a esse construto obtiveram valores inseridos entre 2 e 2,9, para todos os testes aplicados, o que no geral sugere que os respondentes não percebem a aplicabilidade dos pressupostos implantados nas afirmações, de acordo com Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PsD, uma vez que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo. Esse resultado já era esperado, visto que a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho implica em modificações no ambiente organizacional, acarretando um ônus para as empresas. Logo, essas se utilizam desse motivo para retardar as mudanças necessárias e, para dificultar a contratação e manutenção de funcionários deficientes (LEAL; MATTOS; FONTANA, 2013).

Diante disso, destaca-se a variável “Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes” que obteve um baixo valor em média (2,87) e nos quartis, para todos os respondentes e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (2,96) e com deficiência (2,78), sugerindo que os respondentes não percebem a aplicabilidade da afirmação. Sendo assim, que as empresas não estão dando à atenção devida a política de segurança no trabalho, visto que, não se preocupam em promover ou manter ações e programas de prevenção e eliminação de acidentes no ambiente de trabalho. Segundo Alli, *et al.* (2002, p. 24), “Uma empresa socialmente responsável deve estar atenta para detectar e prevenir situações de risco e condições inadequadas para a saúde do trabalhador”.

Para Marras (2000), a prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo, conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e a dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho. Nesse sentido, Bohlander, Snell e Sherman (2005), Demo (2008) e Snell e Bohlander (2013) acrescentam que cabe às empresas fomentar um programa de conscientização da segurança que envolva o uso de vários meios, entre eles: existência de comissão interna para prevenção de acidentes, palestras sobre segurança, filmes produzidos comercialmente, vídeos especialmente produzidos e outros meios, como folhetos que ilustram procedimentos de

trabalho seguros, aquisição e manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência e pisos antiderrapantes.

Considerando tais informações, Silva, Alves e Morais (2012) identificaram em sua pesquisa que a maioria das empresas analisadas adotaram práticas preventivas de segurança diferenciadas para o colaborador deficiente, constatando assim, que estas realizaram mudanças em suas ações no intuito de promover a inclusão dessas pessoas.

Ressalta-se também a variável “As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis)” que obteve um baixo valor em média (2,92) e nos quartis, para todos os respondentes, entretanto, ao ser analisada por grupo, constatou-se que essa variável apresentou os menores escores em média (2,76) e nos quartis, indicando que só os respondentes com deficiência discordam dos pressupostos implantados na afirmação. Nesse sentido, Leal, Mattos e Fontana (2013) salientam que é obrigação da empresa proporcionar um ambiente de trabalho saudável e seguro para todos os seus colaboradores, eliminando barreiras e limitações físicas, e que tais adaptações devem ser realizadas independente da contratação de um funcionário com deficiência. Segundo Nohara, Acevedo e Fiammetti (2010, p. 81), as principais dificuldades relacionadas à inadequação do ambiente de trabalho às necessidades das PcD são: “o acesso ao local de trabalho, o *layout* do próprio local de trabalho e os artefatos com os quais as pessoas com deficiência executam suas tarefas”.

Perlin *et al.* (2014) identificaram em sua pesquisa sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, que a empresa analisada realizou mudanças no ambiente de trabalho e adequou a infraestrutura com a intenção de garantir as PcD acessibilidade nas áreas e funções em que são alocadas. Corroborando essa informação, Leal, Mattos e Fontana (2013) retratam que, em seu estudo sobre as condições de trabalho voltadas para as PcD, a maioria das pessoas com deficiência pesquisadas, não se sentem expostas a nenhum tipo de risco que possa ocasionar algum acidente no ambiente de trabalho, porém, mencionaram sentirem risco psicossocial, causado pelo estresse e pelas circunstâncias do cotidiano permeadas pelo preconceito. Reiterando Leal, Mattos e Fontana (2013), Leão e Silva (2012) acrescentam que situações de desproteção no ambiente de trabalho ocasionam sofrimento físico e psíquico para o trabalhador.

Diante das considerações expostas, quanto mais as pessoas com deficiência percebem adaptações nas condições de trabalho, mais elas compreendem a relevância de seu trabalho.

Em seguida, o Quadro 18 expõe os resultados encontrados atinente ao construto Avaliação de Desempenho e Competências no geral e por grupo. No que se refere aos principais resultados encontrados em relação ao construto Avaliação de Desempenho e Competências, têm-se que, não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado segundo os dados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, no entanto, observou-se mediante as medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

A maioria das variáveis concernentes a esse construto alcançaram valores inseridos entre 2 e 2,9, para todos os testes aplicados, o que no geral indica que os respondentes discordam dos pressupostos implantados nas afirmações, conforme Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PcD, visto que as médias e quartis das variáveis apresentam maiores escores para esse grupo. Essa percepção pode ter sido influenciada pela satisfação que os trabalhadores com deficiência sentem ao serem avaliados pelos empregadores como funcionários que produzem exatamente no mesmo nível, ou melhor, que uma pessoa sem deficiência (COLELLA; DENISE, 1997; CAMPOS; CAMPOS; VASCONCELLOS; KRUGLIANSKAS, 2013).

Desse modo, ressalta-se a variável “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” que obteve estimativas muito baixas tanto em média (2,88) quanto nos quartis, para todos os respondentes, entretanto, ao ser analisada por grupo, verificou-se que essa variável apresentou baixos índices em média (2,59) e nos quartis, indicando que só os os respondentes sem deficiência discordam dos pressupostos implantados na afirmação. Embora o índice alcançado pelos respondentes com deficiência sinalize indiferença, há uma clara indicação de que essas pessoas percebem a avaliação de desempenho como um instrumento importante para o desenvolvimento de suas competências.

Nesse sentido, ALDamoe, Yazam e Ahnid (2011) elucidam que avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento de carreira, reconhecimento e promoção dos empregados. Contribuindo esse entendimento, Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013), identificaram em seu estudo sobre a inclusão de pessoas com deficiência na empresa, que a organização estudada declara realizar a avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência de acordo com as suas limitações. E que para efeitos de promoção e desenvolvimento de carreira, os coordenadores/supervisores de produção observam o desenvolvimento dos subordinados com deficiência.

**Quadro 18** – Principais resultados encontrados para o construto avaliação de desempenho e competências no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Avaliação de Desempenho e Competências</b>	Destacam-se as variáveis “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” alcançaram estimativas baixas tanto em média (2,91; 2,88; 2,78, respectivamente) quanto no 1º quartil, o que denota que os pesquisados discordam das afirmativas.	Constata-se que as variáveis “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” apresentam médias baixas (2,89; 2,59; 2,69) respectivamente, o que também se manteve ao longo dos quartis. Isto denota discordância dos respondentes em relação as afirmativas.  Em termos de desvio padrão, verifica-se que há uma maior variabilidade nas opiniões das PsD quanto a variável “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores”.	Observa-se que as médias e quartis obtiveram valores maiores para as variáveis referentes ao grupo de Pcd.  Constata-se que as variáveis “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário” e “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” obtiveram menores medidas em média, (2,93; 2,98) respectivamente, e nos quartis, o que sinaliza discordância dos pesquisados em relação a essas afirmações.	Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, indica indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto.	Observa-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,92) e ao longo dos quartis, o que sugere que as PsD discordam das afirmativas que compõem os construtos.	Esse construto obteve um valor em torno de 3 e 3,9, o que no geral, insinua indiferença dos respondentes em relação as afirmações que compõem o construto, porém, é avaliado melhor pelos respondentes com deficiência.	Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Cabe também destacar a variável “Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário”, que apresenta uma estimativa muito baixa tanto em média (2,91) e nos quartis, para todos os respondentes e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (2,89) e com deficiência (2,93), sinalizando que os pesquisados discordam da afirmativa. Reiterando esse resultado, Bezerra e Vieira (2012) observaram em seu estudo que os trabalhadores com deficiência apresentam uma avaliação de desempenho positiva, segundo os relatos dos gerentes de Recursos Humanos das empresas analisadas, entretanto, as PcD ocupam os cargos mais baixos na organização, e devido as suas limitações e adequação do local de trabalho são privados de promoções, permanecendo no mesmo cargo.

Diante desse contexto, Lotta (2002) e Trottmann e Tibério (2012), salientam que a avaliação de desempenho dá suporte a política de remuneração e recompensas, visto que está intrinsecamente relacionada à discriminação do aumento salarial e promoção dos trabalhadores. Porém, constata-se que esta estratégia não tem sido utilizada pelas organizações, conforme a percepção dos respondentes desse estudo.

Somados a essas observações, os resultados revelam ainda que a variável “Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores” obteve um baixo valor em média (2,78) e nos quartis, para todos os respondentes e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (2,69) e com deficiência (2,98), sugerindo que os respondentes não concordam com os pressupostos implantados na afirmação. Nessa perspectiva, Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013) verificaram em seu estudo que a empresa analisada realiza a avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência a partir da experiência que os coordenadores/supervisores guardam da convivência e da observação com as PcD, porém, essas observações ficam restritas apenas para os coordenadores, não sendo repassadas para os funcionários.

Segundo, Snell e Bohlander (2013) e Trottmann e Tibério (2012), a eficácia de um programa de avaliação de desempenho depende de uma adequada utilização das informações, que devem ser analisadas de acordo com a necessidade de cada empresa e repassadas aos funcionários, gerando, assim, um *feedback* entre avaliador e avaliado, de forma que resulte em elevados níveis de desempenho. Corroborando com essa ideia, ALDamoe, Yazam e Ahmid (2011), acrescentam que o processo de avaliação de desempenho além de ser uma atividade que deve garantir a compreensão recíproca entre o empregador e o

empregado, é também um processo de fornecimento de *feedback* que visa aprimorar o trabalho em equipe, promovendo maior eficiência dos colaboradores na organização.

O Quadro 19 apresenta os resultados encontrados atinentes ao construto Remuneração e Recompensas no geral e por grupo. Em relação aos principais resultados encontrados referentes ao construto Remuneração e Recompensas, têm-se que, não há diferenças na percepção dos respondentes quanto ao construto analisado de acordo com os dados obtidos pela aplicação dos testes paramétricos e não paramétricos, no entanto, observou-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos pesquisados por grupo.

A maioria das variáveis referentes a esse construto obtiveram valores inseridos entre 2 e 2,9, para todos os testes aplicados, o que no geral insinua que os respondentes não percebem a aplicabilidade dos pressupostos implantados nas afirmações, segundo Demo *et al.* (2014). No entanto, ao serem analisadas por grupo, observou-se que as variáveis são mais bem avaliadas pelas PsD, uma vez que as médias e quartis das variáveis alcançaram valores maiores para esse grupo. Entende-se assim, que os respondentes com deficiência percebem que não são recompensados adequadamente. Nesse sentido, Jones (1997) reitera essa percepção ao relatar que as PcD normalmente recebem níveis mais baixos de compensação do que os demais trabalhadores.

Diante desse contexto, destaca-se a variável “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)” que obteve estimativas muito baixas tanto em média (2,90) quanto nos quartis, para todos os respondentes e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (2,89) e com deficiência (2,91), sugerindo que os respondentes não percebem a aplicabilidade da afirmação. Corroborando esse resultado, Carvalho-Freitas (2009) relata que os funcionários com deficiência entrevistados em seu estudo se sentem insatisfeitos em relação aos fatores relacionados à remuneração, tais como salário, bônus, promoções e gratificações. Já Almeida, Carvalho-Freitas e Marques (2010) realizaram uma pesquisa que trouxe resultados que indicam que a maior parte dos trabalhadores com deficiência entrevistados declararam estarem satisfeitos com os benefícios e incentivos recebidos, porém, essas pessoas percebem de forma negativa o salário recebido e às oportunidades de promoção, uma vez que a empresa não oferece as PcD possibilidade de progredir na carreira.

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2005), a remuneração pode ser: a) direta, abarcando ordenados e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões; e

**Quadro 19** – Principais resultados encontrados para o construto remuneração e recompensas no geral e por grupo.

CONSTRUTO	TODOS OS PESQUISADOS	PSD	PCD	TODOS OS PESQUISADOS/ CONSTRUTOS AGREGADOS	PSD/CONSTRUTOS AGREGADOS	PCD/CONSTRUTOS AGREGADOS	DIFERENÇA ENTRE OS GRUPOS
<b>Remuneração e Recompensas</b>	<p>Destacam-se as variáveis “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.)”, “Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores” e “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” que obtiveram médias baixas (2,90; 2,71; 2,53, respectivamente) o que também se manteve ao longo dos quartis. Isto denota que os pesquisados discordam das afirmativas.</p> <p>Cabe ressaltar que as variáveis “Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos” e “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” obtiveram um valor semelhante de desvio (1,60), sendo este o maior valor de dispersão do construto, segundo as opiniões entre os pesquisados.</p>	<p>Observa-se que as médias e quartis obtiveram valores maiores para as variáveis referentes ao grupo de PsD.</p> <p>Constata-se que as últimas três variáveis do construto apresentam médias baixas (2,89; 2,98; 2,40) respectivamente, o que também se manteve ao longo dos quartis, indicando discordância dos respondentes em relação as afirmativas.</p>	<p>Constata-se que as últimas três variáveis do construto apresentam médias muito baixas (2,91; 2,44; 2,67) respectivamente, o que também se manteve ao longo dos quartis, sugere que os respondentes discordam das afirmativas.</p> <p>Concernente ao desvio padrão, verificou-se que há uma maior variação nas opiniões das pessoas com deficiência em relação a todas as variáveis do construto, com destaque para a variável “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” referente as PcD, que obteve a maior estimativa de dispersão (1,66) por grupo e em geral.</p>	<p>Constata-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,91) e ao longo dos três quartis, o que sinaliza que os respondentes não concordam com os conteúdos que avaliam esse construto.</p>	<p>Observa-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,99) e ao longo dos quartis, o que sugere que as PsD discordam das afirmativas que compõem os construtos.</p>	<p>Constata-se que esse construto obteve baixos valores em média (2,84) e nos quartis, o que sinaliza que as PcD não concordam com os conteúdos que avaliam esse construto.</p>	<p>Não há diferenças no que se refere a percepção dos sujeitos pesquisados quanto ao construto analisado.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

b) indireta, que inclui os vários benefícios (assistência médica, vale-transporte, seguro de vida em grupo etc.) dispostos por cada empresa, além de envolver a recompensa não financeira, sendo esta composta por programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes, suporte da empresa e ambientes e horário de trabalhos flexíveis. Sendo assim, cabe a cada organização criar seu próprio sistema de recompensas, considerando as especificidades dos seus funcionários, para que assim, possa remunerá-los de forma justa e adequada.

Ressalta-se também a variável “Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores” que apresenta índices muito baixos tanto em média (2,71) quanto nos quartis, para todos os respondentes e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (2,98) e com deficiência (2,44), sinalizando que os pesquisados discordam da afirmativa. Ratificando esse resultado, Santos *et al.* (2013) relatam que em sua pesquisa sobre o caráter inclusivo das políticas de Recursos Humanos nas organizações, um trabalhador com deficiência entrevistado afirmou que embora se sinta satisfeito com o salário que recebe, mudaria de emprego se suas sugestões fossem respeitadas e reconhecidas pelo seu gerente, porém, gostaria de receber além do valor oferecido pela empresa atual. Considerando tais informações, Snell e Bohlander (2013) acrescentam que os funcionários devem ser recompensados com um pagamento quantificável e com o reconhecimento, por seus serviços.

Outro dado relevante diz respeito a variável “Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados” obteve um baixo valor em média (2,53) e nos quartis, para todos os respondentes e, separadamente, entre os pesquisados sem deficiência (2,40) e com deficiência (2,67), indicando que os respondentes não concordam com os pressupostos implantados na afirmação. Nesse contexto, Santos *et al.* (2013) explanam que um funcionário deficiente entrevistado em sua pesquisa acredita que poderia receber mais, se a empresa considerasse os resultados do seu trabalho. Desse modo, Snell e Bohlander (2013) orientam que o sistema de recompensas da organização deve considerar os cargos, assim como a equidade salarial, e o desempenho profissional, visto que a maneira como a organização remunera seus funcionários transmite uma mensagem sobre os seus valores.

## 5. CONCLUSÕES

Essa dissertação teve como objetivo analisar como se configuram as políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às pessoas com deficiência em João Pessoa-PB, no que se refere à sua inserção e inclusão no trabalho. Estes temas, individualmente, embora sejam objetos de pesquisas distintas, em diversos campos do conhecimento, ainda carecem de abordagens empíricas fundamentadas nos pressupostos que encadearam o desenvolvimento desse estudo.

Nesse contexto, a pesquisa buscou ampliar a compreensão acerca do processo de inclusão das PcD no mercado de trabalho, a partir da percepção de colaboradores com deficiência inseridos formalmente em organizações públicas e privadas na cidade de João Pessoa-PB. No contingente de pessoas envolvidas na amostra estudada, prevalecem pessoas do sexo masculino, com idade entre 31 a 40 anos, que trabalham no setor privado por cerca de 2 a 4 anos. No tocante as pessoas com deficiência, vale ressaltar que, a maioria dos respondentes possuem deficiência física, seguidas de PcD auditivas e visuais. Essa predominância demonstra que o tipo de deficiência pode favorecer ou dificultar as chances de uma PcD conquistar uma vaga de trabalho formal, assim, esse tipo de inclusão se constitui por ser excludente (SUZANO, 2011).

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho requer modificações nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Uma organização inclusiva, segundo Sasaki (2006), é aquela que reestrutura o ambiente de trabalho, adapta os procedimentos técnicos e os instrumentos de trabalho, efetua mudanças nas formas de comunicação, nas práticas administrativas e na mentalidade de todos as pessoas, estimulando a captação, manutenção e permanência do trabalhador com deficiência. Nessa perspectiva, quanto mais adaptações identificadas nas políticas e práticas adotadas pelas organizações mais fácil se torna o processo de inclusão dos colaboradores com deficiência.

Com relação aos objetivos específicos delineados na dissertação, o primeiro buscou identificar a percepção das pessoas com deficiência acerca das políticas e práticas de gestão de pessoas oferecidas pelas organizações onde trabalham. Por meio desse objetivo, verificou-se que as pessoas com deficiência são impassíveis a maioria dos construtos atinentes as políticas e práticas de gestão de pessoas. Ressalta-se que nenhuma política alcançou indicadores de concordância, ou seja, os respondentes com deficiência não atestam concordância com os conteúdos avaliados pelos construtos analisados. Em contrapartida, as

PcD não percebem a aplicabilidade de duas políticas de GP em questão, que são: Condição de Trabalho e Remuneração e Recompensas.

Os achados revelam ausência de modificação nas políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas empresas, dificultando portanto, a inclusão dos profissionais com deficiência no trabalho, já que para ocorrer a inclusão faz-se necessário que aconteça adaptações nas organizações como condições necessárias para que o trabalhador deficiente consiga conservar e se desenvolver no emprego. As dificuldades em adaptar as políticas e práticas de GP, podem ser ocasionadas devido à falta de interesse das organizações, pela falta de conhecimento, inclusive da capacidade da pessoa com deficiência ou por simplesmente não saber como fazer.

Buscou-se, no segundo objetivo, verificar a partir da percepção dos trabalhadores com deficiência, quais políticas e práticas inclusivas são adotadas pelas organizações. Percebeu-se nesse aspecto que as empresas não adotam nenhuma política inclusiva, de acordo com a percepção dos respondentes com deficiência. Sobretudo, nota-se que a única prática percebida pelas PcD é referente a variável: “A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.)”, visto que, os índices alcançados referentes a essa variável demonstraram concordância dos respondentes deficientes com os pressupostos abordados na afirmação. Salienta-se, que essa prática está ligada a política de Seleção e se apresenta como um reflexo da necessidade de cumprimento da imposição legal.

No entanto, o desenvolvimento de um processo de inclusão no trabalho exige não apenas a implementação de práticas de Recrutamento e Seleção, advindas do sistema de cotas, mas de uma reformulação nas práticas, ações e comportamentos de todas as políticas de GP. Assim, apesar das PcD terem percebido avanço nessa prática desenvolvida pelas organizações, cabe sinalizar a existência de aspectos que atestam inadequação das empresas ao paradigma da inclusão. Verificou-se, por exemplo, que as PcD não percebem a aplicabilidade de dez práticas concernentes as seguintes políticas: Tomada de Decisão; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho e Competências; e Remuneração e Recompensas.

Nesse sentido, ressalta-se a importância do deslocamento de práticas de GP tendenciosas a desconsiderar as especificidades das PcD, para o desenvolvimento de práticas que envolvam pessoas com e sem deficiência, contemplando as diferenças e oferecendo igualdade de oportunidades para estes trabalhadores.

O terceiro objetivo buscou comparar a percepção de funcionários com e sem deficiência acerca das políticas e práticas de Recursos Humanos. Verificou-se, a partir da aplicação dos testes paramétrico (ANOVA) e não paramétrico (Kruskal-Wallis) e da Mediana, que apenas o construto Reconhecimento sinaliza diferença significativa, entre os grupos de pessoas com e sem deficiência, no que se refere a percepção desses quanto aos construtos analisados atinentes às políticas e práticas de GP. E a partir das medidas de posição, identificou-se que as PcD percebem melhor a aplicabilidade desse construto do que as PsD.

No tocante aos demais construtos, observou-se por meio das medidas de posição diferenças entre as percepções dos respondentes com e sem deficiência, identificando que as PcD percebem melhor a aplicabilidade das políticas e práticas de gestão de pessoas do que as PsD, embora os valores obtidos não indiquem concordância. Destacam-se, por exemplo, os construtos: Recrutamento; Seleção; Bem-Estar; Clima; Reconhecimento; Treinamento, Desenvolvimento e Educação; e Avaliação de Desempenho e Competências concernentes as políticas de GP, que são melhor avaliados pelos pesquisados com deficiência do que os sem deficiência. Já as PsD avaliam melhor que as PcD os seguintes construtos: Tomada de Decisão; Condição de Trabalho; e Remuneração e Recompensas.

Os resultados encontrados evidenciaram ausência de adaptações nas políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas às PcD desenvolvidas pelas organizações, sinalizando assim, que estas se configuram como não inclusivas, visto que não proporcionam as condições necessárias e suficientes para a captação, manutenção, desenvolvimento e permanência dos trabalhadores com deficiência. Sendo assim, constata-se que essas políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações garantem apenas a inserção das pessoas com deficiência, já que não possuem práticas formalizadas para inclusão das PcD. Desse modo, é possível inferir que apesar dos respondentes com deficiência perceberem evoluções nas políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas organizações, estas ainda não se apresentam como suficientes para assegurar a efetivação do processo de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Diante disso, percebe-se que a falta de adequações nas políticas e práticas de gestão de pessoas afeta toda a gestão das PcD.

De forma conclusiva, pode-se afirmar que esse estudo atingiu os objetivos a que se propôs, e contribuiu para a compreensão da percepção dos colaboradores com deficiência, inseridos no mercado de trabalho acerca das políticas e práticas de GP desenvolvidas por organizações públicas e privadas, e para entender como essas pessoas se sentem em relação ao processo de inclusão, os avanços, as dificuldades e o que ainda precisa ser melhorado.

## 5.1 Limitações da Pesquisa e Recomendações para estudos futuros

Por se tratar de um estudo que envolve um público delimitado, e considerando a concretização das fases de pesquisa, apresentam-se algumas limitações que emanaram do desenrolar do estudo, mas que podem ser aprimoradas ou evitadas em futuras pesquisas com temática semelhante.

A primeira dificuldade, considerada pela pesquisadora como possível limitação para estudos com foco em pessoas com deficiência, refere-se a construção de um referencial teórico, no contexto específico das políticas e práticas de gestão de pessoas, voltadas para as PcD. A escassez de teorias e artigos sobre esse tema dificultou a elaboração do próprio corpo teórico e a comparação dos resultados encontrados nesse estudo com outros.

No tocante à fase empírica, alguns percalços ocorreram durante a etapa de coleta de dados, trazendo maior dificuldade para a realização desta. A primeira delas foi relativa a dificuldade de acesso aos funcionários com e sem deficiência, que em um primeiro momento desse estudo iam ser contatados em três empresas do setor industrial, visto que este setor se caracteriza pela intensa mão de obra de trabalhadores com deficiência.

A escolha das empresas aconteceu quando a pesquisadora participou do *Seminário de Empregabilidade da Pessoa com Deficiência*, que ocorreu durante os dias 7 e 8 de Maio de 2014, na cidade de Campina Grande (PB), possibilitando um primeiro contato da pesquisadora com os gerentes de RH das supostas organizações. Os gerentes se apresentaram como responsáveis pela decisão quanto à participação na pesquisa, alegando que precisariam apenas de um e-mail contendo informações sobre o estudo e seu desenvolvimento, para em seguida, formalizarem a parceria, gerando assim, um segundo contato por meio eletrônico. Sendo assim, foi enviada uma correspondência para os devidos gestores de RH, a fim de formalizar a solicitação e explicar com mais detalhes os objetivos da pesquisa, a metodologia adotada e as formas nas quais os resultados do estudo seriam apresentados. Em seguida, deu-se início a aplicação da pesquisa em uma das empresas que, após algumas visitas, cancelou a continuidade do estudo. Já as outras duas empresas, cancelaram suas participações nessa pesquisa antes da pesquisadora concretizar a aplicação dos questionários.

Ciente de que esses gerentes não demonstraram interesse em contribuir com a pesquisa atuando como agente intermediador no processo de coleta de dados, a pesquisadora entrou em contato com o Departamento de Recursos Humanos (ou Departamento Pessoal) de todas as organizações que possuem mais de cem funcionários, devido a estas terem obrigação de possuírem em seu quadro de colaboradores, pessoas com deficiência, localizadas em João

Pessoa. Contudo, após inúmeras tentativas de contato, nenhuma se disponibilizou a contribuir com a pesquisa. Essa dificuldade de acesso, portanto, inviabilizou a possibilidade desse estudo ser realizado em empresas. Diante disso, salienta-se, que a dificuldade de acesso estabelecida pelas organizações pode ter sido ocasionada devido ao receio que elas possuem em abrir as suas portas, atemorizadas com a possibilidade de que suas práticas se tornem públicas (ALCADIPANI, 2014). Segundo Alcadipani (2014, p. 3), “o acesso não depende apenas das habilidades do pesquisador, mas, também, de construções identitárias e do contexto em que a organização está inserida”.

Assim, cabe destacar, que o não dado se caracteriza como um dado, visto que, o silêncio pode ser compreendido como possuidor de significados e não apenas como ausência de voz (MOURA-PAULA, 2014), ou seja, o silêncio fala muito. Além disso, ele pode ser utilizado pelas pessoas/empresas para gerir impressões (BROWN; COUPLAND, 2005). Sendo assim, os empregadores e gerentes das organizações contatadas utilizaram do silêncio para conter ou silenciar informações, uma vez que o tema abordado na pesquisa é contornado por leis vigentes, por isso, considerado polêmico. Romper com esse silêncio pode acarretar consequências e/ou preocupações para as empresas, caso tenham cometido ilegalidades nas relações de trabalho (MOURA-PAULA, 2014). Para Moura-Paula e Ferraz (2015, p. 517), “o silêncio sobre irregularidades, melhor dizendo, ilegalidades nas relações de trabalho, parece transpor o muro das empresas”. Nessa perspectiva, compreende-se esse silêncio instituído pelas organizações como omissão.

A segunda limitação pertinente a coleta de dados diz respeito a dificuldade de encontrar pessoas com deficiência que estivessem empregadas e disponíveis para contribuir com o estudo, uma vez que a pesquisadora, só possuía contato prévio com duas pessoas com deficiência que trabalhavam e residiam em João Pessoa. Assim, foi necessário esquadrihar diversas formas de localizar esse público.

Reconhece-se que uma outra limitação ocorreu em decorrência do longo período de tempo para se atingir um número significativo de respondentes, além de outras dificuldades na coleta, já citadas anteriormente, que fizeram com que a etapa de coleta de dados demorasse cerca de quatro meses, atrasando a conclusão dos dados.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de uma pesquisa semelhante a essa, porém, em outros ambientes e realidades diferentes envolvendo pessoas com e sem deficiência no mercado de trabalho. A realização de um estudo dessa natureza permitiria uma avaliação comparativa dos aspectos abordados nessa pesquisa em contextos diferentes. Outra linha de investigação seria realizar uma pesquisa sustentada na

mesma abordagem metodológica adotada nesse estudo, porém, amparada em amostras maiores, para uma melhor representação das potenciais diferenças de percepção dos construtos analisados.

Futuras pesquisas podem optar, ainda, pela escolha de uma única política de gestão de pessoas, e da utilização de métodos mistos, para realizar um estudo de multicasos, e assim obter uma visão mais ampla e aprofundada de como sucede o processo de inclusão na política escolhida. Por fim, sugere-se a realização de estudos que empreguem a abordagem qualitativa, envolvendo também outros atores, como gestores e colegas de trabalho das PcD.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Confissões Etnográficas: Fracassos no Acesso a Organizações no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v.1, n.1, p. 1-25, jan./jul., 2014.
- ALDAMOE, F. M. A.; YAZAM, M.; AHMID, K. B. The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 2, n. 1, p. 75-88, 2011.
- ALLI, S. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.
- ALLI, S.; PEREIRA, T. S.; ZYGBAND, S. F.; KUNTZ, A. P. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.
- ALMEIDA, L. A. D.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Inserção no mercado formal de trabalho: satisfação e condições de trabalho sob olhar das pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, Práticas e Instrumentos de Diagnóstico**. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010, p. 89-105.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set., 2004.
- ALVES, N. C. R.; GALERY, A. D. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo em empresas com menos de cem empregados em Contagem – MG. **Cadernos da CAADE**, Sociedade e pessoas com deficiência, Belo Horizonte, n. 2, p. 9-16, 2010.
- ANACHE, A. A. O deficiente e o mercado de trabalho: concessão ou conquista? **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.2, n.4, p. 119-126, 1996.
- ARANHA, M. Integração social do deficiente: análise conceitual e metodologia. **Temas em Psicologia**, v.3, n.2, p. 63-70, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Trabalho e Emprego: instrumento de construção da identidade pessoal e social**. São Paulo: SORRI-BRASIL; Brasília: CORDE, 2003.
- ARAÚJO, E. A. C.; ESCOBAL, G.; GOYOS, C. Programa de suporte comunitário: alternativa para o trabalho do adulto deficiente mental. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 12, n. 2, p. 221-240, mai./ago., 2006.
- ARAÚJO, J. P.; SCHMIDT, A. A Inclusão de Pessoas com Necessidades Especiais no Trabalho: a visão de Empresas e de Instituições Educacionais Especiais na Cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v.12, n.2, p. 241-254, 2006.
- ARMSTRONG, M. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. 10. ed. London: Kogan Page, 2006.

ASSIS, A. M. **A socialização de pessoas com deficiência**: um estudo de caso numa organização de grande porte. 2012. 196 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2012.

BAHIA, M. S. **Responsabilidade social e diversidade nas organizações**: contratando pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BAHIA, M. S.; SANTOS, E. M. Práticas empresariais para a inclusão profissional de pessoas com deficiência: um estudo de caso. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: Pesquisas, Práticas e Instrumentos de Diagnóstico. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010, p. 142-160.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C.; SANTOS, E. M. Papéis e práticas empresariais para a inserção profissional de pessoas com deficiência: reflexões a partir de uma experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-Rom.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **O&S**, Salvador, v. 17, n. 54, p. 439-461, jul./set., 2010.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. *Snowball* (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 10, 2011, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EDUCERE, 2011.

BARBOSA-GOMES, J. F. **Contribuições da categoria trabalho na formação da identidade da pessoa com deficiência**. 2009. 123 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

BARBOSA-GOMES, J. F.; CARVALHO, M. O. O profissional com deficiência e o mercado de trabalho: parceria de sucesso. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010, p. 201-210.

BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M.; Costa, C. A. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 20-29, nov./dez., 1995.

BATISTA, C. A. M. **A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho**: um estudo sobre suas possibilidades nas organizações de Minas Gerais. 2002. 241 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais - Gestão das Cidades) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

\_\_\_\_\_. **Inclusão**: construção na diversidade. Belo Horizonte: Armazém de Ideias, 2004.

BATISTA, C. A. M.; ARAÚJO, J. N. G. Segregação e inclusão das pessoas portadoras de deficiência. **Pulsional Revista de Psicanálise**, n. 170, ano XVI, junho, p. 58-65, 2003.

BECHTOLD, P. B.; WEISS, S. L. I. A Inclusão das Pessoas com Necessidades Educacionais Especiais no Mercado de Trabalho. **Leonardo Pós**, Santa Catarina, v. 1, p. 21-25, 2003.

BELTRÃO, D. C.; BRUNSTEIN, J. Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 7-21, jan./fev./mar., 2012.

BERGAMINI, C. V. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BEZERRA, S. S. **A nova “ralé” das organizações do trabalho**: um estudo sobre a colocação profissional da pessoa com deficiência intelectual. 2010. 86f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Rio De Janeiro, 2010.

BEZERRA, S. S.; SILVA, M. H. D. Reflexões acerca da prática de colocação de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho na modalidade de colocação seletiva nas Apaes de Minas Gerais. **Cadernos da CAADE - Sociedade e pessoas com deficiência**, Belo Horizonte, n. 2, p. 17-23, 2010.

BORGES, L. O. **O Significado do Trabalho e a Socialização Organizacional**: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. 1998. 135 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1998.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitiva do significado do trabalho. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 1, n. 2, p. 11-44, jul./dez., 2001.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRADY, M. P.; ROSENBERG, H. Job observation and behavior scale: a supported employment assessment instrument. **Education and training mental retardation and developmental disabilities**, v. 37, n. 4, p. 433-427, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Contém as emendas constitucionais posteriores. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto 3.298**, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. Brasília, DF: 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.296**, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.949**, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 7.853**, de 24 de outubro de 1989, regulamentada pelo Decreto Federal 3.298, de 20 de dezembro de 1999, dispõe sobre o apoio às pessoas portadoras de deficiência, sua integração social, sobre a Coordenadoria para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência – CORDE, institui a tutela jurisdicional de interesses coletivos ou difusos dessas pessoas, disciplina a atuação do Ministério Público, define crimes, e dá outras providências. Brasília, DF: 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17853.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.213**, de 24 de julho de 1991 (Lei das Cotas). Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: 1991. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L8213.htm>>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.610**, de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Brasília, DF: 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.048**, de 8 de novembro de 2000, regulamentada pelo Decreto Federal 5.296, em 8 de novembro de 2000, dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110048.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.098**, de 19 de dezembro de 2000, regulamentada pelo Decreto Federal 5.296, em 2 de dezembro de 2004, estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF: 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/110098.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110098.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.226**, de 15 de maio de 2001, acrescenta parágrafos ao art. 135 da Lei nº 4.737, de 15 de julho de 1965, que institui o Código Eleitoral, determinando a expedição de instruções sobre a escolha dos locais de votação de mais fácil acesso para o eleitor deficiente físico. Brasília, DF: 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LEIS\\_2001/L10226.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10226.htm)>. Acesso em: 5. Fev. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Brasília, DF: MTE/SIT/DEFIT, 2007.

BROWN, A. D.; COUPLAND, C. Sounds of silence: graduate trainees, hegemony and resistance. **Organization Studies**, v.26, n. 7, p. 1049-1069, 2005.

BRUSCHINI, M, C, A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez., 2007.

CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, jul./ago./set., 2013.

CARREIRA, D. A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho. In: MANTOAN, M. T. E. (Org.). **Integração de pessoas com deficiência**: contribuições para a reflexão sobre o tema. São Paulo: Memnon, 1997.

CARVALHO, K. M. Os desafios da inclusão da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010. p. 43-54.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A Inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras**: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 2007. 314 f. Tese (Doutorado em Administração)– Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

\_\_\_\_\_. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 121-138, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. **O&S**, Salvador, v. 14, n. 41, p. 59-78, 2007.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie** (Online), v. 11, p. 100-129, 2010.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: EnANPAD, 2004. CD-Rom.

CARVALHO-FREITAS, M. N.; TOLEDO, I. D.; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, set., 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COIMBRA, C. E. P.; GOULART, I. B. Análise da inserção das pessoas com deficiência segundo suas percepções. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010. p. 106-121.

COLELLA, A.; DENISI, A. S. Appraising the performance of employees with disabilities: a review and model. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 27-53, 1997.

CONFERENCIA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **La discriminación basada en la discapacidad** 158. División de Población: **World Population Prospects: The 2004 Revision**, Base de datos de población, en la dirección. Conferência Internacional del Trabajo, Reunión 96, 2007.

CONVENÇÃO INTERNACIONAL SOBRE OS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA. **Organização das Nações Unidas**. CPDP/ONU. 2006. Disponível em: <[www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml](http://www.un.org/disabilities/convention/conventionfull.shtml)>. Acesso em: 15 fev. 2014.

CORRER, R. **Deficiência e inclusão social: construindo uma nova comunidade**. Bauru, SP: Edusc, 2003.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administrações**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2011.

\_\_\_\_\_. **A análise exploratória de dados: uma abordagem moderna**. Mimeografado. João Pessoa, 2012.

CUNHA, F. Inclusão eficiente: as empresas se esforçam para cumprir a lei de cotas, mas esbarram na falta de trabalhadores com deficiência, qualificados para o mercado. **Revista da Indústria Fiesp**, ano 7, n. 125, p. 64-66, fev., 2007.

DAUFEMBACK, V. Caso Embraco: contribuindo para a construção de uma sociedade inclusiva. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico**. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010. p. 218-228.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, set./out., 2008.

\_\_\_\_\_. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out., 2010.

DEMO, G.; NUNES, I.; FOGAÇA, N.; BARCELOS, B.; ROURE, P. Gestão de Pessoas. In: DEMO, G. (Org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 3-31.

DEMO, G.; NEIVA E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 240-255.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisa qualitativa**. Curitiba: Educar, UFPR, 2004.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 155-168.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança nas relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992. p. 155-168.

FAGNANI, E. **Política social no Brasil (1964-2002):** entre a cidadania e a caridade. 2005. 587 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

FARIA, M.; CARVALHO, J. Comunicação mercadológica e pessoas com deficiências: semiologia da imagem de atletas paraolímpicos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010.

FÁVERO, E. A. G. **Direitos das pessoas com deficiência:** garantia de igualdade na diversidade. Rio de Janeiro: WVA, 2004.

FERNANDES, A. L. **O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações:** inclusão ou integração? 2008. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. **A ação de recursos humanos e a inclusão de pessoas com deficiência**. São Paulo: Febraban, 2006.

FERREIRA, M. C. C. S. **Modelos de Regressão:** uma aplicação em Medicina Dentária. 2013. 127f. Dissertação (Mestrado em Estatística, Matemática e Computação) – Programa de Mestrado em Matemática, Estatística e Computação da Universidade Aberta, Lisboa, 2013.

FIEP - Federação das Indústrias do Estado da Paraíba. **Cadastro Industrial Paraíba**. João Pessoa: FIEP, 2013. Disponível em: <<http://www.fiepb.com.br/industria/>>. Acesso em: 10. Nov. 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, R. T. M. **A Sociedade inclusiva e a cidadania das pessoas com deficiência**. Curitiba: Procuradoria Regional do Trabalho da 9ª Região, 2005.

\_\_\_\_\_. **O trabalho da pessoa com deficiência e a lapidação dos direitos humanos: o direito do trabalho, uma ação afirmativa**. São Paulo: LTr, 2006.

GARCIA, V. G. **Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho: histórico e o contexto contemporâneo**. 2010. 199 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GARCIA, V. G. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 165-187, jan./abr., 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, M. **Panorama da deficiência no Brasil**. São Paulo: Rede Saci, 2005.

GODOY, A.; BARBOSA-GOMES, J. F.; CARVALHO, M. O. Nem coitadinhos, nem super-heróis – a evolução do processo de inclusão: algumas reflexões. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA SOCIEDADE INCLUSIVA, 3, 2004, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: PUC Minas, p. 1-10, 2004.

GOLDFARB, C. L. **Pessoas portadoras de deficiência e a relação de emprego: o sistema de cotas no Brasil**. Curitiba: Juruá, 2009.

GUGEL, M. A. **Pessoas com deficiência e o direito ao concurso público: reserva de cargos e empregos públicos, administração pública direta e indireta**. Goiânia: Editora da Universidade Católica de Goiás, 2006.

Günther, H. **Como elaborar um questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HAIR Jr., J. F.; ANDERSON, R.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEINSKI, R. M. M. S.; BIGNETTI, L. P. A inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. In: CLADEA, 2002, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre, 2002.

IGNARRA, C.; CONTRI, T.; BATHE, R. **Inclusão: conceitos, histórias e talentos das pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE; 2010. Disponível em: <<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf>>. Acesso em: 10. Fev. 2014.

JONES, G. E. Advancement opportunity issues for persons with disabilities. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 55-76, 1997.

KLIMOSKI, R.; DONAHUE, L. HR Strategies for integrating individuals with disabilities into the work place. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 109-138, 1997.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LANCILLOTTI, S. S. P. **Deficiência e Trabalho: redimensionando o singular no contexto universal**. 2000. 123f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Mestrado em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia em pesquisa em ciências sociais**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEAL, D.; MATTOS, G.; FONTANA, R. Trabalhador com deficiência física: fragilidades e agravos autorreferidos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 66, n.1, p. 59-66, jan./fev., 2013.

LEÃO, M. A. B. G.; SILVA, L. S. S. Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 37, n. 125, p. 159-169, 2012.

LENGNICK-HALL, M. L.; GAUNT, P. M.; KULKARNI, M. Overlooked and underutilized: people with disabilities are an untapped human resource. **Human Resource Management**, v. 47, n. 2, p. 255-273, summer, 2008.

LIMA, S. M. M.; HOPFER, K. R.; SOUZA-LIMA, J. E. Complementaridade entre racionalidades na construção da identidade profissional. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 3, n. 2, p. 1-20, jul./dez., 2004.

LINO, M. V.; CUNHA, A. C. B. Uma questão de cotas? Como pessoas com deficiência percebem sua inserção no mercado de trabalho com base em políticas públicas de inclusão. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 3, n.1, p. 65-74, ago., 2008.

LOPES, G.G.V. **A inserção do portador de deficiência no mercado de trabalho: a efetividade das leis brasileiras**. São Paulo: LTr, 2005.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, jul./dez., 2002.

MACIEL, M. R. C. Portadores de deficiência: a questão da inclusão social. **São Paulo em Perspectiva**, v. 14, n. 2, p. 51-56, 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, S. M. F. C. Deficiência física e mercado de trabalho: o ponto de vista do trabalhador deficiente. **Consciência**, Palmas, v. 10, n. 1, p. 55-70, jan./jun., 1996.

MARTINS, L. A. R.; PIRES, C. N. L.; MELO, F. R. L. V. **Inclusão**: compartilhando saberes. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

MATA, M. J. **As pessoas com deficiência nos planos de qualificação profissional em Belo Horizonte**: uma avaliação em relação às oportunidades. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais – Gestão das Cidades) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MENDES, E. G.; NUNES, L. R. D. P.; FERREIRA, J. R.; SILVEIRA, L. G. Estado da arte das pesquisas sobre profissionalização do portador de deficiência. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 2, p. 105-118, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo-Rio de Janeiro. HUCITEC-ABRASCO, 1994.

MONTEIRO, L. G.; OLIVEIRA, S. M. Q.; RODRIGUES, S. M.; DIAS, C, A. Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 17, n. 3, p. 459-480, set./dez., 2011.

MOREIRA, L. B. **Socialização organizacional e dinâmica identitária de pessoas com deficiência**: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. 2011. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011.

MORIN, E. M. Os Sentidos do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set., 2001.

MOURÃO, L.; SAMPAIO, S.; DUARTE, M. H. Colocação seletiva de pessoas com deficiência intelectual nas organizações: um estudo qualitativo. **O&S**, Salvador, v. 19, n. 61, p. 209-229, abr./jun., 2012.

MOURA-PAULA, M. J. Silêncio nas Organizações: uma revisão e discussão da literatura. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 15-44, set./out., 2014.

MOURA-PAULA, M. J.; FERRAZ, D. L. S. Silêncio organizacional: introdução e crítica. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 516-529, jul./set., 2015.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, jul./ago., 2011.

NAMBU, T. S. **Construindo um mercado de trabalho inclusivo**: guia prático para profissionais de recursos humanos. São Paulo: SORRI; BRASIL: CORDE, 2003.

NERI, M.; PINTO, A.; SOARES, W.; COSTILHA, H. **Retratos da deficiência no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.

NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R.; FIAMMETTI, M. A vida no trabalho: as representações sociais das pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.

(Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: Pesquisas, Práticas e Instrumentos de Diagnóstico. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010, p. 71-88.

OLIVEIRA, M. H. A. Núcleos cooperativos: uma perspectiva profissional para o portador de deficiência. **Em Aberto**, Brasília, ano 13, n. 60, p. 106-108, 1993.

OLIVEIRA, L. M. B. Desafios da área de recursos humanos: visão dos dirigentes das empresas e dos profissionais da área de RH. **O&S**, Salvador, v. 5, n. 13, p.107-125, 1998.

OLIVEIRA, E. R. **Ações de inclusão de funcionários com deficiência em empresas de diferentes ramos de atividades**. 2008. 83 f. Dissertação (Mestrado em Distúrbios do Desenvolvimento) – Programa de Mestrado em Distúrbios do Desenvolvimento da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, M. A.; GOULART-JÚNIOR, E.; FERNANDES, J. M. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 15, n. 2, p. 219-232, mai./ago., 2009.

PASTORE, J. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: LTr, 2000.

PEREIRA, A. C. C.; PASSERINO, L. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 18, n. 2, p. 245-264, abr./jun., 2012.

PERLIN, A. P.; FRIZZO, K.; KNEIPP, J. M.; ROSA, L. B.; GOMES, C. M. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo em uma empresa do setor cerâmico. In: FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, 3, 2014, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: ECOINOVAR, p. 1-14, 2014.

QUINTÃO, D. T. R. Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 1, p. 17-28, jan./abr., 2005.

REIS, D. S.; SILVA, D. M. C. Recrutamento e seleção de portadores de necessidades especiais - PNE. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, p. 1-16, 2012.

REZENDE, M. G. **Diversidade e trabalho**: as atitudes dos profissionais de recursos humanos frente às possibilidades de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. 2013. 123 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2013.

RIBAS, C. B. C. **O que são pessoas deficientes?** 2. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 2000.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **O&S**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 545-64, jul./set., 2009.

RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. Gestão organizacional da diversidade: um estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010. p. 122-141.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RYAN, A. M.; KOSSEK, E. E. Work-life policy implementation: breaking down or creating barriers to inclusiveness? **Human Resource Management**, v. 47, n. 2, p. 295-310, summer, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, J. V. P.; SANTOS, T. L. B.; SOUZA, A. A. A.; ROSA, M. E. A.; SILVA, K. A. T. Percepções sobre o caráter inclusivo das políticas de recursos humanos nas organizações: um estudo de caso no sul de Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: Construindo uma Sociedade para Todos. Rio de Janeiro: WVA. 1997.

\_\_\_\_\_. **Vida Independente**: história, movimento, liderança, conceito, filosofia e fundamentos. São Paulo: RNR, 2003.

\_\_\_\_\_. **Inclusão**. Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SCHUR, L. The difference a job makes: the effects of employment among people with disabilities. **Journal of Economic Issues**, v.36, n. 2, p. 339-348, 2002.

SCHUR, L.; COLELLA, A.; ADYA, M. Special issue of the international journal of human resource management: people with disabilities in the workplace. **Human Resource Management**, v. 25, issue 13, 2014.

SECRETARIA INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Gestão de questões relativas à deficiência no local de trabalho**: repertório de recomendações práticas da OIT. Brasília, DF: OIT, 2006.

SERRANO, C. A. **Desenvolvimento de competências no contexto da diversidade nas organizações**: um estudo sobre os desafios dos gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência. 2007. 197 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

SILVA, G. P. **O significado do trabalho para o deficiente visual**. 2007. 107f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SILVA, A. G. C.; ALVES, M. B., MORAIS, G. L. F. V. Inclusão de portadores de deficiência no mercado de trabalho: adaptação das políticas e práticas da gestão de pessoas. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2012.

SILVA, D. N. **Inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: o conceito de pessoa com deficiência e sua aplicação jurídica. Curitiba: Juruá, 2013.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOARES, V. B.; CASTRO, D.C. Ou isto ou aquilo? A integração entre pesquisa qualitativa e quantitativa em estudos organizacionais no Brasil. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2012, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: EnEO, 2012.

SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão de literatura. **Revista Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez., 2006.

SOUZA, E. R.; MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F.; VEIGA, J. P. Construção dos instrumentos qualitativos e quantitativos. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005. p. 133-156.

STONE, D. L. The impact of ADA on human resources management. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 1, p. 1-3, 1997.

STONE, D. L.; WILLIAMS, K. J. The impact of ADA on the selection process: applicant and organizational issues. **Human Resource Management Review**, v. 7, n. 2, p. 203-231, 1997.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan./jun., 2008.

SUZANO, J. C. C. **Concepções de deficiência e percepção do desempenho por tipo de deficiência**: a perspectiva dos gestores. 2011. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2011.

SUZANO, J. C. C.; NEPOMUCENO, M. F.; ÁVILA, M. R.C.; LARA, G.B.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Análise da produção acadêmica nacional dos últimos 20 anos sobre a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. (Org.). **O trabalho e as pessoas com deficiência**: Pesquisas, Práticas e Instrumentos de Diagnóstico. 2. reimpr. Curitiba: Juruá, 2010. p. 23-42.

SUZANO, J. C. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N.; BRIGHENTI, C. R. G.; KEMP, V. H. Formas de ver as pessoas com deficiência e avaliação do desempenho no trabalho, por tipo de deficiência: a percepção dos gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011.

TA, T. L.; LENG, K. S. Challenges Faced by Malaysians with Disabilities in the World of Employment. **DCIDJ**, vol. 24, n. 1, 2013.

TANAKA, E. D. O; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 11, n. 2, p. 273-294, ago., 2005.

TETTE, R. P. G. **Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: relações entre significado do trabalho e percepção de suporte social e organizacional. 2013. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, 2013.

TROTTMANN, P.; TIBÉRIO, A. A. Inovação na política de avaliação de desempenho na prefeitura do município de São Paulo e seus desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n. 1, p. 453-473, jan./jun., 2012.

VASCONCELOS, F. D. **Ironias da desigualdade**: políticas e práticas de inclusão de pessoas com deficiência física. 2006. 206 f. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Programa de Pós-graduação em Saúde Coletiva do Instituto de Saúde Coletiva da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

\_\_\_\_\_. O trabalhador com deficiência e as práticas de inclusão no mercado de trabalho de Salvador, Bahia. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 35, n. 121, p. 41-52, 2010.

VELTRONE, A. A.; ALMEIDA, M. A. Perfil da pessoa com deficiência no mercado de trabalho na cidade de São Carlos-SP. **Revista de Educação Especial**, Santa Maria, v. 23, n. 36, p. 73-90, jan./abr., 2010.

VERGARA, S. C.; IRIGARAY, H. A. R. Os Múltiplos Discursos sobre Diversidade no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2011.

VIVARTA, V. (Coord.). **Mídia e deficiência**. Brasília, DF: Andi, Fundação Banco do Brasil, 2003. (Série Diversidade).

VIVER SEM LIMITE. **Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência**. 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/viversem limite/plano-nacional-dos-direitos-da-pessoa-com-deficiencia>> Acesso em: 2. Mar. 2014.

WERNECK, C. **Você é gente?** O direito de nunca ser questionado sobre o seu valor humano. Rio de Janeiro: WVA, 2003.

WOODHAMS, C.; CORBY, S. Then and now: disability legislation and employers' practices in the UK. **British Journal of Industrial Relations**, v. 45, n. 3, p. 556–580, september, 2007.

WOOTEN, L. P. Breaking barriers in organizations for the purpose of inclusiveness. **Human Resource Management**, v. 47, n. 2, p. 191-197, summer, 2008.

## ANEXO - Questionário de Pesquisa

### ESCALA DE POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS – EPPRH

Você deve avaliar cada uma das 40 afirmativas seguintes na coluna à direita, de acordo com a escada abaixo, indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo um número (de 1 a 5) que melhor reflete a sua percepção em relação às políticas de recursos humanos da organização em que você trabalha.

**Por favor, não deixe nenhum item em branco!**

1	2	3	4	5
Discordo totalmente da afirmativa	Discordo parcialmente da afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa/ Não se aplica	Concordo parcialmente com a afirmativa	Concordo totalmente com a afirmativa

1. Os processos de recrutamento aparentes (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.	
2. Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.	
3. Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.	
4. A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p. ex., entrevistas, provas, etc.).	
5. A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.	
6. A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.	
7. A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.	
8. A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.	
9. A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.	
10. A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
11. A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	
12. A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p. ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).	
13. A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p. ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).	
14. Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.	

15. Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.	
16. Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.	
17. A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomadas de decisões.	
18. Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.	
19. A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p. ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).	
20. A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).	
21. Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
22. A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.	
23. Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	
24. Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.	
25. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.	
26. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p. ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).	
27. A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).	
28. Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.	
29. A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.	
30. As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	
31. A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.	
32. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumenta de salário.	
33. Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.	
34. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.	
35. Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho são divulgadas para os colaboradores.	
36. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.	
37. A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	
38. Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p. ex., promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).	

39. Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.	
40. Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.	

Fonte: DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e Práticas de Recursos Humanos. M. M. M. SIQUEIRA (org.). *Novas Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

a. Sexo:  
1. ( ) Masculino 2. ( ) Feminino

b. Empresa em que trabalha?  
\_\_\_\_\_

c. A empresa é pública ou privada?  
\_\_\_\_\_

d. Qual o setor de atuação da empresa?  
\_\_\_\_\_

e. Ocupação/Função:  
\_\_\_\_\_

f. Tempo na função:  
1. ( ) até 1 ano 2. ( ) de 2 a 4 anos 3. ( ) de 5 a 7 anos  
4. ( ) de 8 a 10 anos 5. ( ) de 11 a 13 anos 6. ( ) acima de 13 anos

g. Idade:  
1. ( ) até 20 anos 2. ( ) de 21 a 30 anos 3. ( ) de 31 a 40 anos  
4. ( ) de 41 a 50 anos 5. ( ) de 51 a 60 anos 6. ( ) acima de 60 anos

h. Você é deficiente?  
1. ( ) Não 2. ( ) Sim .

Qual a sua deficiência?  
\_\_\_\_\_

Agradecemos a sua participação na pesquisa. Seus dados serão sigilosos. Caso queira receber um resumo com os resultados deste estudo, informe seu email a seguir: