

## **A experiência da inclusão no trabalho sob múltiplos olhares: o que dizem as pessoas com deficiência, os gestores e a área de Recursos Humanos?**

### **Autoria**

**PALOMA LOBO MEDEIROS ACHILLES - LOMA.ACHILLES@HOTMAIL.COM**

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Outro - Outra

**Simone Costa Nunes - sinunes@pucminas.br**

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Outro - Outra

**Amyra Moyzes Sarsur - asarsur@hotmail.com**

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Outro - Outra

### **Agradecimentos**

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

### **Resumo**

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho a partir de um programa de inclusão e seus desdobramentos nas políticas, processos e práticas da área de Recursos Humanos (RH) e nos aspectos de acessibilidade. A indústria pesquisada atua com um Programa de Inclusão de pessoas com deficiência há mais de 10 anos. Em busca de aprofundamento, privilegiou-se a abordagem qualitativa e o método estudo de caso. Participaram do estudo 23 pessoas, entre empregados com deficiência, gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe e profissionais de RH. Os resultados apontam o investimento ininterrupto e crescente do programa de inclusão na contratação, desenvolvimento e retenção da pessoa com deficiência e a consequente satisfação e gratidão desse público em trabalhar na empresa, além do reconhecimento quanto ao processo de acolhimento. Os gestores se mostraram parceiros da área de RH no processo e cada vez mais conscientes do seu papel na inclusão de pessoas com deficiência, ainda que este resultado seja fruto de longo processo de sensibilização, capacitação e acompanhamento. A maior parte das pessoas com deficiência ocupa cargos operacionais refletindo os desafios ao seu desenvolvimento, ainda que seja conexo à estrutura organizacional da empresa.

## **A experiência da inclusão no trabalho sob múltiplos olhares: o que dizem as pessoas com deficiência, os gestores e a área de Recursos Humanos?**

### **Resumo**

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho a partir de um programa de inclusão e seus desdobramentos nas políticas, processos e práticas da área de Recursos Humanos (RH) e nos aspectos de acessibilidade. A indústria pesquisada atua com um Programa de Inclusão de pessoas com deficiência há mais de 10 anos. Em busca de aprofundamento, privilegiou-se a abordagem qualitativa e o método estudo de caso. Participaram do estudo 23 pessoas, entre empregados com deficiência, gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe e profissionais de RH. Os resultados apontam o investimento ininterrupto e crescente do programa de inclusão na contratação, desenvolvimento e retenção da pessoa com deficiência e a consequente satisfação e gratidão desse público em trabalhar na empresa, além do reconhecimento quanto ao processo de acolhimento. Os gestores se mostraram parceiros da área de RH no processo e cada vez mais conscientes do seu papel na inclusão de pessoas com deficiência, ainda que este resultado seja fruto de longo processo de sensibilização, capacitação e acompanhamento. A maior parte das pessoas com deficiência ocupa cargos operacionais refletindo os desafios ao seu desenvolvimento, ainda que seja conexo à estrutura organizacional da empresa.

**Palavras-chave:** Inclusão. Pessoa com Deficiência. Gestão da Diversidade. Gestão de Pessoas.

### **1 INTRODUÇÃO**

A pesquisa teve o objetivo de analisar a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho a partir de um programa de inclusão e de seus desdobramentos nas políticas, processos e práticas da área de Recursos Humanos (RH) e nos aspectos de acessibilidade. A empresa investigada tem experiência de mais de 10 anos nessa área. Seu programa de inclusão teve início em 2009.

A realização da pesquisa partiu da pressuposição de que a inclusão implica a construção de um processo bilateral no qual grupos historicamente excluídos das diversas esferas sociais – trabalho, educação, saúde – em conjunto com variados agentes sociais – neste estudo, as organizações – vão buscar garantir a equiparação de oportunidades a todos visando à construção de uma sociedade onde todos conquistam a cidadania. Nessa perspectiva, grupos considerados diversos seriam aceitos, respeitados e haveria reconhecimento político das diferenças.

Sobre a pessoa com deficiência tem-se que, de uma população de 211 milhões de pessoas no Brasil no ano de 2019, e com 47,50 milhões de empregos formais, apenas 523.431 eram ocupados por pessoas com deficiência (RAIS, 2019).

Em 2021 a Lei 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, completa 30 anos, mas, diante dos dados apontados pela RAIS (2019) é possível conjecturar sobre o desafio que se apresenta quando se trata da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, pois, não obstante a existência dessa Lei, a taxa de desemprego é alta para esse grupo de pessoas em idade ativa para trabalhar. Isso confirma a observação de Silva, Leitão e Dias (2016, p.13-14): a legislação é importante, mas não tem poder de “transformar rapidamente o comportamento da sociedade. São necessárias políticas públicas [...] para estimular e acompanhar” o processo de inclusão.

A deficiência tem sido historicamente objeto de preconceito e discriminação, não só na sociedade em geral, mas também observado no comportamento das organizações (Carvalho-Freitas e Marques, 2007). O preconceito é materializado em atitudes discriminatórias a exemplo do estudo de Becker (2019), que apresenta a desigualdade salarial, mostrando vantagens para os grupos de pessoas sem deficiência/com deficiência sem limitações quando comparados ao grupo das pessoas com deficiências que são consideradas limitantes.

O trabalho exerce papel fundamental na construção do sujeito, de sua subjetividade e no exercício da cidadania. Ele é essencial à atividade humana, auxiliando na satisfação de necessidades econômicas, psicológicas e sociais. Assim, a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, além de representar a busca por melhor qualidade de vida, permite que essas pessoas expressem suas competências por meio do trabalho (Lima *et al.*, 2013). E, para que a inclusão ocorra de forma efetiva, as organizações precisam superar a ideia de contratação apenas por conta da necessidade de cumprir a lei (Ribas, 2009) e adotar estratégias e ações que possibilitem a sua continuidade no trabalho.

Frente ao exposto, delineou-se a pergunta que se espera responder ao final do estudo: Quais são as práticas de inclusão adotadas em uma organização que possui programa de inclusão de pessoas com deficiência, como elas se configuram e como afetam esse público?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inclusão de Pessoas com Deficiência

A deficiência tem sido historicamente objeto de preconceito na sociedade. Como resultado, a discriminação se apresenta nas mais variadas formas, seja na segregação desse grupo, que se mantém à margem da sociedade de forma ampla, seja na falta de reconhecimento de sua capacidade laboral, mantendo essas pessoas à margem do mercado de trabalho (Carvalho-Freitas & Marques, 2007; Brunstein & Serrano, 2008).

Incluir pessoas com deficiência na sociedade e no mundo do trabalho não significa que o preconceito ou o estigma que recai sobre elas não mais existam, já que elas são marcadas por apresentarem características físicas, sensoriais, intelectuais e/ou comportamentais diferentes, ou seja, que destoam de um ideal de perfeição humana (Goffmann, 1988). Mas, verifica-se ao longo do tempo, a ampliação dos movimentos da sociedade em prol de uma mudança de olhar para as pessoas com deficiência, sendo o século XX de suma importância para provocar mudanças na vida dessas pessoas, quando foi incorporada pauta de inclusão de pessoas com deficiência nas políticas públicas, visando garantir a sua inserção na vida profissional e social.

O marco para a inclusão no trabalho foi a criação da Lei de Cotas n. 8.213/91, que em seu artigo 93 estabelece os percentuais de contratação de pessoas com deficiência tendo em conta o quadro total de empregados contratados nas organizações com 100 ou mais empregados: 100-200 = 2%, 201-500 = 3%, 501-1000 = 4% e 1001 em diante = 5%. Importante também citar a Lei Brasileira de Inclusão (LBI), também chamada de Estatuto da Pessoa com Deficiência Lei 13.146/2015, que tem o objetivo de combater a discriminação à pessoa com deficiência.

Embora a convivência nas sociedades modernas permita coibir o desrespeito às diferenças pela ascensão de ações repressivas pela força de leis, a inclusão representa uma atividade cotidiana de vencer preconceitos socialmente estabelecidos, pois a existência de leis, por si só, não garante a eliminação do preconceito e da discriminação. Assim, para que a inclusão no trabalho ocorra de forma efetiva é necessário instituir práticas organizacionais voltadas à inclusão de pessoas com deficiência, destacando-se políticas e processos próprios da área de RH: recrutamento e seleção; socialização e sensibilização; treinamento (Maccali *et al.*, 2015); acompanhamento (Santos *et al.*, 2015); e carreira (Neves-Silva, Prais & Silveira, 2015).

### 2.2 Processos de RH voltados à inclusão de pessoas com deficiência

Dentre os processos de RH que se destacam em programas de inclusão, para fins deste estudo, serão discutidos: recrutamento e seleção (R&S); socialização e sensibilização; treinamento; acompanhamento; e carreira.

A respeito do recrutamento e da seleção, o desenvolvimento de uma prática estruturada para a gestão da diversidade permite que, ao longo do tempo, esse processo passe a ser

considerado normal e não mais um grande desafio (Maccali *et al.*, 2015). O recrutamento de pessoas com deficiência precisa acontecer de forma contínua e as formas de avaliação – seleção – precisam ser flexibilizadas de acordo com a necessidade (Maccali *et al.*, 2015). Assim, a partir do momento em que a organização não vê a lei de cotas como uma obrigação, começa a focar sua preocupação com o ambiente à sua volta e o futuro do seu negócio (Fernandes, Moura & Ribeiro, 2011)

Após os processos de R&S e de admissão de um novo empregado, um importante processo para que o profissional, seja ele com ou sem deficiência, se ajuste à nova empresa e à sua rotina de trabalho é a integração e o acompanhamento de perto pela área de RH e pelos gestores (Bauer, 2010). O gestor tem o papel de passar mais segurança, esclarecer atividades e ajudar o novo empregado a ambientar-se de forma mais rápida. Além disso, ele poderá criar uma aproximação que contribuirá para fortalecer a pessoa com deficiência no seu período de adaptação e propiciar reconhecimentos e *feedback* diários (Santos *et al.*, 2015).

Além disso, a sensibilização no processo de inclusão das pessoas com deficiência na organização é essencial. Os indivíduos envolvidos devem ser conscientizados e capacitados, com o intuito de promover a gestão da diversidade e destacar a sua importância, evitando assim possíveis suposições e julgamentos (Maccali *et al.*, 2015). Para que a inclusão ocorra de forma harmoniosa em uma organização, é fundamental que haja comunicação e ajuste entre o indivíduo e a empresa, ou seja, um adequado processo de socialização (Martinez, 2008). Esse processo estruturado ajuda na socialização das pessoas com deficiência a fim de que ocorra de forma apropriada, alinhada com os valores e a cultura da empresa e então seja possível ter resultados positivos de forma rápida. A socialização é a interação e entendimento entre o indivíduo e a organização, podendo ser assumida como parte do desenvolvimento, e nesse processo a pessoa com deficiência aprende a desempenhar os diversos papéis que ocupa na sociedade (Shinyashiki, 2002).

No que se refere à qualificação e aos níveis de escolaridade, Maia e Carvalho-Freitas (2015) afirmam que eles são apontados pelas empresas como dificultadores da inclusão das pessoas com deficiência. Mas, Delgado e Goulard (2011) apontam que há empresas que entendem que apesar de a qualificação ser aspecto relevante a ser considerado na hora de contratar, é possível qualificar o empregado dentro da empresa. Programas de treinamento direcionados às necessidades específicas de cada um podem ser definidos, o que permite a contratação de pessoas com deficiência, mesmo que necessitem de qualificação para o trabalho.

As diversas formas de desenvolver trabalhadores dentro da organização mostram que as organizações possuem espaço para contratar profissionais sem a devida qualificação, para que possam ser desenvolvidos após sua admissão, de acordo com os desafios e exigências de cada cargo. As estratégias adotadas para a qualificação dos seus profissionais podem ser: desenvolvimento de *networks*, *mentoring*, *on-the-job*, programas de qualificação, integração com estimulação de diálogo entre os funcionários, além de modelos de troca de papéis (Ribeiro & Ribeiro, 2009). No caso das pessoas com deficiência, os mecanismos para sua qualificação vão depender do tipo de deficiência e também do contexto da atividade. De toda forma, o processo de desenvolvimento deve estar alicerçado em plano estratégico para a normalização da deficiência no ambiente de trabalho e deve contar com o apoio da liderança (Pérez-Conesa, Romeo, & Yepes-Baldó, 2020).

Em relação à carreira, Fialho, Melo e Gai (2017) fazem diversas observações a partir da percepção de profissionais que atuam com o recrutamento de pessoas com deficiência. Segundo eles, há empresas que não alavancam a carreira das pessoas com deficiência; gestores que deixam transparecer que as pessoas com deficiência não teriam perspectivas de crescimento; e empresas que, ao contratar uma pessoa com deficiência, não alinham o perfil com a função, o que faz com que essa pessoa não se desenvolva. Magalhães, Andrade e Saraiva (2017, p. 14) destacam, para todos os grupos considerados “minorias sociais” – entre eles, as pessoas com

deficiência –, que cada um à sua maneira, “...sofrem preconceitos e discriminação, seja para entrar em uma organização, seja para fazer carreira.” Isso decorre do fato de esses grupos não responderem ao padrão dominante, ou seja, no que diz respeito à deficiência, aquele padrão de pessoa que “goza de suas plenas capacidades físicas e mentais”.

### 2.3 Acessibilidade

A acessibilidade é um dos relevantes fatores a serem considerados pelas organizações no momento da contratação de uma pessoa com deficiência. A locomoção de qualquer pessoa, com ou sem deficiência, nos variados ambientes, é fundamental para a sua adaptação (Monteiro *et al.*, 2011).

A origem do termo acessibilidade para designar a condição de acesso das pessoas com deficiência está atrelada ao surgimento dos serviços de reabilitação física e profissional, no final da década de 1940. Mas, a questão da acessibilidade passou a ser mais discutida no Brasil a partir da década de 1990, para referir-se não só à reabilitação, mas atrelada também à saúde, educação, transporte, mercado de trabalho e ambientes físicos internos e externos, não se restringindo aos aspectos arquitetônicos (Sasaki, 2005).

Sasaki (2005) apresenta a acessibilidade em seis dimensões: I) arquitetônica – facilidades para acessar espaços físicos, desde a chegada ao trabalho até às salas, sanitários e os meios de transporte utilizados pela empresa para seus empregados; II) comunicacional – acessibilidade nas relações interpessoais (língua de sinais, face-a-face etc), na comunicação escrita (textos em braile ou com letras ampliadas para quem tem baixa visão, notebook e outras tecnologias assistivas para comunicar) e na comunicação virtual (acessibilidade digital); III) metodológica – adequação dos métodos e técnicas de trabalho (treinamento e desenvolvimento de RH, ergonomia etc); IV) instrumental – instrumentos e utensílios de trabalho (ferramentas, máquinas, teclado de computador etc); V) programática – eliminação de barreiras invisíveis embutidas em políticas (leis, decretos, portarias etc); VI) atitudinal – eliminação de preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações, como resultado de programas e práticas de sensibilização e de conscientização dos trabalhadores e da convivência nos locais de trabalho.

A adaptação da pessoa com deficiência na organização está diretamente ligada ao quanto o ambiente estará acessível para o seu desenvolvimento (Ribeiro & Carneiro, 2009). Devido a esse fato, as organizações tendem a manifestar preferência, durante o processo seletivo, pelos profissionais que possuem deficiências menos graves ou com nível mais baixo de comprometimento, uma vez que o processo de adaptabilidade e acessibilidade no ambiente teria menos impacto. No entanto, a utilização de tecnologias assistivas (TA) pode facilitar a adaptação e o desempenho dos profissionais com deficiência (Assis & Carvalho-Freitas, 2014).

É notória a relevância das TA para as pessoas com deficiência, pois elas melhoram a acessibilidade dessas pessoas aos diferentes ambientes e a realização de atividades que fazem parte de suas vidas. As TA proporcionam oportunidades a esse grupo, fazendo com que as barreiras provocadas pela deficiência sejam neutralizadas (Maia & Carvalho-Freitas, 2015). Além disso, a TA favorece o combate ao preconceito, pois permite que a pessoa com deficiência possa se relacionar e desempenhar suas atividades em condições semelhantes às aquelas sem deficiência. A convivência social facilitada pela TA proporciona autoestima à pessoa com deficiência e promove a eliminação de discriminações por meio do respeito construído nessas relações (Damasceno & Galvão Filho, 2002).

Entre as pessoas com deficiência que se encontram empregadas, há uma parcela maior daquelas cujas deficiências são a física ou a auditiva quando comparadas às que apresentam quadro de deficiência visual, múltipla e intelectual (Suzano, 2011). Acrescentam-se a isso dados do relatório da RAIS (Brasil, 2019), que indicam que, do total de 486 mil vínculos empregatícios de pessoas com deficiência no Brasil, apenas 8,9% são representados por pessoas

com deficiência de natureza intelectual e 1,8% de deficiência múltipla. A partir desses dados verifica-se que a dificuldade referente à inclusão das pessoas com deficiência, quanto ao seu acesso ao mercado de trabalho, está relacionada não apenas ao fato de se ter uma deficiência, mas também ao tipo da deficiência e nível de esforço que a organização terá para incluir o profissional.

### 3 METODOLOGIA

Para fins do estudo optou-se pela abordagem qualitativa e pelo estudo de caso enquanto método. A unidade de análise é uma indústria multinacional do ramo de fundição de alumínio para a indústria automobilística, com 36 plantas produtivas presentes em 16 países. A planta escolhida para o estudo, ficticiamente chamada Zeta, está localizada no Brasil, possui mais de 30 anos de experiência, seu faturamento anual gira em torno de 650 milhões de reais e tem aproximadamente 1.100 empregados. A área de RH conta com 30 empregados considerando-se todos os subsistemas.

A organização foi escolhida por tipicidade uma vez que reunia as condições esperadas pelo estudo, a saber: ter como objetivo ser uma organização cada vez mais diversificada na composição da força de trabalho; possuir programa de inclusão estabelecido há mais de 10 anos; considerar a relevância da contratação de pessoas com deficiência.

O estudo envolveu três atores organizacionais a fim de obter resultados a partir de múltiplos olhares: profissionais da área de RH, gestores que possuem pessoas com deficiência em sua equipe e empregados com algum tipo de deficiência. Ele foi realizado em duas etapas, sendo:

(1<sup>a</sup>) dedicada à análise documental – uso de registros internos, relatórios e o site institucional – a fim de levantar o histórico de contratação das pessoas com deficiência; práticas referentes a processos de RH e aspectos da cultura (valores e crenças que a organização dissemina);

(2<sup>a</sup>) realização de entrevistas semiestruturadas. Na área de RH foram entrevistadas a Gestora da área de Atração, Capacitação e Desenvolvimento, aqui denominada RH1 e a Analista de RH responsável pelo Programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência, apresentada como RH2. A Gestora atua com o tema há oito anos e a Analista, há seis anos. O grupo de gestores entrevistados é composto por sete pessoas, sendo quatro mulheres e três homens, todos eles identificados pela letra G seguida de um número (1 a 7). O gestor com menos tempo de atuação está na Zeta há pouco mais de um ano e o que tem mais tempo está há 27 anos na empresa. Todos eles participaram do último processo de recrutamento e seleção, seja na entrada de aprendizes, *trainees* ou vagas pontuais focadas em pessoas com deficiência.

Quanto às pessoas com deficiência, são 14 entrevistados com o seguinte perfil predominante: 71% do gênero masculino; 57% encontram-se na faixa dos 24 aos 30 anos e 36% entre 31 e 40 anos; 64% – deficiência física, 14% – deficiência visual, 14% – deficiência mental e 7% – deficiência auditiva. Ressalta-se que há mais pessoas com deficiência física no grupo pesquisado pelo fato de ser essa a deficiência predominante (80%) entre os empregados da Zeta que possuem algum tipo de deficiência, dado também compatível com a distribuição de pessoas com deficiência no mercado de trabalho de acordo com RAIS (2019). O Quadro 1 traz mais algumas informações a respeito desse último grupo que tem seus nomes em alusão a países:

**Quadro 1 – Pessoas com deficiência entrevistadas**

Entrevistado	Deficiência	Cargo	Escolaridade	Tempo na empresa (anos)	Porta de entrada
Brasil	Visual	Analista <i>trainee</i>	Superior completo	0,6	Programa <i>trainee</i>
Canadá	Auditiva	Técnico sistema informação	Ensino médio completo	9	Admissão pontual

Chile	Física	Especialista industrial	Superior completo	21	Reabilitado
China	Visual	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo	3	Programa aprendiz
Dinamarca	Física	Analista <i>trainee</i>	Superior completo	0,6	Programa <i>trainee</i>
Dubai	Física	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo	4	Admissão pontual
Egito	Física	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo	6	Programa aprendiz
França	Física	Analista RH	Superior completo	1	Admissão pontual
Irlanda	Física	Analista <i>trainee</i>	Superior completo	0,6	Programa <i>trainee</i>
Japão	Física	Técnico cadista	Ensino médio completo	8	Programa aprendiz
Luxemburgo	Física	Analista novos programas	Superior completo	1	Admissão pontual
México	Múltipla	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo	8	Reabilitado
Romênia	Física	Analista <i>trainee</i>	Superior completo	0,6	Programa <i>trainee</i>
Panamá	Mental	Auxiliar administrativo	Ensino médio completo	0,5	Programa aprendiz

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em termos da análise, adotou-se a técnica análise de conteúdo, por categorias, que seguiu as etapas que Bardin (2016) propõe, a saber, pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; inferência e interpretação. A partir do objetivo geral foram delineados os objetivos específicos e as categorias a eles associadas (Quadro 2):

**Quadro 2 - Objetivos específicos, categorias, subcategorias e público-alvo**

Objetivos Específicos	Categorias
Conhecer o programa de inclusão da empresa	Programa de Inclusão
Identificar os processos de RH e as práticas relacionados com a inclusão de pessoas com deficiência	Lei de cotas Contratação x Tipos de deficiência Recrutamento e Seleção Treinamento e Desenvolvimento Acompanhamento Carreira
Analisar como se apresentam os aspectos de acessibilidade para pessoas com deficiência	Acessibilidade Adaptações Tecnologias Assistivas

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 O Programa de Inclusão

Na Zeta foi a Lei de Cotas que impulsionou a criação do Programa de Inclusão com foco nas pessoas com deficiência, a partir da percepção de que era necessário avançar nesse processo. O programa viria a atender à necessidade de atrair e reter pessoas com deficiência, uma vez que a empresa percebia grande concorrência entre empresas na contratação dessa força de trabalho. Assim, em 2009 esse Programa foi criado buscando alavancar as contratações, dando maior

foco nas necessidades e demandas das áreas e, simultaneamente, criando oportunidades para as pessoas com deficiência (RH1, RH2).

Desde a sua criação foram contratadas em torno de 130 pessoas com deficiência, entre aprendizes, auxiliares, técnicos, operadores de máquinas, conferentes, analistas, *trainees*, assistentes, ferramenteiros e outros cargos. Em 2020 a Zeta contava com 52 empregados com deficiência. Atualmente, entre as iniciativas do Programa estão a criação de turma de aprendizagem, o Programa *Trainee* e vagas exclusivas nas diversas áreas.

O Programa de Aprendizagem é uma parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para formar turmas nas quais todos os alunos possuam algum tipo de deficiência. No caso da Zeta, para fazer parte da turma, o aprendiz precisa ter 18 anos, no mínimo, tendo em conta o alto grau de risco da organização. Não há limite de idade e o intuito é atingir pessoas que estejam no início de sua trajetória ou com dificuldade para ingressar no mercado de trabalho por conta da deficiência. O programa tem duração de um ano, sendo seis meses no SENAI para realizar a parte teórica e seis meses na Zeta para a parte prática. Em geral, as vagas disponibilizadas para efetivação após o término do contrato de aprendizagem são no nível de auxiliar administrativo. Durante o período do contrato de aprendizagem, a área de RH, os gestores e o SENAI acompanham os aprendizes para conseguir alto nível de aproveitamento e desenvolvimento dos participantes.

O Programa *Trainee* para pessoas com deficiência teve sua primeira edição em 2019 almejando trazer profissionais mais qualificados para a organização, alavancando o programa de inclusão para a carreira em nível de analista e proporcionando mais sensibilização das áreas para entender que essas pessoas podem ocupar cargos estratégicos na organização. Esse programa contou com divulgação nacional para a captação de candidatos, além do apoio de faculdades e universidades na divulgação e indicação de alunos com deficiência e que estavam no final de seus cursos. O desenho do programa contemplou o desenvolvimento e o *job rotation* durante os dois primeiros anos.

Destaca-se que essa é uma iniciativa importante para a inclusão de pessoas com deficiência, pois a maioria das vagas disponíveis para elas são operacionais (Lorenzo & Silva, 2017), resultado recorrentemente apresentado na literatura e realidade da própria Zeta, em que cerca de 70% dos cargos ocupados por pessoas com deficiência estão em posições iniciais na organização. Cabe lembrar que, por se tratar de empresa do ramo industrial, cuja base operacional é extensa, seria de se esperar um maior percentual de trabalhadores com deficiência contratados na base da pirâmide.

Além desses, o Programa de Inclusão consta de vagas exclusivas para pessoas com deficiência. Nessa ação, a Zeta divulga vagas genéricas a fim de evitar restrições de perfis. Em seguida, os currículos são analisados conforme perfis, formações e cursos complementares e, então, encaminhados às áreas afins para posterior entrevista e análise de contratação. Essas vagas são distribuídas em diferentes áreas e funções, o que se mostra aspecto relevante na Zeta e diferente do que se verifica em diversas organizações, como o caso apresentado por Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013), no qual a empresa concentrava as pessoas com determinada deficiência em um único setor, o de produção, e na função de auxiliar de produção, em sua maioria.

Conforme RH1 e RH2, o Programa de Inclusão representa oportunidade para a Zeta construir um ambiente de trabalho mais diversificado e impulsiona a qualificação de jovens, alocando-os em posições administrativas e operacionais em que seja possível desenvolvê-los e capacitá-los para o seu crescimento profissional.

Todos os gestores entrevistados disseram que a Zeta, nos últimos anos, está muito mais engajada na inclusão de pessoas com deficiência e percebem o aumento das ações voltadas a essa temática. Mas alguns pontos mereceram atenção. O preparo das pessoas para receber esses profissionais foi enfatizado por G1: *No primeiro momento ainda há um preconceito que a*



*peessoa que entra é um pobre coitado, que tá ali pra ocupar um espaço, pra ocupar uma cota, que ele não sabe fazer nada.* Para G3, que está na organização há nove anos e tem três empregados com deficiência em sua equipe: *Ainda falta um pouco de conscientização e até se colocar no lugar do outro.* Por sua vez, G4 está na organização há 27 anos e entende que a forma como a última turma de aprendizes e *trainees* foi recebida já é diferente e a maneira como as pessoas com deficiência se posicionam é muito importante para esse processo de inclusão: *Acho, assim, honestamente, acho que me surpreendeu muito como a gente recebeu, inclusive, essa última turma. Os trainees, os aprendizes [...]. Eu vi que todo mundo recebeu bem e o mais legal, eu acho que eles se mostram com uma personalidade muito forte e mostraram que eles estão prontos para o mercado, que eles estão aptos.*

Sasaki (2006) alerta para a importância da realização de sensibilização para chefias e colegas de trabalho a fim de que as pessoas com deficiência tenham melhores condições para realizar um bom trabalho. Mas, nem todas as organizações parecem considerar a relevância dessas ações. Assis e Carvalho-Freitas (2014) constataram que, na empresa pesquisada, mais de 50% dos gestores tinham informações superficiais sobre as pessoas com deficiência. Esses autores destacam que a informação pode contribuir para a empresa investir nas adequações necessárias, para diminuir as resistências, para que o potencial dessas pessoas seja valorizado e para uma melhor socialização.

Quanto às pessoas com deficiência, as falas de Japão e Canadá espelham a relevância com que é visto o Programa de Inclusão: *Eu acho excelente o programa de inclusão, né? Porque muitas pessoas que têm deficiência assim elas não têm uma, sei lá, um incentivo, às vezes fica meio desanimado de arrumar um emprego, né? E aí o programa meio que dá uma chance para essas pessoas, sabe?* (Japão). E, Canadá acrescenta: *Eu acho que primeiro, tem que ter boa vontade de abrir as portas e oportunidades [...] não tratar com diferença.*

A existência do Programa de Inclusão espelha o maior direcionamento dado pela Zeta nos últimos anos para ser uma empresa inclusiva, o que foi dito por RH1, e que pode ser considerado um passo à frente de outras, pois nem todas as organizações têm a inclusão como valor ou a veem como importante. A pesquisa de Miranda e Carvalho (2016, p. 194) corrobora essa crença apontando que entre as empresas pesquisadas no setor de óleo e gás há aquelas que apresentavam “como principal dificuldade a compreensão da importância de incluir por parte dos seus gestores.” E, acrescentam que “apesar dos grandes investimentos no setor, muitas empresas não investem em programas de inclusão, limitam-se a procurar cumprir as cotas.”

Na Zeta, o Programa de Inclusão é reconhecido entre gestores, empregados com deficiência e área de RH como importante ação que traz mais sensibilização e oportunidade para as pessoas com deficiência. Não obstante o caminho já percorrido, ainda há lacunas que precisam ser trabalhadas, como: abertura de vagas mais estratégicas focadas para pessoas com deficiência, ações de desenvolvimento e de retenção, além de melhorar a sensibilização das áreas para receber as pessoas com deficiência.

#### **4.2 A Lei de Cotas e a Contratação de Pessoas com Deficiência**

A Lei de Cotas no. 8.213, de 1991 é vista por RH1 como uma oportunidade para inserir nas organizações pessoas com deficiência. No que diz respeito à Zeta, ela diz: *Hoje eu acho que nós já estamos em um estágio onde entendemos que não faz diferença, sabe? A deficiência ela não faz diferença, então o que estamos contratando é o profissional, independente da deficiência* (RH1).

As falas de RH1 permitiram inferir que a organização já não se preocupa em apenas cumprir a cota, assumindo que uma pessoa com ou sem deficiência que consiga exercer as atividades demandadas poderá ser contratada. Ficou aparente, durante a entrevista de RH1, que o que importa é a competência do profissional, não a deficiência em si.

Mas, nem todos os gestores têm essa percepção. G1 e G6 vêm a contratação de pessoas com deficiência ainda muito atrelada ao cumprimento da Lei de Cotas, pois o número de pessoas com deficiência se aproxima do percentual (5%) exigido pela Lei. Eles consideram, inclusive, que a empresa poderia ter mais pessoas com deficiência contratadas.

Ressalta-se que entre 2009 e 2020 a Zeta contratou cerca de 130 pessoas com deficiência, tendo 52 no quadro de pessoal em 2020. Esse dado mostra a baixa rotatividade desse público na empresa o que pode ser resultado do Programa de Inclusão, pois o ambiente de trabalho, as oportunidades e os aprendizados que os profissionais adquirem são importantes pilares para a retenção dessas pessoas. Infere-se que empresas que dão enfoque apenas no cumprimento da Lei e não possuem programa de inclusão têm rotatividade mais elevada entre as pessoas com deficiência. O estudo de Fialho, Melo e Gai (2017), realizado com empresas de consultoria em RH, reforça essa crença, pois traz indícios de maior rotatividade entre os trabalhadores que têm alguma deficiência.

De outro lado, G4 enfatizou que a empresa contrata pessoas com tipos diversos de deficiências, o que seria um avanço: *Eu acho que melhorou e acho que tem muito mais a melhorar. [...] São vários e com várias deficiências diferentes. Estão trabalhando e trazendo bons resultados, então não é só por conta da lei de cotas.*

De fato, verifica-se na Zeta a contratação de pessoas com diferentes deficiências. Essa diversidade aparece entre os entrevistados, embora não se limite a essas, havendo outras especificidades entre os contratados pela empresa (Quadro 3):

**Quadro 3 – Tipos de deficiência dos entrevistados**

Entrevistado	Deficiência
Brasil	Visual (visão monocular - enxerga apenas de um olho, o direito)*
Canadá	Auditiva – bilateral
Chile	Física
China	Visual - baixa visão (abaixo de 20% nos dois olhos)
Dinamarca	Física
Dubai	Física (deformidade congênita em uma das mãos)
Egito	Física (deformidade congênita na coluna)
França	Física (deficiência neurológica que reflete como deficiência física em suas pernas)
Irlanda	Física (não possui a escápula esquerda e a cabeça do osso úmero, o que a deixa com algumas dificuldades de utilização do braço)
Japão	Física (deformidade congênita na coluna)
Luxemburgo	Física (perda total do movimento do braço esquerdo)
México	Múltipla (mental e física)
Romênia	Física (nanismo)
Panamá	Mental

\*Nota: Visão monocular é um caso controverso, pois a lei não a enquadra como pessoa com deficiência, mas a área médica da Zeta encaminhou os laudos do candidato ao Ministério Público e o empregado está enquadrado na lei de cotas para pessoa com deficiência.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No entanto, há alguns tipos de deficiência que ainda não se apresentam na Zeta. Exemplos são as pessoas usuárias de cadeira de rodas, pessoas com deficiência visual total e com deficiência auditiva total. Apesar de haver em alguns locais da empresa salas e corredores amplos e banheiros adaptados, há áreas com pouca luminosidade e cujo acesso só se dá por meio de escadas. Essas são barreiras arquitetônicas (Sasaki, 2006) que impedem a contratação dessas pessoas. Além disso, não há pessoas preparadas para se comunicarem com aqueles que têm deficiência auditiva total, o que representa uma barreira comunicacional (Sasaki, 2006). Sobre isso, Carvalho-Freitas (2009) chama atenção para o fato de haver maior foco na deficiência e nas suas limitações no ambiente de trabalho do que no potencial das pessoas com

deficiência. E, por isso, conforme Ribeiro e Carneiro (2009), as organizações dão prioridade à pessoa com deficiência física parcial ou deficiências leves em detrimento dos demais tipos de deficiência, evitando adaptações de infraestrutura e investimentos em tecnologias de apoio.

### 4.3 Processos e Práticas de RH para a Inclusão

Conforme enfatizou RH1, o recrutamento e a seleção na Zeta são focados nas competências que a posição exige e, segundo RH2, todos os processos de recrutamento são abertos para pessoas com deficiência. No entanto, ela reconhece que, em alguns momentos é necessário abrir vagas exclusivas para pessoas com deficiência para conseguir mais candidatos, pois muitos deixam de se candidatar quando as vagas são divulgadas como sendo também para pessoas sem deficiência.

Ao entrar no site institucional da organização e em outro, que é um dos sites utilizados pela Zeta para divulgação de vagas, toma-se conhecimento de que existe uma mensagem informando que: “A organização é parceira em projetos inclusivos, sendo todas as nossas vagas direcionadas também às pessoas com deficiência” – e que um dos valores da Zeta é respeito e responsabilidade. Foi possível observar que a empresa se posiciona de forma a se mostrar inclusiva, indicando que é parceira de projetos inclusivos e que se preocupa com a inclusão dessas pessoas. Ainda assim, há pontos a melhorar, como a acessibilidade para pessoas com deficiência visual se candidatarem às vagas disponíveis. Para esses casos Lima (2016) diz da necessidade, por exemplo, de os sites estarem em condições de serem interpretados por programas leitores de texto em voz alta e descritores de imagens visuais. Além disso, eles devem ser orientados para a usabilidade, pois a página inicial pode estar acessível, mas se a página de pesquisa ou as páginas do aplicativo não estiverem, o usuário encontrará barreiras para se cadastrar no site ou acessar todas as informações.

RH2 também ressalta que a Zeta trabalha em parceria com consultorias especializadas na captação e avaliação do perfil dos candidatos conforme as vagas em aberto. Esse apoio pode se fazer necessário tendo em vista o alerta de Maccali *et al.* (2015) sobre a necessidade de, no processo de R&S, as formas de avaliação serem flexibilizadas de acordo com a necessidade. Exemplo é dado por Souza *et al.* (2019), que verificaram a ausência de apoio de um profissional de Libras que pudesse auxiliar na entrevista quando do processo de seleção de candidato com deficiência auditiva.

Os processos referentes a treinamento e desenvolvimento ocorrem a partir do levantamento anual das demandas de cada área realizado conjuntamente pelos gestores e a área de RH. Os novos empregados, sejam eles pessoas com deficiência ou não, são incluídos na programação anual, seja para participar de um programa técnico, comportamental ou de segurança. Alguns relatos espelham as ações empreendidas quando do ingresso na organização. De acordo com Canadá: *Foram muitos treinamentos, técnico e comportamental. A gente fez negociação, gestão de conflitos e vários outros... eu não lembro, foram muitos.* Dubai também fala a respeito de sua capacitação: *O treinamento de Excel foi muito importante, porque eu não sabia nem ligar o computador.*

Além disso, os novatos participam do treinamento básico introdutório (TBI), no qual receberão informações básicas de várias áreas da empresa. A importância do TBI no momento do ingresso na empresa é atestada pelas pessoas com deficiência. Luxemburgo diz:

*Eu acho que toda empresa tinha que ter um TBI, pra mim foi... nohhh muito, muito bom, porque mesmo eu tendo formado em engenharia, você entra em uma empresa tipo assim, sem saber, como é o processo, como é que funcionam as áreas, com quem você vai ter que conversar. Quais são as pessoas chaves, nohhh! Pra mim foi espetacular, sabe?*

Nas organizações, ações como o TBI constituem as primeiras modalidades utilizadas para a socialização dos membros admitidos, conforme Santos, Lima e Ferraz (2019), e são utilizadas para integrar os novos membros a um novo ambiente.

Em complemento, RH1 relata que as pessoas com deficiência que entram pelo Programa *Trainee* ou de Aprendizagem passam por capacitação diferenciada dos demais. Os *Trainees* recebem treinamentos técnicos da área de atuação e comportamentais, como o processo de *mentoring*. Os que ingressam por meio do Programa de Aprendizagem passam por treinamentos *on the job*. Cada uma dessas pessoas tem um tutor para apoiá-las em sua capacitação, dentro de um plano estruturado, como recomendado por Pérez-Conesa, Romeo e Yepes-Baldó (2020).

Outros exemplos foram citados, conforme mencionado por G6, que possui em sua equipe uma pessoa com deficiência intelectual (Panamá). Segundo ela, o treinamento e o acompanhamento de Panamá tiveram que ocorrer de forma diferente. Primeiro, foi necessário mostrar a ele como se relacionar naquele ambiente, para depois começar a passar atividades, pois a primeira necessidade estava ligada ao relacionamento.

Destaca-se a importância de haver treinamentos específicos para pessoas com deficiência. Delgado e Goulart (2011, p. 50) afirmam que, quando isso não ocorre, as pessoas com deficiência podem ter “dificuldades em participar de certos tipos de treinamento (por exemplo, tendo de ouvir e enxergar em determinados tipos de aula).” Isso significa que, desconsiderar as diferenças, tratando todos como iguais, pode deixar essas pessoas em desvantagem.

Por fim, RH2 enfatiza que o gestor exerce papel fundamental no processo de desenvolvimento de sua equipe. Ambos, RH e gestor trabalham em parceria: o RH atua de forma que os gestores tenham condições de desenvolver e acompanhar seus subordinados e cabe ao gestor sinalizar ao RH as maiores dificuldades, as demandas de cada empregado, seja ele com ou sem deficiência. G2 fala a respeito: *Eu busquei para o Luxemburgo um curso de gramática, pra ele responder e-mail mais formal, com a linguagem mais institucional, então aí o RH tá buscando lá pra ver se é possível, mas a gente em contrapartida já conseguiu o treinamento de Excel, que vai ajudar muito também.*

Os profissionais com deficiência, que tiveram mais crescimento em sua carreira desde que entraram na Zeta descrevem, em muitos momentos, um forte acompanhamento da área de RH e do gestor. E, ao se falar em carreira, o recrutamento interno foi muito citado entre os entrevistados. RH1 afirma: *[...] a gente divulga o perfil da vaga com os requisitos básicos daquela posição. Se aquela pessoa que tá dentro da empresa é um profissional com deficiência e entende que ele tá dentro daquele perfil, ele vai fazer a inscrição dele, vai passar pelo processo seletivo como os demais profissionais. Mas, RH2 acrescentou: Algumas vagas disponibilizadas no recrutamento interno são focadas apenas para empregados que possuam deficiência, é a minoria, mas o objetivo é gerar mais oportunidade de desenvolvimento às pessoas com deficiência.*

Dessa maneira, verifica-se que a maioria das vagas de recrutamento interno é tratada de forma igualitária para todos os empregados, o que pode gerar desvantagens para as pessoas com deficiência. Maccali *et al.* (2015) indicam que o processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência não pode ser realizado por meio do processo tradicional adotado para todos os candidatos e alertam que a equipe responsável deverá estar apta a realizar o processo fundamentado nas competências, evitando avaliações baseadas em função das deficiências.

Chile e Japão trazem exemplos sobre suas experiências referentes ao recrutamento interno: *Na verdade, é, tipo assim... chegava pra mim até de surpresa, eu até assustava. Conversava muito com a minha mãe: “mãe olha pra você vê, agora eu fui selecionado pra tal vaga, tal oportunidade”. Então, foi muito rápido (Chile). Participei de recrutamento interno, eu passei em tudo. Eu fiquei sabendo da vaga e me falaram: vai lá, vai fazer uma entrevista com o [fulano]... que era o gerente na época, aí eu fui. [...] deu certo... todos os processos que eu participei internos até hoje eu passei... (Japão).*

Não obstante, alguns dos entrevistados demonstraram desinteresse pelos recrutamentos internos por não terem vontade de mudar de área. A esse respeito, sugere-se reflexão a partir de

Carvalho-Freitas *et al.* (2010, p. 273), considerando que a possibilidade de continuar em um ambiente com bom acolhimento, é melhor que a perspectiva de ascensão, que argumentam que quanto mais as pessoas com deficiência percebem adequação das práticas de RH, mais se utilizam de algumas estratégias para integração à organização, entre elas “buscam fazer regularmente uma autoavaliação de seu desempenho [...] e buscam definir formas de se desenvolver e fazer carreira na organização”.

#### 4.4 Acessibilidade

A acessibilidade do profissional com deficiência no ambiente de trabalho é um relevante fator no momento da contratação, pois a sua locomoção nos variados ambientes será um fator decisivo para sua adaptação e continuidade na organização (Monteiro *et al.*, 2011).

Por se tratar de um ambiente industrial e de uma empresa com estrutura antiga, RH1 informou que as admissões de pessoas com deficiência e a validação de ambientes acessíveis são alinhadas com a área da Medicina e Ergonomia e as adaptações são feitas conforme as necessidades que se apresentam. Ela afirma: *... pra ver o ambiente de trabalho dessa pessoa, a condição que ela vai tá exposta, né, e o que precisa fazer de melhoria naquele ambiente de trabalho pra que a gente receba aquela pessoa já como uma estrutura pra que ela possa fazer o trabalho dela em condições favoráveis (RH1).*

Mas, da parte dos gestores, houve menção à necessidade de realização de melhorias em acessibilidade. Eles alertam sobre questões que consideram básicas como: banheiros, bancada do restaurante e escritório no 1º andar. G3 traz um exemplo dessas falas: *Eu acho que precisamos nos preocupar com a acessibilidade em alguns pontos, por exemplo, restaurante, banheiro, né, o nosso banheiro não é adaptado, a gente não tem um restaurante com a bancada adaptada, mais baixa, por exemplo, então, isso aí eu acho que faz falta. G2 acrescenta: É, por exemplo, a deficiência nas pernas, sem poder se locomover eu acho que aí seria uma restrição, porque a gente precisa estar em outras áreas, você tem que se locomover, então acho que seria um limitante ao meu ver, ainda mais que a [Zeta] não é preparada pra cadeira de rodas.*

Por sua vez, os empregados que precisaram de alguma adaptação informaram que não tiveram problemas em ter o ambiente adaptado de forma rápida. Segundo Romênia: *Teve a questão do banheiro que a acessibilidade estava mais difícil, a pia é muito alta. Aí tipo, por exemplo, lavar a mão até que era o de menos, mas escovar os dentes acabava molhando o braço. Aí eu pedi pra fazer o suporte [...], aí tipo fizeram rápido, agora no banheiro está tudo certo. China disse: Quando a tela é pequena eu tenho dificuldade, eu até falo com eles, eu não consigo enxergar nesse computador, então aumenta a letrinha aí pra mim eu falo com ele, eu não entendo nada, nada de TI [tecnologia da informação].*

Romênia e China declararam que não houve efetivo mapeamento na infraestrutura da Zeta antes de chegarem à organização, para verificar possíveis necessidades de adaptações de acessibilidade. Nesses casos, foram eles que tiveram que sinalizar suas necessidades e, inclusive, itens básicos, como a utilização de um suporte para banheiro, que não é adaptado para pessoas que possuem nanismo, como é o caso de Romênia. Fica evidente, assim, que adaptações vão ocorrendo na medida em que as pessoas com deficiência são admitidas na Zeta e demandam essas alterações.

Também houve menção ao transporte utilizado pelos empregados da empresa. Ônibus fretados podem ser acessados em diferentes localidades da cidade e entorno. Vencidas possíveis barreiras no trajeto até o ônibus, uma pessoa usuária de cadeira de rodas se depara com a ausência de acessibilidade nos veículos. Essa barreira é tratada por Sasaki (2009, p. 2) como arquitetônica, que considera, entre outras, a necessidade de meios de transporte acessíveis “utilizados pelas empresas para seus funcionários.”

Constatou-se que a Zeta ainda faz pouco uso de tecnologias assistivas. Vê-se a necessidade de preparar a área de RH quanto às possibilidades oferecidas pela TA a fim dar

suporte à contratação de pessoas com deficiência e à sua inclusão, considerando não só as novas possibilidades para a contratação como também para melhorias no trabalho daqueles que já se encontram em atuação na empresa. As entrevistas permitiram inferir que o tema é pouco tratado na empresa. Maia e Carvalho-Freitas (2015) alertam que a utilização de tecnologias que facilitem a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho é fundamental para o sucesso desse processo, e os recursos de TA são um exemplo.

Assim, ressalta-se a necessidade de melhorias quanto a alguns dos aspectos relatados e que poderiam ocorrer conforme propõe Sasaki (2006), segundo o qual existem alguns fatores internos que simplificam a inclusão da pessoa com deficiência, assim como facilitam também o trabalho. Entre outros, estão: garantia de acessibilidade ao local de trabalho; adaptação de aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos; adaptação de procedimentos de trabalho; e aquisição de produtos de tecnologia assistiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo é analisar a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho a partir de um programa de inclusão e de seus desdobramentos nas políticas, processos e práticas da área de Recursos Humanos e nos aspectos de acessibilidade.

Na Zeta, desde 2009, há o Programa de Inclusão de pessoas com deficiência que tem iniciativas para contratar aprendizes e *trainees*, além das vagas específicas, reservadas a essas pessoas. Tal Programa é visto pelos gestores e empregados com deficiência como uma importante ferramenta no processo de inclusão e essencial para dar oportunidade àquelas pessoas que não estão conseguindo oportunidade de trabalho.

A área de RH conta com uma analista que tem como responsabilidade o Programa de Inclusão e que acompanha diretamente todos os processos. Esse acompanhamento, por exemplo, foi um dos pontos destacados como essenciais para que esse Programa tenha força e seja eficiente. A contratação e o desenvolvimento das pessoas com deficiência nessa empresa têm mostrado a maturidade do processo de inclusão, com melhorias contínuas e importantes resultados. A área de RH, os gestores e as pessoas com deficiência têm conseguido trabalhar em conjunto e superar dificuldades que surgem ao longo do tempo, sendo que a parceria entre esses três sujeitos se mostra fundamental para que a organização seja bem-sucedida na inclusão.

Os gestores que tiveram oportunidade de participar do Programa de Inclusão e ter profissionais com deficiência em sua equipe passaram a ter olhar diferenciado para esse público e se tornaram mais receptivos, flexíveis e mais parceiros da área de RH em programas de diversidade.

Aspectos positivos foram encontrados na Zeta, o que mostra o nível de maturidade com que se apresenta o seu Programa de Inclusão. De um lado a maioria das pessoas com deficiência está alocada em cargos iniciais da organização, com baixa remuneração e baixa exigência de formação – por se tratar de uma indústria, a maior parte dos cargos disponibilizados são mesmo os cargos iniciais. Por outro lado, há iniciativas para alavancar as oportunidades para as pessoas com deficiência e uma delas refere-se à criação do Programa *Trainee* focado na contratação de pessoas com deficiência, além de a Zeta demonstrar que incentiva esses empregados a se capacitarem e participarem das iniciativas de formação e desenvolvimento internamente oferecidas.

Na Zeta, as pessoas com deficiência não se encontram segregadas em áreas específicas. Os contratados estão em diferentes espaços na organização, além de serem pessoas que possuem deficiências diversas, não se restringindo a um ou poucos tipos de deficiência, embora ainda se mostre desafio a contratação de pessoas com deficiências que requerem maiores adaptações como usuários de cadeira de rodas e pessoas com deficiência visual ou auditiva total.

Aspectos como sensibilização de gestores e empregados, socialização dos ingressantes na empresa e acompanhamento, em especial quando da chegada à organização, se mostraram positivos na Zeta, com relatos que denotam a efetividade das ações empreendidas pelo RH. Isso, no entanto, não elimina o entendimento de que o trabalho do RH deve ser contínuo para que se mantenha um ambiente inclusivo, de respeito às diferenças, de busca pela eliminação do preconceito e de práticas discriminatórias. Mesmo que a maioria dos empregados não tenha reconhecido a existência de preconceito e discriminação e que o discurso da organização seja de não tolerar ações discriminatórias, é preciso atentar constantemente para a existência de práticas cuja base parece ser o preconceito e que devem ser objeto de cuidado pela organização.

Há um ponto de atenção e reflexão no estudo que é o fato do programa de inclusão ainda ser considerado e visto como uma responsabilidade exclusiva da área de RH, com poucos gestores tendo a iniciativa de tratar do tema ou protagonizar iniciativas.

Também, o tema tecnologias assistivas precisa de atenção por parte da empresa, que poderia mais bem se aproveitar das possibilidades oferecidas pelas TA para que pessoas com deficiência tenham acessibilidade garantida. Verificou-se que, nessa empresa, assim como em outras já apontadas pela literatura, muitas das adaptações realizadas ocorrem a partir da contratação de pessoas com deficiência. Entende-se que, desde que isso não se torne um impeditivo na contratação de algumas deficiências, pode-se partir do princípio de primeiro contratar, para depois incluir, ou seja, contemplar as diferenças individuais de cada um e promover a inclusão por meio de mudanças tanto físicas quanto processuais e construir um ambiente inclusivo e diversificado.

Um aspecto que se destaca é o fato de que os profissionais com deficiência que foram admitidos em cargos iniciais como aprendizes e conseguiram crescer na organização, tiveram parte deste êxito em função da própria iniciativa em buscar conhecimento, dentro e fora da organização, contando com o incentivo de seu gestor e de colegas, próximos também da área de RH nos acompanhamentos e processos de *feedback*.

Destaca-se a percepção dos atores participantes do estudo, de que a Zeta tem avançado no sentido de se tornar uma empresa cada vez mais inclusiva, seja em aspectos de acolhimento, seja no respeito às diferenças. E o fato de que os trabalhadores com deficiência manifestam um sentimento de satisfação, gratidão e felicidade por trabalharem na Zeta, além de orgulho em fazer parte da organização.

Por fim, como sugestões de pesquisas futuras sugere-se o levantamento de boas políticas e práticas adotadas nas organizações que já têm experiência com programas de inclusão para que sejam compartilhadas e mais utilizadas. Essas pesquisas são relevantes para analisar a evolução e as dificuldades ainda encontradas pelas organizações no processo de inclusão e para reafirmar que as pessoas com deficiência possuem potencial e capacidade para serem admitidas e construir suas carreiras, trazendo benefícios e contribuindo com a produtividade e melhorias no ambiente e ambiência organizacional.

## REFERÊNCIAS

- Alves, J. N., Ribas, F. T. T., & Santos, C. E. C. (2010). Os desafios na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso em uma multinacional. *Inclusão Social*, 4(1), 28-40.
- Assis, A. M., & Carvalho-Freitas, M. N. (2014). Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *Revista Eletrônica de Administração*, 78(2), 3.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo, Edições 70.
- Becker, K. L. (2019, janeiro/março). Deficiência, emprego e salário no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Estudos Econômicos*. 49(1).

- Brunstein, J., & Serrano, C. A. (2008). Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e pcds em cinco empresas paulistas. *Cadernos EBAPE*, 6(3), 1-27.
- Campos, J. G. F., Vasconcellos, E. P. G., & Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Rausp*, 48(3), 560-573.
- Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade*, 14(41), 59-78.
- Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *RAC*, edição especial, Curitiba-PR, 13(8), 121-138.
- Carvalho-Freitas, M. N. et al. (2010). Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 264-275.
- Delgado, M. C. S., & Goulart, I. B. (2011). Práticas de desenvolvimento de pessoas com deficiência em uma instituição do setor educacional. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, 6(1), 39-52.
- Damaceno, L. L., & Galvão Filho, T. A. (2002). *As novas tecnologias como tecnologia assistiva: utilizando os recursos de acessibilidade na educação especial*. Recuperado de <http://www.ufrgs.br/niee/eventos/CIIEE/2002/programacao/Demonstracoes.pdf>.
- Fernandes, A. L., Moura, A. S. D., & Ribeiro, L. P. (2011). O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração? *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, João Pessoa, PB, Brasil, 3.
- Fialho, C. B., Melo, A. N., & Gai, M. J. P. (2017). Inclusão de Pessoas com Deficiência no Ambiente Organizacional: Responsabilidade Social ou Obrigação Legal? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 7(3), 43-63.
- Goffman, E. (1988). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Lima, M. P. (2016). Recrutamento online de pessoas com deficiência: a tecnologia em favor da diversidade? *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 42-66.
- Lima, M. P. D., Tavares, N. V., Brito, M. J., & Capelle, M. C. A. (2013). O sentido do trabalho para pessoas com deficiência. *Revista Administrativa Mackenzie*, São Paulo. 14(2), 42-68.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., Roglio, K. D., & Boehs, S. T. M. (2015). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *RAM, Rev Adm Mackenzie* [online]. 16(2), 157-187.
- Magalhães, A. F., Andrade, C. R., & Saraiva, L. A. S. (2017). Inclusão de minorias nas organizações de trabalho: análise semiótica de uma estratégia de recrutamento de uma multinacional de fast food. *Teoria e Prática em Administração*, 7(2), 12-35.
- Maia, A. M. C., & Carvalho-Freitas, M. N. (2015). O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre-RS, 82-3.
- Martinez, V. P. R. (2008). *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas*. Dissertação (Mestrado em Economia, Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, Brasil.
- Mclaughlin, M. E., Bell, M. P., & Stringer, D. Y. (2004). Stigma and acceptance of persons with disabilities: understudied aspects of workforce diversity. *Group & Organization Management*, 29(3), 302-333.
- Miranda, A. V., & Carvalho, J. L. F. (2016). Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão*, 23(3), 186-196.
- Monteiro, L. G., Oliveira, S. M. Q., Rodrigues, S. M., & Dias, C. A. (2011). Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista Brasileira*, ed. esp., Marília. 17(3), 459-480.



- Neves-Silva, P., Prais, F. G., & Silveira, A. M. (2015). Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência e Saúde Coletiva*, 20(8), 2549-2558.
- Pastore, J. (2000). *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: Ltr. Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). (2019). Disponível em <http://www.rais.gov.br/sitio/consulta>. Acesso em 10 de janeiro de 2021.
- Pérez-Conesa, F. J., Romeo, M., & Yepes-Baldó, M. (2020). Labour inclusion of people with disabilities in Spain: The effect of policies and human resource management systems. *International Journal of Human Resource Management*, 31(6), pp.785-804.
- Ribas, J. B. C. (2009). Por que empregar pessoas com deficiência? In: M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques. *Trabalho e pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá (p. 211-217).
- Ribeiro, M. A., & Carneiro, R. (2009). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, Salvador, 16(50), 546-547.
- Ribeiro, M. A., & Ribeiro, F. (2009). Gestão organizacional da diversidade: Estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In: M. N. Carvalho-Freitas, A. L. Marques (orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. Curitiba: Juruá (p. 122-141).
- Santos, J. V. P., Santos, T. L. B., De Souza, A. A. A., & Veroneze, R. B. (2015). Políticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). *Revista Foco*. 8(2), 3-5.
- Santos, M. S. M, Lima, T. C. B., & Ferraz, S. F. S. (2019). Além da acessibilidade: desafios da socialização organizacional de pessoas com deficiência em uma instituição federal de Ensino superior. *Economia e Gestão*, 19(54), 58-76.
- Sasaki, R. K. (2005). Acessibilidade total: uma questão de direitos humanos. *Anais da I Conferência Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência*. Conselho Municipal da Pessoa com Deficiência de Diadema, São Paulo: Diadema.
- Sasaki, R. K. (2006). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos* (7. ed.). WVA. Rio de Janeiro.
- Sasaki, R. K. (2009). Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, Ano XII, 10-16.
- Shinyashiki, G. (2002). O processo de socialização organizacional. In: M. T. L. Fleury (org.). *As pessoas na organização* (pp. 165-184). São Paulo: Gente.
- Silva, A. A. B. da, Leitão, A. S. & Dias, E. R. (2016). O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos? *Revista Opinião Jurídica*, 14(18), pp. 13-43.
- Souza, A. A. A., Palhares, J. V., Santos, T. L. B., & Rosa, M. E. A. (2019). Empresa inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os de gestores de uma empresa cooperativa. *Revista Gestão e Planejamento*, 20, 218-238.
- Suzano, J. C. C. (2011). Concepções de deficiência e percepção do desempenho por tipo de deficiência: a perspectiva dos gestores. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG.
- Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. (2005). O que os empregados pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial*, 11(2), 273-294.
- Ziliotto, D. M., & Simionatto, M. F. (2009). A formação profissional e a deficiência: uma reflexão sobre a contribuição da educação diante do desafio da construção de uma sociedade inclusiva. In: M. F. Simionatto (org). *Percursos investigativos em trabalho, educação e formação profissional*. Novo Hamburgo: Feevale.