

# Os desafios na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso em uma multinacional

## Juliano Nunes Alves

Mestre em administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), RS, Brasil. Professor do Curso de Graduação em Administração na Universidade de Cruz Alta (Unicruz), RS, Brasil.  
E-mail: admjuliano@yahoo.com.br

## Fabio Teodoro Tolfo Ribas

Mestre em administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria (UFSM), RS, Brasil. Professor do Curso de Administração da Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: fabiotolfo@hotmail.com

## Camila Eveline Correa dos Santos

Faculdade da Serra Gaúcha (FSG), Caxias do Sul, RS, Brasil.  
E-mail: camilaacsantos@hotmail.com

---

## Resumo

O presente estudo teve como objetivo identificar as ações predominantes para o processo de inserção dos colaboradores com deficiência no mercado de trabalho, visando atender às exigências legais e o seu papel na sociedade. Utilizou-se da abordagem qualitativa, de natureza exploratória e do tipo estudo de caso. Por meio de entrevistas pode-se verificar que as ações predominantes para o processo de inserção de pessoas com deficiência necessitam ser planejadas e que devem ser realizadas adequações necessárias tanto no espaço físico quanto na adaptação na função. Diversas dificuldades foram identificadas: falta de qualificação técnica-prática, falta de incentivo das famílias e receio de perder o benefício financeiro recebido da Previdência Social à família da pessoa com deficiência. Também foi possível verificar certa resistência por parte dos entrevistados do setor de produção quanto à contratação de pessoas com deficiência, em virtude das pressões no cumprimento de objetivos e metas de produção.

## Palavras-chave

Deficiência. Mercado de Trabalho. Inserção. Comportamento.

## Challenges in integration of disabled individuals in the work market: a case study in a multinational company

### Abstract

*The objective of this paper is to identify the predominant actions in the process of integration of disabled employees in the work market, meeting legal requirements and what role they play in society. A qualitative approach of exploratory nature was used in the study of case. By means of interviews it is possible to verify that the predominant actions for the process of insertion of disabled individuals have to be planned and carried out according to the needs of both space arrangements and adjustments to the functions. On the other hand, several problems were identified, as for instance, lack of technical skill and practical experience, lack of encouragement from their families and fear that they might lose the financial benefits received from Social Security granted to the family of the disabled individuals. It was also possible to verify that the ones in charge of hiring disabled individuals for the production sector were unsecured as to accomplishment of production goals of the enterprise.*

### Keywords

*Disabled. Work Market. Insertion. Behavior.*

---

## INTRODUÇÃO

O contexto atual em que as empresas estão inseridas está exigindo adaptações da postura adotada perante a sociedade. O governo, diante da dificuldade de colocação de minorias no mercado de trabalho, fez intervenções como a adoção de cotas, a fim de solucionar o problema. Diante da posição do governo, as organizações precisam se ajustar buscando profissionais não apenas que se encaixem nas cotas, mas que também contribuam para a produtividade das instituições.

Pessoas com deficiência, conforme explicitado no Decreto nº 3.298 de 20 de dezembro de 1999, são classificadas nas seguintes categorias de deficiências: deficiência física - alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, dentre outros; deficiência auditiva - perda parcial ou total das possibilidades auditivas sonoras; deficiência visual - acuidade visual igual ou menor que 20/200 (tabela de Snellen) no melhor olho, após a melhor correção; deficiência intelectual, em que para a American Association on Mental Retardation (AAMR) considera que os déficits no funcionamento intelectual estão associados a déficits em habilidades sociais, conceituais e práticas (LUCKASSON *et al.*, 2002). Além disso, alguns estudos internacionais, realizados desde a década de 90, têm confirmado que em geral existem déficits de habilidades sociais e excessos de problemas de comportamento em crianças com essa deficiência; deficiências múltiplas - associação de duas ou mais deficiências.

No Brasil, a situação da pessoa com deficiência teve um tratamento mais relevante a partir da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que considera ilegal a discriminação no salário e na admissão. Em 1991, a lei nº. 8.213, de 24 de outubro, sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, no art. 93, instituiu as quotas para empresas privadas. Para que a lei de quotas, como é conhecida, seja posta em prática, é necessário que as empresas privadas se adaptem, reestruturem seus ambientes e políticas. Seguindo tal regulamentação, as empresas com mais de 100 funcionários vêm contratando pessoas com deficiência, mas o processo ainda não está claro (SARNO, 2006)

Segundo o Censo de 2000 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, havia no país cerca de 24,6 milhões de pessoas com deficiência, porém essas pessoas não circulam nas ruas, nas escolas comuns, nos locais de lazer e cultura, além de ter pouco acesso ao trabalho. A partir disso, desencadeiam-se problemas que refletem a baixa

escolaridade desse grupo, grande dificuldade de inserção social, de constituição de vínculos familiares além de seu lar. A responsabilidade social das organizações, aliada ao cumprimento da lei, torna-se um esforço para que esse cenário se transforme, flexibilizando as exigências genéricas para a composição de seus quadros, de modo a, objetivamente, abrir suas portas a esse grupo social em evidente estado de vulnerabilidade.

A integração da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho e sua inserção na sociedade estão relacionadas à busca por direitos sociais, no que se refere ao emprego e alternativas de renda, direito de poder transitar livremente no meio social, bem como ter acesso a bens e serviços públicos, pois Mazzilli (2001) afirma que a pessoa portadora de deficiência (motora, sensorial, intelectual) é inteira, no que diz respeito à dignidade e direitos.

Apesar de todos os esforços para a contratação de pessoas com deficiência, não é simples a tarefa de encontrar candidatos que atendam ao perfil traçado e que se adaptem às condições oferecidas pela empresa. Surge a necessidade de se conhecer os tipos de deficiência para realizar o levantamento das funções que possam ser desempenhadas por cada portador, além de planejar as mudanças estruturais requeridas.

A atual conjuntura econômica restringe investimentos que não tragam retorno em curto prazo, existe o medo do desconhecido junto com a resistência às mudanças no que diz respeito à reestruturação de organizações para atender às necessidades das pessoas com deficiência. Esses fatores atrelados limitam as possibilidades de assumir a contratação delas como uma das políticas da organização, da mesma maneira com que priva a empresa de explorar os recursos produtivos das pessoas com deficiência.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Pessoas com deficiência

Tendo como referência as discussões de Priestley (1998), a deficiência foi tratada, na presente pesquisa, como a alteração completa ou parcial de um ou

mais segmentos do corpo humano, que acarreta o comprometimento da função física, auditiva, visual ou mental. Essas alterações, em função de contingências históricas, sociais e espaciais, poderão resultar em perda da autonomia para a pessoa, trazer problemas de discriminação social e dificultar a sua inserção social.

Deficiência, segundo Ribas (2003), é “um estado físico ou mental eventualmente limitador” que deve ser entendido a partir do ambiente sociocultural e físico em que o indivíduo está inserido e, também, de como a própria pessoa se vê. Segundo a Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes, elaborada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1975, pessoa com deficiência é aquela: “incapaz de assegurar por si mesma, total ou parcialmente, as necessidades de uma vida individual ou social normal, em decorrência de uma deficiência congênita ou não, em suas capacidades físicas ou mentais” (ONU, 1975).

Os termos “deficiência” e “pessoa deficiente” apresentam diferentes conotações na literatura acadêmica. Além disso, tais conceitos mudam ao longo da história, segundo os valores particulares de cada cultura e, até mesmo, em função de valores individuais (SARNO, 2006).

Dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2003) mostram que 10% da população mundial têm algum tipo de deficiência. A Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência (Corde), órgão ligado à Secretaria de Direitos Humanos do Ministério da Justiça, distribui essas pessoas da seguinte forma: 50% têm limitação mental; 20%, física; 15%, auditiva; 10%, múltipla, e 5%, visual.

No Brasil há duas normas internacionais devidamente ratificadas, o que lhes confere força de leis desde a sua data de ratificação. A primeira é a Convenção nº159 sobre reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) ratificada por meio do Decreto n. 129, de 18 de maio de 1991. A segunda é Convenção

Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, também conhecida como Convenção da Guatemala, promulgada pelo Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001. Ambas conceituam deficiência, para fins de proteção legal, como uma limitação física, intelectual, sensorial ou múltipla, que incapacite a pessoa para o exercício de atividades normais da vida e que, em razão dessa incapacitação, a pessoa tenha dificuldades de inserção social.

Corroborando tais normas, estão os preceitos da Convenção da Guatemala, assimilada pela nossa Constituição Nacional do Brasil de 1988, em 2001, que deixa clara a [...] impossibilidade de diferenciação com base na diferença, definindo a discriminação como toda diferenciação, exclusão ou restrição baseada em deficiência [...] que tenha o efeito ou propósito de impedir ou anular o reconhecimento, gozo ou exercício por parte de pessoas com deficiência de seus direitos humanos e suas liberdades fundamentais (art. I, nº 2, “a”). De acordo com o princípio da não discriminação, trazido por essa convenção, admitem-se as diferenciações com base na deficiência apenas com o propósito de permitir o acesso ao direito, e não para se negar o exercício dele (MANTOAN, 2006).

Contudo o artigo 3º do Decreto 3.298 de 20 de dezembro de 1999 aborda que deficiência é toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano. Pode ser permanente (aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos) ou pode ser uma incapacidade (uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar pessoal e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida).

O termo pessoa com deficiência difere do termo pessoa deficiente, pois ao se deslocar o eixo de atributo do indivíduo para sua condição, simultaneamente recupera-se a pessoa como sujeito da frase, dá-se um caráter mais descritivo, do que valorativo e a deficiência dessa forma não se torna sinônimo da pessoa. Este termo também foi escolhido como melhor opção a ser utilizada no texto da Convenção Internacional para a Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidade das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (ONU), de 2003, e essa escolha foi realizada pela própria população com deficiência (AMARAL, 1995; SIMONELLI, 2009).

### **Mercado de trabalho e inserção de pessoas com deficiência**

A contratação de pessoas com deficiência deve ser vista como qualquer outra; as organizações esperam do trabalhador nessas condições profissionalismo, dedicação e assiduidade. Enfim, atributos ínsitos a qualquer empregado. As organizações de pessoas com deficiência detêm um conhecimento acumulado há décadas acerca das potencialidades das pessoas com deficiência e dos métodos para sua profissionalização (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Ainda em se tratando da contratação de pessoas com deficiência para o preenchimento das cotas, existem duas considerações: a dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante; e o Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados (SERRANO; BRUNSTEIN, 2007).

É válido ressaltar que as organizações não devem encarar a lei de cotas para a inserção de deficientes no mercado de trabalho apenas como uma obrigação ou

imposição. Esse sistema deve ser considerado como oportunidade de inclusão social e também como forma de a empresa assumir seu papel de instituição responsável socialmente perante a comunidade.

Gonçalves (2006) alerta que é preciso mudar a mentalidade dos empresários brasileiros, que tratam o assunto com preconceito devido à falta de informação. É preciso que eles vejam possibilidades diferentes quanto à questão da empregabilidade de pessoas com deficiência. Não é possível mais superestimar a deficiência, não enxergando as qualidades destas pessoas. O computador é uma ferramenta que veio a somar, facilitando a inclusão destas pessoas no mercado de trabalho.

Na realidade cotidiana das pessoas com deficiência, ainda predomina a dependência econômica, uma vez que a maioria não possui renda própria. O subemprego e a estagnação profissional são fatores que contribuem para que se mantenham à margem da vida nacional, sem chances de participação social e estigmatizadas (CORREIA, 1990 p 124).

Westmacott (1996) comenta que muitas pessoas com limitações são cercadas por outras pessoas que não reconhecem o que elas fazem como trabalho. Em um mundo em que o emprego remunerado para todos nem sempre é possível, é importante que a contribuição das pessoas com deficiência seja reconhecida. Em contraponto, Sasaki (2006) pontua que o percentual de pessoas com deficiência em idade economicamente ativa que estão fora da força de trabalho é duas vezes superior ao das pessoas sem deficiência, embora todas tenham o mesmo direito de trabalhar.

Segundo Sasaki (2006), no Brasil a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem sido praticada por algumas empresas. No começo são feitas pequenas adaptações especificamente no posto ou nos instrumentos de trabalho, com apoio dos empregadores que reconheciam a necessidade de a sociedade abrir mais espaço para pessoas com deficiência, caracterizando assim, uma empresa inclusiva.



O mercado de trabalho pode ser comparado a um campo de batalha: de um lado, as pessoas com deficiência e seus aliados, empenhando-se arduamente para conseguir alguns empregos; e de outro, os empregadores, praticamente desesperados e desinformados sobre a questão da deficiência, recebendo ataques furiosos por não preencherem as vagas com candidatos com deficiência tão qualificados quanto os candidatos sem deficiência (SASSAKI, 2006 p. 57).

Além das considerações já apresentadas, o Censo de 2000 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) demonstra que no Brasil residem cerca de 24,6 milhões de pessoas com deficiência, o que significa 14,5% da população total. Desses, 15,22 milhões têm entre 15 e 59 anos e 15,14 milhões têm condições de integrarem o mercado formal de trabalho. Porém apenas 7,8 milhões estão empregados. Somando-se todas as faixas etárias, o censo encontrou 9 milhões de pessoas com deficiência trabalhando no país. Contudo, apenas 10,4% desse contingente possuíam carteira de trabalho assinada, ou seja, 2,05% do total de trabalhadores formais do Brasil. A pesquisa revelou ainda que 23% das pessoas com deficiência em idade de trabalhar sobreviviam com renda mensal de até um salário mínimo.

Apesar de possuir uma das maiores populações de pessoas com deficiência do mundo, segundo Pastore (2000), o Brasil possui uma das menores taxas de participação desses cidadãos no mercado de trabalho. Nos países mais avançados, a proporção de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho fica entre 30% e 45% do total de trabalhadores.

Conforme os empregadores e gestores recebem informações acerca da lei de cotas, eles percebem a importância das mudanças na política de contratação que devem ser realizadas para dar início à busca de pessoas com deficiência que estão disponíveis no mercado de trabalho.

### **A inclusão e as redes de relacionamento**

A inclusão da pessoa com deficiência pressupõe acessibilidade em diversos níveis: arquitetônica

(eliminação de barreiras físicas), comunicacional (eliminação de barreiras de comunicação interpessoal), metodológica (eliminação de barreiras nos métodos de estudo, trabalho etc.), instrumental (eliminação de barreiras nos instrumentos e ferramentas de trabalho), programática (referente a políticas públicas, normas e regulamentos) e atitudinal (preconceitos, estigmas, discriminação) (SASSAKI, 2006). Acontece em dois níveis, no individual e no organizacional, sendo criada em cada momento e em cada interação (DAVIDSON; FERDMAN, 2002).

Sendo o homem um ser social, ele possui interfaces que tanto o separam como o aproximam dos demais. O grupo é a base para a formação da identidade social, juntamente com as crenças e os comportamentos a ela associados. Essa identidade faz parte do autoconceito do indivíduo, que deriva do reconhecimento de pertencer a um grupo social, associado ao significado emocional e de valor ligado àquela filiação. É um processo social dinâmico, que se constrói por semelhança e oposição. Os indivíduos veem a si mesmos como semelhantes aos membros do intragrupo (ou esses como semelhantes a si próprios) e como diferentes dos membros do extragrupo (HOOG; TERRY, 2000).

A categorização das pessoas em grupos resulta em relações intergrupais que, por sua vez, definem os comportamentos sociais (HOGG; TERRY, 2000). A categorização social é o primeiro passo para o preconceito, que está presente em todas as instâncias e em algum grau em todas as pessoas (ARONSON; WILSON; AKERT, 2002). A manifestação do preconceito é individual, mas surge do processo de socialização como resposta aos conflitos gerados neste processo. O preconceito é, a priori, uma reação congelada, que pode assumir exagero de aceitação; pode levar-nos a dar um consolo antecipado a quem não o solicitou ou manifestar compaixão para esconder a aflição; ou aparecer em forma de rejeição (CROCHIK, 1995).

Goffman (1975) alerta para o fato de que, em uma interação, a observação da conduta e da aparência

dão indícios que permitem às pessoas utilizar sua experiência anterior e aplicar estereótipos não comprovados, em uma relação sutil na qual as pessoas assumem papéis e designam papéis umas às outras, em conformidade com o que é esperado, sem necessariamente apresentarem manifestações autênticas.

No caso das pessoas com deficiência, poderia ser considerado, por exemplo, que todas esses sujeitos têm capacidades limitadas, o que justificaria sua colocação em posições inferiores. Tal visão revelaria uma expectativa de desempenho inferior por parte das chefias ou colegas de trabalho, bem como na forma de relacionamento entre todos (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2006). Neste sentido, o indivíduo estigmatizado pode sentir-se inseguro no que se refere à reação das pessoas que o receberão em um novo contexto, como o identificarão, em qual categoria será colocado, se essa categoria será favorável ou não (GOFFMAN, 1988).

Cabe ressaltar que a percepção de estereótipo e discriminação pode estar apenas presente no portador de deficiência, em função de sua biografia e suas representações mentais, que podem ser resultado de baixa autoestima, que levaria a pessoa a responder a essa percepção de maneira defensiva. Aceitar a própria deficiência é o primeiro passo para a inclusão.

Para Goffman (1975, p.21), quando um indivíduo projeta uma definição da situação de contato inicial, “e com isso pretende implícita ou explicitamente, ser uma pessoa de determinado tipo, automaticamente exerce uma exigência moral sobre os outros, obrigando-os a valorizá-lo e tratá-lo de acordo com o que as pessoas de seu tipo têm o direito de esperar”. Uma pessoa estigmatizada pode dedicar grande esforço individual no domínio de atividades consideradas geralmente ‘fechadas’, por motivos físicos ou circunstanciais, a pessoas como ela, numa tentativa de romper com a realidade de seus atributos, empregando uma interpretação não convencional do caráter de sua identidade social.

Quanto mais frequentes as interações, mais provável que relações e comportamentos sociais se desenvolvam paralelamente às relações e comportamentos de trabalho. As pessoas tenderão a se aproximar daquelas que consideram mais parecidas consigo e a evitar as que não atendam a esse critério. Contudo, sentimentos negativos podem ser muitas vezes superados quando interagem de fato e passam a conhecer uma pessoa ou grupo em particular.

As pessoas reagem ao desconhecido, e passar a conhecê-lo é uma forma de reconstruir significados. Logo, sendo o preconceito o resultado de uma cognição social, uma das formas de reduzi-lo seria reunir os grupos intra e extra, ou seja, propiciar o contato entre as pessoas. A teoria da hipótese do contato, desenvolvida por Aronson, Wilson e Akert, (2002) surge do pressuposto da atração interpessoal, ou seja, o contato entre membros de grupos distintos permitiria verificar as semelhanças existentes quanto aos valores, ideias, emoções, permitindo reelaborar a percepção inicial de diferenças. Essa hipótese implica que o preconceito é um julgamento estabelecido na ausência da experiência.

A frequência, a diversidade, a duração e o estatuto dos grupos dos membros em relação, se essa é competitiva ou cooperativa, se é de dominação ou de igualdade, se é voluntária, se é real ou artificial, o tipo de personalidade dos indivíduos e as áreas do contato são fundamentais para a redução do preconceito. Condições inadequadas podem levar a efeitos negativos.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada no presente trabalho foi exploratória. Gil (2007, p. 130) afirma que este tipo de pesquisa define um conjunto de amplas categorias relativas ao comportamento social básico. Em contraponto, Severino (2007) pontua que a pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto.

A pesquisa exploratória, segundo Gil (2007), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, com o objetivo principal de o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Geralmente esse tipo de pesquisa abrange levantamentos bibliográficos, entrevistas com pessoas que tiveram experiências relativas ao problema pesquisado, além da análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A abordagem utilizada será a qualitativa, e o objetivo da análise é construir a teoria através dos dados. Para Roesch (2007), a pesquisa qualitativa é apropriada para melhorar a efetividade de um programa e no caso de proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção a partir das mesmas.

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir como o conhecimento que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo (YIN, 2005). Marconi e Lakatos (2001) observam que o estudo de caso examina fenômenos contemporâneos dentro do contexto atual. Ele descreve completamente os fenômenos e realiza análises práticas e teóricas. Segundo Yin (2005, p. 111), “as fontes de evidências são as mais comumente utilizadas ao realizar estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Este escopo reúne grande número de informações detalhadas pelo diferencial de técnicas de coleta de dados que oferece (MARTINS; LINTZ, 2000). Por apresentar tais características, tornou-se o mais adequado à proposta.

O estudo de inclusão de pessoas com deficiência tem como objeto de estudo a maior empresa da América Latina do ramo de materiais de fricção (lonas e pastilhas), situada no Rio Grande do Sul e com fábricas na China e Estados Unidos, além de escritórios comerciais nos Estados Unidos, no Chile, na Europa, México, nos Emirados Árabes Unidos, África e na China. Para o estudo, a população

abordada é composta por cinco funcionários da fábrica brasileira que atuam diretamente com a inserção de pessoas com deficiência, e com dois funcionários que possuem cargo de liderança no processo fabril.

Bervian e Cervo (2002) afirmam que há diversas formas de coletas de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma modalidade ou de outra, o pesquisador levará em conta a que menos desvantagens oferecer, respeitando os objetivos propostos. No decorrer da pesquisa, serão utilizadas técnicas de coleta de dados, como entrevistas semiestruturadas, observação e levantamento bibliográfico.

Em pesquisa com abordagem qualitativa, as técnicas de coleta de dados mais utilizadas são a entrevista e observação, as quais serão utilizadas no projeto. Para Marconi e Lakatos (2001), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Martins e Lintz ressaltam que ela tem como principal objetivo conhecer o entrevistado buscando esclarecer qual o significado de questões e situações supostas pelo pesquisador (MARTINS; LINTZ, 2000).

Foram realizadas entrevistas através de questionários semiestruturados. Segundo Martins e Lintz (2000), esse tipo de entrevista é orientado por um conjunto de perguntas definidas, mas com flexibilidade de coleta de dados por meio da conversação objetiva.

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 190), trata-se de “[...] uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. O levantamento bibliográfico é uma técnica que se unirá às anteriores. É elaborado a partir de material já existente, com contribuição de diversos autores sobre um assunto específico, a partir de livros e artigos científicos (GIL, 2007).

Segundo Marconi e Lakatos (2001) as fontes de informação dividem-se em primárias e secundárias. Entre as fontes primárias, serão utilizados na

pesquisa dados levantados por meio de entrevista semiestruturada, individual e focalizada, bem como aqueles obtidos através da observação local não estruturada. Já como fonte secundária, os dados técnicos e teóricos aplicáveis ao problema obtidos através do levantamento bibliográfico.

No tipo de pesquisa qualitativa, há quantidade expressiva de dados para serem organizados e, posteriormente, analisados. Para isso, será utilizada a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bauer (2000), a análise de conteúdo é uma técnica receptiva a diferentes contribuições e que, por suposto, pode ajudar a superar a dicotomia artificial que por vezes se estabelece entre pesquisa social quantitativa e qualitativa. De outra parte, propicia a redução da complexidade de um conjunto de textos, podendo ser aplicada no exame de documentos escritos ou discursos (espontâneos), em transcrições de entrevistas individuais/grupo e questionários (no caso de material resultante da pesquisa, diz-se provocado), periódicos, propagandas e outros.

Para a elaboração da pesquisa, foi necessário seguir as seguintes etapas: na primeira fase, através de pesquisa bibliográfica, realizou-se o levantamento dos fatores legais que regem a proporção de pessoas com deficiência por quantidade de funcionários da empresa. Também se percorreu a respeito de cada tipo de deficiência e suas limitações.

Na segunda fase, realizou-se o levantamento, juntamente com o serviço de recursos humanos da empresa, sobre os cargos instituídos na empresa que podem ser ocupados por pessoas com deficiência. Também poderá ser feita uma análise sobre quais funções são as mais indicadas para cada tipo de deficiência.

Na terceira fase, coletaram-se dados em algumas instituições de amparo às pessoas de deficiência, como APAE (Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais), Apadev (Associação de Pais e Amigos de Deficientes Visuais) e Associação Educacional Helen Keller, a fim de conhecer a realidade dos que lá convivem. Em paralelo a isso, aplicaram-se

entrevistas com os colaboradores da empresa que fazem parte do grupo de trabalho responsável pela inserção de pessoas com deficiência, com a finalidade de comparar as diferentes percepções: empresa *versus* entidades de apoio.

Por último, analisaram-se os dados coletados, para assim poder identificar as carências que a organização deve suprir para a colocação dos colaboradores com necessidades especiais e as adaptações que precisarão ser realizadas.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresenta-se a análise dos dados em tópicos com intuito de expor uma abordagem sistemática, justificando-se pela maior clareza para sua interpretação. Posteriormente serão abordadas as sugestões e considerações finais sobre os resultados obtidos.

### **Mapeamento dos postos de trabalho e suas adaptações às pessoas com deficiência**

Segundo o entrevistado que trabalha na área de Gestão de Pessoas, está sendo realizado um mapeamento organizacional pela da equipe do Serviço de Engenharia e Segurança da Medicina do Trabalho (Sesmet), de quais setores da empresa poderiam ser alocados funcionários com necessidades especiais e quais seriam suas limitações. Os locais até então analisados, que comportam pessoas com deficiência, são o laboratório, a fábrica de revestimentos, a de pastilhas, a de lonas, a de blocos e a expedição.

Ao analisar os setores, por exemplo a fábrica de revestimentos, percebe-se que para cada subsetor são elencadas as tarefas realizadas. A partir delas se avaliam quais as limitações que não permitem a sua execução. Um preparador de misturas que trabalha na parte de fiação não pode ser deficiente visual, não pode ter ausência parcial ou total de membros superiores ou inferiores e não pode depender de cadeira de rodas. Entretanto pode ter visão monocular, deficiência auditiva, ausência de falanges ou dedos e membro inferior mais curto.



Verificando os mapeamentos já realizados, entende-se que a empresa está ampliando as informações e dados necessários sobre as limitações e necessidades dos colaboradores que possuem algum tipo de deficiência, pensando assim, numa prevenção, possibilitando suprir a carência de estrutura nos postos de trabalho.

A empresa conta atualmente com número reduzido de colaboradores com deficiência, conforme o relato do primeiro entrevistado: “por esse motivo optou por adequar os postos de trabalho conforme a necessidade do colaborador portador de deficiência”. O segundo entrevistado, responsável pela segurança de trabalho, complementa: “os prédios mais antigos não foram construídos para atender às exigências da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) relacionadas ao público com necessidades especiais, entretanto, as edificações recentes contemplam todas as normas técnicas, como as rampas de acesso e banheiros especiais”.

Quando um colaborador com deficiência é inserido no quadro funcional da empresa, segundo o primeiro entrevistado, algum membro da equipe do SESMT, juntamente com a liderança, analisa o posto de trabalho que será ocupado e após isso, realizam as adaptações para o cumprimento das tarefas pertinentes à função e ao local. É fundamental a interação do técnico de segurança do trabalho, que visa à segurança e a ergonomia, e a liderança, que conhece as tarefas que são executadas na jornada laboral e o colaborador, que é consciente de suas limitações.

Conforme o relato do segundo entrevistado, a empresa busca suprir todas as necessidades de adaptações no posto de trabalho e em locais comuns (como os sanitários), a fim de oferecer um ambiente de trabalho saudável aos colaboradores, porém ainda não consegue prover acesso adequado aos cadeirantes. Ele ressalta que, para que seja possível a inclusão de um colaborador que faça uso da cadeira de rodas, muitos ambientes exigem ajustes, inclusive alguns de responsabilidade de terceiros. É o caso do serviço de transporte oferecido pela empresa, porém executado por três empresas diferentes. Também ficaria

comprometido o acesso ao refeitório e às catracas que permitem a entrada na organização. Observa-se que a respectiva deficiência física exige da empresa uma reestruturação mais complexa do que a deficiência auditiva, e que essa limitação já está nos planos de desenvolvimento estrutural da organização.

### **Inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho**

Seguindo as disposições do art. 35 do Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999, a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho se dará mediante três diferentes modalidades: sob a forma de colocação competitiva, seletiva e por conta própria. Conforme o relato dos entrevistados, a empresa utiliza o método de inserção por colocação competitiva.

Nessa forma de contratação, o contrato de trabalho é regulado pelas normas trabalhistas e previdenciárias, concorrendo o portador de deficiência em condições de igualdade com os demais trabalhadores; a colocação no emprego independe da adoção de procedimentos, mas não exclui a possibilidade de utilização de apoios especiais.

De acordo com o primeiro entrevistado, o processo de recrutamento e seleção se realiza da seguinte maneira: a partir da necessidade de abertura de vaga externa, a liderança preenche o formulário para que seja iniciado o recrutamento. O formulário contempla um campo onde é identificado se o candidato possui alguma necessidade especial ou não. A empresa que presta o serviço de recrutamento e seleção analisa o perfil de cargo exigido pela vaga e busca em seu banco de currículos os candidatos mais adequados (inclusive as pessoas com deficiência) e realiza uma entrevista. Após a escolha dos possíveis colaboradores, eles são encaminhados para entrevista com os futuros líderes e efetuam um teste na linha de produção.

Quando aprovados nessas etapas, são encaminhados ao médico do trabalho para fazerem o exame admissional, e caso o colaborador possua algum

tipo de deficiência, haverá, juntamente com o exame de admissão, a emissão do laudo que comprove a deficiência, atestando seu enquadramento legal para integrar-se na cota, de acordo com as definições estabelecidas na Convenção nº 159 da OIT, Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, com as alterações dadas pelo art. 70 do Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Esse laudo deverá especificar o tipo de deficiência e ter autorização expressa do empregado para utilização do mesmo pela empresa, tornando pública a sua condição.

Após essa fase, o funcionário participará do processo de integração de novos colaboradores e dependendo da necessidade, a empresa o adaptará para favorecer o recebimento das informações. Um exemplo disso é que, quando um deficiente auditivo passa a fazer parte do quadro funcional da empresa, é disponibilizado na integração um intérprete de Língua Brasileira de Sinais (Libras).

### **O fator inclusão e as dificuldades enfrentadas**

Uma das características da empresa é ter uma conduta transparente e ética com os acionistas, fornecedores, a comunidade e os colaboradores. Por isso o empenho no cumprimento da legislação é algo natural, assim como as ações de responsabilidade social que permitem que ela seja reconhecida como uma organização que adere a princípios da sustentabilidade.

A empresa oferece subsídios para que, além da inserção de pessoas com deficiência, aconteça a inclusão deles no âmbito organizacional. Desde o início do planejamento do sistema de cotas, houve a preocupação por parte da empresa sobre a inclusão, conscientizando os colaboradores que provavelmente teriam colegas com necessidades especiais. O terceiro entrevistado enfatiza que foram realizadas palestras e campanhas para sensibilizar e trabalhar na quebra de paradigmas de todos os colaboradores até a alta hierarquia.

A liderança que trabalha ou trabalhará diretamente com pessoas portadoras de deficiência também

recebe treinamento para que o relacionamento entre o subordinado e a liderança seja harmônico, assim como entre os colegas. Para o terceiro entrevistado, “é essencial a compreensão e conscientização por parte da liderança, porque apesar de serem receptivos aos colaboradores com deficiência, existe uma cobrança em relação ao cumprimento de metas e objetivos de produção e esse receio influenciará diretamente enquanto ele optar por preencher a vaga por alguém com limitações”.

Segundo o primeiro entrevistado, a estratégia utilizada para conquistar a liderança na questão inclusiva foi a de sensibilização e conscientização gradual, disponibilizando informações e com algumas situações de conversa informal. O receio de trabalhar com funcionário portador de deficiência muitas vezes é uma característica pessoal do líder. De acordo com o quarto entrevistado, os mais flexíveis encaram a situação como desafio e oportunidade de aprendizado, na sua maioria auxiliam indicando vagas e postos de trabalho que possam ser preenchidos por uma pessoa com deficiência.

Com a liderança preparada para enfrentar os desafios e quebrar as barreiras impostas pela própria sociedade, torna-se mais fácil transpor essa cultura para a equipe de trabalho. É essa a postura dos colaboradores quando recebem os colegas com deficiência. Conforme o relato do quinto entrevistado, os próprios colegas sugerem melhorias, tanto no posto de trabalho quanto nos processos produtivos, pensando no bem-estar do colaborador com deficiência e na relação de interdependência entre as tarefas realizadas. Algumas pessoas estreitam os laços de amizade e aproveitam para aprender com os colegas com deficiência, conforme o texto do informativo da empresa.

A informação é a maior aliada para enfrentar as barreiras, superar dificuldades e quebrar paradigmas. Quando a sociedade está munida de conhecimento, a inclusão se dá de forma natural. Porém a disseminação das informações não acontece da forma que deveria.

A cidade onde está instalada a empresa brasileira não apresenta dados estatísticos oficiais referentes às pessoas com deficiência. Desse modo, não há como mensurar a população com necessidades especiais. As próprias entidades de amparo a esse seguimento populacional, muitas vezes não disponibilizam as informações pertinentes ao assunto. Ao entrar em contato com quatro entidades, a fim de levantar dados pertinentes ao trabalho, apenas duas retornaram, tornando a quantidade as informações inviáveis para chegar às conclusões relevantes.

Entretanto, conforme o relato do segundo entrevistado, essa não é a única dificuldade enfrentada na busca de profissionais com deficiência: “devido à relação entre a oferta e a demanda, existem muitas empresas na cidade recrutando pessoas com deficiência para o preenchimento de vagas, porém não existe a mesma proporção de pessoas com deficiência aptos e interessados a serem inseridos no mercado de trabalho”. Os que estão dispostos a fazer parte da população economicamente ativa muitas vezes não possuem qualificação para disputar vagas operacionais, administrativas ou técnicas nas organizações.

Outra situação que dificulta o processo de inclusão está relacionada aos laços familiares. O primeiro entrevistado afirma que muitas pessoas com deficiência não encaram o mercado profissional em virtude do benefício concedido pela Previdência Social. A partir do momento que a pessoa com necessidades especiais se torna capaz de gerir o próprio sustento, automaticamente o benefício é cancelado. Assim, a família da pessoa com deficiência desencoraja a iniciativa da busca de uma vaga no mercado de trabalho.

Constata-se nos resultados apresentados que há um empenho por parte a empresa em se adequar às necessidades das pessoas com deficiência, tanto na disseminação de informações e a sensibilização dos colegas e lideranças, quanto nas adaptações dos postos de trabalho e na acessibilidade físicas das organizações. Entretanto há barreiras que atrasam, e em outros casos, dificultam a inclusão das pessoas com necessidades especiais no meio profissional, sejam

elas paradigmas comportamentais e culturais, como também complexidade nas mudanças estruturais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o desenvolvimento do trabalho foi necessário analisar a realidade da empresa, tradicional na cidade de Caxias do Sul, e que conta com áreas bem estruturadas, com políticas de qualidade, de planejamento estratégico e de recursos humanos. A organização, que preza pela conduta ética e de responsabilidade social, está buscando adequação à legislação de cotas de inserção de pessoas com deficiência. O objetivo deste trabalho foi levantar as ações realizadas pela empresa identificando as necessidades perante os processos de recrutamento e seleção, reestruturação física, adaptação de postos de trabalho e sensibilização dos colaboradores perante as pessoas com deficiência.

A inclusão de pessoas com deficiência no âmbito profissional pode ser considerada uma temática recente para as empresas, por isso se fez o uso de pesquisa exploratória com a finalidade de adquirir conhecimento relativo à lei de cotas, bem como referente à a gestão de pessoas, à cultura e ao comportamento organizacional, à responsabilidade social dos indivíduos. Após agregar as informações pertinentes, foi utilizado o método de entrevista semiestruturada para a coleta de dados que evidenciaram a realidade da empresa.

Com as informações adquiridas nas entrevistas, verificou-se as ações predominantes para o processo de inserção de pessoas com deficiência e percebeu-se que existe um planejamento para a inclusão dos colaboradores com este perfil. Evidenciou-se que há muito tempo se promove a responsabilidade social, por meio de campanhas, palestras e cursos que trabalham as questões de conscientização e sensibilização para a inclusão de colegas com deficiência.

Além disso, constatou-se que já foram mapeados alguns setores da organização que permitem que pessoas com limitações sejam contratadas e alocadas

para cumprir a jornada laboral. O método de recrutamento de pessoas com necessidades especiais praticado pela empresa é o de inserção competitiva, e a partir da contratação da pessoa deficiente é que se realizam as adaptações adequadas no posto de trabalho e, quando preciso, nos locais de comum convivência. Observou-se que a limitação que implica adequações mais complexas, em termos de estrutura física, é da pessoa que depende de cadeira de rodas; no entanto, o deficiente auditivo é o que menos exige esse tipo de estruturação.

Foram identificadas algumas dificuldades em relação à inclusão deste perfil de colaborador, como a diferença entre a percepção dos colegas e sua liderança. Geralmente os colegas agem de forma proativa, sugerindo melhorias e se adaptando às necessidades do portador de deficiência. Em relação à liderança, existe receio na contratação deles em virtude das pressões no cumprimento de objetivos e metas de produção.

Uma barreira constatada na busca de profissionais com limitações é a qualificação. Muitas pessoas portadoras de deficiência frequentam escolas (regulares ou especiais), porém o conhecimento técnico e comportamental exigido pelas empresas na atualidade dificilmente é adquirido. Os familiares não colaboram incentivando-os à busca de colocação profissional, relatando que um dos fatores que dificultam essa inserção inicia-se por parte do instinto de superproteção dos pais em relação aos filhos. O outro está diretamente ligado também ao âmbito familiar, onde o receio de perder o benefício fornecido pela previdência social à família do deficiente é maior do que a busca de inserir-se num campo ainda inseguro (ambiente organizacional).

Outro dilema referente às pessoas com necessidades especiais é a falta de dados estatísticos oficiais na cidade onde se encontra instalada a empresa. Essas informações são de fundamental importância para as empresas que desejam se adequar à legislação ou mesmo tomar ações que beneficiem esse público. Assim, a falta de estatísticas dificulta a criação e até mesmo a reestruturação da organização para

comportar novos colaboradores que demandam cuidados e condições físicas especiais.

Percebe-se, pelos resultados obtidos, que a empresa atua favorecendo a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Tanto no campo físico (estrutura) quanto no campo da sensibilização (comportamental), a empresa está promovendo ações que impactam positivamente no crescimento da consciência e posterior sensibilidade dos colaboradores e da liderança, para que as mudanças ocorram conforme a lei estabelece, ao tempo em que se firmem as políticas de responsabilidade social.

Cabe destacar que este estudo apresenta algumas limitações, principalmente por se restringir ao contexto de um caso, o que impede de se avaliar o grau de fidedignidade das demais empresas e também pelo fato de ter sido realizado em apenas uma das fábricas.

Sugere-se um estudo que compare a situação das pessoas com deficiência em outros contextos, por exemplo, uma análise nas outras fábricas da empresa na China e nos Estados Unidos, para relacionar tanto a questão interna quanto legislativa em relação à inclusão dos deficientes. Outra sugestão é um estudo em outras empresas para proporcionar maior confiabilidade nos resultados correlatos.

---

Artigo submetido em 21/02/2010 e aceito em 03/06/2011.

---

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Ligia Assumpção. *Conhecendo a deficiência* (em companhia de Hercules) São Paulo: Robe Editorial, 1995.
- ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. *Psicologia social*. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- BAUER, M. W. Classical Content Analysis: A review. In BAUER, M.; GASKELL, G. (Org.). *Qualitative researching*: with text, image and sound. Londres: Sage, pp. 131-151, 2000.
- BERVIAN, P. A.; CERVO, A. L. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES A. L. Construção e validação de instrumentos de avaliação da gestão da diversidade: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 30, Salvador, 2006. Disponível em: < http://www.



anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorb-1022.pdf>  
Acesso em: 8 jun. 2011.

CONVENÇÃO DA ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT n° 159, 20 de junho de 1983. 1983. sobre Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas Deficientes. Disponível em: <[www.unisc.br/universidade/.../convencoes/convencao\\_oit.pdf](http://www.unisc.br/universidade/.../convencoes/convencao_oit.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2009.

CORREIA, C. A. Integração do deficiente ao mercado de trabalho: uma conquista social. *Serviço Social e Sociedade*, São Paulo, v. 11, n. 34, p. 119-134, 1990.

CROCHÍK, J. L. *Preconceito, indivíduo e cultura*. São Paulo: Robe, 1995.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. Inclusion: what can I and my organization do about it? *The Industrial-Organizational Psychologist*. v. 39, n. 4, 2002.

FERREIRA, A. B. H. Novo Aurélio. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1999.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

GOFFMAN, E. *A representação do eu na vida cotidiana*. Trad. de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1975.

\_\_\_\_\_. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988.

GONÇALVES, M. A. *A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: fatores de sucesso*. São Paulo: Áurea, 2006.

HOOG, M. A.; TERRY, D. J. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. v. 25, n. 1, 2000.

IBGE. *Censo demográfico 2000*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/27062003censo.shtm> Acesso em: 29 jun. 2011.

LUCKASSON, R., BORTHWICK-DUFFY, S., BUNTINX, W. H. H., COULTER, D. L., CRAIG, E. M., REEVE, A. *Mental retardation: definition, classification, and systems of support*. Washington, DC: American Association on Mental Retardation, 2002.

MANTOAN, M. T. E. O direito à diferença na igualdade dos direitos: questões sobre a inclusão escolar de pessoas com e sem deficiências. In: BASTIEN, C. A. M. (Org), *Ética da inclusão*. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2004. p. 94-104.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. *Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZILLI, H. N. A Pessoa portadora de deficiência e o mercado de trabalho. *Justitia*. v. 63, n.195, p. 118-119, jul./set. 2001. Disponível em: <<http://www.justitia.com.br/revistas/4ddz72.pdf>> Acesso em: 2 nov. 2009.

OLIVEIRA, A. C.; CIOLETTI, R.; SILVEIRA, F. S.; FAGUNDES, P. S.; FERREIRA, S. A. *A inclusão da pessoa deficiente no mercado de trabalho*. Trabalho acadêmico apresentado ao Curso de Administração da Faculdade Novos Horizontes como requisito parcial para aprovação nas disciplinas do 1º período. Curso Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[http://www.unihorizontes.br/proj\\_inter20081/adm/inclusao\\_da\\_pessoa\\_deficiente.pdf](http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/inclusao_da_pessoa_deficiente.pdf)>. Acesso em 8 jun. 2011.

ONU. *Resolução 2.542*, de 09 de dezembro de 1975. Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes. Disponível em: <[http://www.mpdft.gov.br/sicorde/legislacao\\_01\\_A1\\_01.htm](http://www.mpdft.gov.br/sicorde/legislacao_01_A1_01.htm)>. Acesso em: 30 de outubro de 2009.

OMS. *Prevention of blindness and deafness program management of non communicable diseases*. Disponível em: <<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2003/pr73/en/>>. Acesso em 19 de novembro de 2009.

PASTORE, J. *Oportunidade de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: LTr, 2000.

PRIESTLEY, M. Childhood disability and disabled childhoods: agendas for research. *Childhood*. v. 5, n. 2, p. 207-223, 1998

RIBAS, J. B. C. *O que são pessoas deficientes*. 89. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção primeiro passos).

ROESCH, S. M. A. *Métodos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2007.

SARNO, C. R. *Captação de pessoas com deficiência intelectual: um estudo comparativo*. *Cadernos do SepAdm*. v. 3, p. 185-196, 2006.

SASSAKI, R. K. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. Relações de trabalho, percepção da deficiência e o desenvolvimento profissional do tetraplégico em uma organização pública: em busca do significado da inclusão. In: 1, Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Natal, 2007. *Anais*. [s. n. t.]

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMONELLI, A. P. *Contribuições da análise da atividade e do modelo social para a inclusão no trabalho de pessoas com deficiência*. 2009. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

WESTMACOTT, K. *Trabalhando por mudanças*. Trad. de M. A. V. Xavier. 22. ed. Londres: CBR News, 1996.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.