

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC

JULIELLE DE OLIVEIRA DOS SANTOS CARMO

PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
UM ESTUDO MULTICASOS

MACEIÓ - AL  
2024

JULIELLE DE OLIVEIRA DOS SANTOS CARMO

**PRINCIPAIS DESAFIOS PARA A CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
UM ESTUDO MULTICASOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da  
Universidade Federal de Alagoas, como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana  
Alvarenga Marques.

Maceió - AL

2024

**Catalogação na Fonte  
Universidade Federal de Alagoas  
Biblioteca Central  
Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Jone Sidney Alves de Oliveira – CRB-4 – 1485

C287p Carmo, Julielle de Oliveira Dos Santos.

Principais desafios para a contratação de pessoas com deficiência: um estudo multicasos. / Julielle de Oliveira Dos Santos Carmo. – 2024.  
39 f. : il.

Orientador: Adriana Alvarenga Marques.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.

Bibliografia: f. 37-39.

1. Pessoas – Deficiências. 2. Contratação – Trabalho. 3. Gestão de Pessoas. I. Título.

CDU: 657

## **RESUMO**

Este trabalho objetivou identificar os principais desafios da gestão de pessoas para contratar Pessoas com Deficiência (PcD) e como eles estão sendo superados. Para isso realizou-se um estudo multicaso que contou com a participação de três gestoras de pessoas, que atuam em empresas dos setores de saúde, educação e supermercados. O referencial teórico trouxe a relação entre recrutamento, seleção, vagas no mercado de trabalho e pessoas com deficiência, apontando técnicas e desafios da gestão de pessoas para contratar PcD, o desafio perpassa em adotar uma abordagem focada em como implementar uma inclusão significativa para esses indivíduos. Os dados da pesquisa foram adquiridos através de fonte primária, por meio de entrevistas semiestruturada. As entrevistas foram gravadas no formato de áudio e transcritas. Os dados coletados foram categorizados de acordo com as respostas e analisados conforme o protocolo de análise do discurso. Os principais desafios citados pelas gestoras de pessoas para a contratação de PcD foram relacionados à qualificação, recebimento de benefícios do Governo em detrimento da escolha pela vaga de trabalho, preparação da empresa para receber os PcD, acessibilidade e estratégias eficazes de retenção, treinamento e adaptação dos profissionais. Para superar esses desafios foram citadas soluções como parcerias com instituições que trabalham com Pessoas com Deficiência, profissionais qualificados para realizar à contratação de PcD, desenvolvimento de estratégias para que essas pessoas possam demonstrar suas habilidades e se encaixar em funções que valorizem suas aptidões, investimento em treinamentos para as PcD e adaptações no dia a dia para que ocorra a inserção desses profissionais no mercado de trabalho. Notou-se que a efetivação de uma cultura inclusiva demanda mudanças e envolvimento de todos, especialmente os gestores de pessoas, que terão papéis essenciais nesse contexto, pois conduzirão estratégias de inclusão e encorajarão os indivíduos com deficiências a melhor se posicionar dentro da estrutura organizacional.

**Palavras-chave:** Contratação de Pessoas com Deficiência; Desafios da gestão de pessoas; Inclusão.

## **ABSTRACT**

This study aimed to identify the main challenges of people management in hiring people with disabilities (PWD) and how they are being overcome. To achieve this, a multiple-case study was conducted with the participation of three Human Resource managers (HR managers) working in companies from the healthcare, education, and supermarket sectors. The theoretical framework explored the relationship between recruitment, selection, job vacancies and people with disabilities, pointing out techniques and challenges of people management in hiring PWD. The main challenge involves adopting an approach focused on implementing meaningful inclusion for these individuals. The research data were acquired through primary sources, through semi-structured interviews. The interviews were recorded in audio format and transcribed. The collected data were categorized based on the responses and analyzed according to the discourse analysis protocol. The main challenges mentioned by HR managers in hiring PWD were related to qualification, receipt of government benefits over choice of job vacancy, preparation of the company to receive PWD, accessibility and effective strategies for retention, training and adaptation of professionals. To overcome these challenges, solutions were mentioned such as partnerships with institutions that work with people with disabilities, qualified professionals to hire people with disabilities, development of strategies so that these people can demonstrate their skills and fit into roles that value their abilities, investment in training for people with disabilities and adaptations in daily life so that these professionals can enter the job market. It was observed that establishing an inclusive culture requires organizational change and the involvement of all members, especially HR managers, who play a crucial role in this context, as they are responsible for driving inclusion strategies and encourage individuals with disabilities to better position themselves within the organizational structure.

**Keywords:** Recruitment of People with Disabilities; Challenges of people management; Inclusion.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela força, sabedoria e oportunidade de concluir mais essa etapa tão significativa da minha vida. Sou imensamente grata à minha família, que sempre acreditou em mim, me apoiou em cada decisão e esteve presente nos momentos mais difíceis. Sem eles, eu não estaria aqui. Este foi, sem dúvida, o ano mais desafiador que já enfrentei emocionalmente, e minha família tem sido meu maior alicerce, me dando motivos para seguir em frente todos os dias.

Expresso minha gratidão a todos os professores da FEAC que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, em especial a minha orientadora, professora Adriana Alvarenga, pelos ensinamentos, paciência e pela compreensão ao longo deste processo.

Aos amigos, Nunes, Yasmin, Isa e Livia, que a graduação me trouxe, meu muito obrigado pelo apoio constante. Um agradecimento especial vai para minha amiga Janaina, um verdadeiro presente que essa jornada acadêmica me proporcionou.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1 Objetivos.....	10
1.1.1 Objetivo geral.....	10
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
1.2 Justificativa.....	10
1.3 Organização do trabalho .....	11
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Recrutamento.....	13
2.2 Seleção.....	15
2.3 Vagas no mercado de trabalho e Pessoas com Deficiência .....	16
2.4 Técnicas utilizadas pela gestão de pessoas para contratar Pessoas com Deficiência.....	17
2.5 Desafios enfrentados pela gestão de pessoas na contratação de PCD .....	20
2.6 Importância da diversidade dentro das organizações .....	21
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>23</b>
3.1 Caracterização do estudo .....	23
3.2 População, amostra e sujeitos de pesquisa .....	23
3.3 Técnica de coleta e análise das informações .....	24
3.4 Limitações do estudo .....	24
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>25</b>
4.1 Caracterização do público participante.....	25
4.2 Motivação e preparação para contratar Pessoas com Deficiência .....	26
4.3 Cargos destinados as Pessoas com Deficiência.....	27
4.4 Recrutamento de Pessoas com Deficiência .....	29
4.5 Seleção de Pessoas com Deficiência .....	29
4.6 Desafios e alternativas de superação na contratação de Pessoas com Deficiência .....	31
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
REFERÊNCIAS .....	37

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da complexidade das organizações a gestão de pessoas se torna um elemento crucial, pois diferentes indivíduos compõem a organização e toda essa diversidade entrelaçada as particularidades individuais precisam ser gerenciadas.

O primeiro grupo de processos dentro de Gestão de Pessoas trata-se do elemento “agregar pessoas”, nesses processos se delimitam como os indivíduos terão acesso a entrada na organização, os chamados recrutamento e seleção. Cada organização terá seu método para encontrar os talentos que comporão seus quadros de colaboradores.

É desafiador para a área de Gestão de Pessoas atrair e escolher os melhores profissionais, que contribuam para a sustentabilidade da empresa, para isso a área precisa dominar e aplicar de forma adequada os conceitos e práticas de recrutamento e seleção de pessoas (CARNEIRO, 2019).

O Mercado de Trabalho buscará candidatos e a responsabilidade de disponibilizá-los fica a cargo do Mercado de Recursos Humanos. Em ambos os mercados pode-se encontrar uma variedade de competências e habilidades, sendo necessário assim assumir que a diversidade comporá as organizações.

Ter uma organização diversa deveria ser uma prioridade não apenas pelas vantagens que a diversidade traz, mas também pela responsabilidade social em contribuir por uma sociedade mais justa.

Deve ser um dos objetivos da área de Gestão de Pessoas valorizar as qualidades individuais para que a diversidade seja uma prioridade organizacional (BERNARDES *et al.*, 2020). No entanto a realidade é que frequentemente alguns grupos são fortemente excluídos do mercado de trabalho.

Um dos grupos que enfrenta grande dificuldade em encontrar vagas no mercado de trabalho são as Pessoas com Deficiência. Essa exclusão se mostra tão forte que foi preciso intervenção do poder público para mitigar seus efeitos, no caso do mercado brasileiro a lei de cotas para Pessoas com Deficiência (PcD), lei nº 8.213/1991, obriga a reserva de vagas de empregos para esse grupo.

Apesar da obrigatoriedade das cotas nas empresas estabelecida por lei, a ocupação das vagas por essas pessoas no mercado de trabalho ainda é pouco representativa. Segundo o IBGE (2023) o Brasil tinha 18,6 milhões (8,9%) de pessoas com deficiência. Destas 17,5 milhões tinham idade para trabalhar, mas apenas 26,6% estavam no mercado de trabalho, percentual que era de 60,7% para a população sem deficiência.

Segundo Uchôa *et al.* (2019) algumas empresas brasileiras oferecem as vagas estabelecidas por lei para as PCD, mas ainda são bastante relutantes. Assim devem haver adequação dos processos de recrutamento e seleção para essas pessoas, bem como melhoria nos procedimentos para mantê-las no mercado de trabalho.

A lei 13.146/15 é o estatuto da Pessoa com Deficiência, que trata da inclusão delas, “destina-se a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais por Pessoa com Deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (BRASIL, 2015).

Segundo a lei de Inclusão da Pessoa com Deficiência (BRASIL, 2015) é considerada com deficiência “a pessoa que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.”

Na lei 13.146/15 em seu capítulo VI, artigos 34 e 35, versam particularmente do direito da pessoa com deficiência ao trabalho. Entre as diversas garantias ela traz:

A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação [...], cabendo as pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza a obrigação de garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos [...], com igual remuneração por trabalho de igual valor [...], ficando vedada qualquer discriminação em razão de sua condição [...], sendo finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho (BRASIL, 2015).

Já a lei 8.213/91 (lei de cotas) visa garantir efetivamente que as PCD tenham oportunidades de emprego no mercado de trabalho, estabelece cotas e prevê a contratação de PCD pelas empresas.

De acordo com o artigo 93 da lei de cotas “a empresa com 100 (cem) ou mais empregados é obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência, habilitadas” na proporção conforme pode ser observado na Figura 01.

**Figura 01 - Proporção de contratação de pessoas com deficiência de acordo com o número de empregados da empresa**

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

Fonte: Brasil, 1991.

No entanto, algumas vezes a obrigatoriedade da contratação pode fazer a empresa manter em seu quadro as Pessoas com Deficiência apenas como forma de se proteger de possíveis sanções colocadas pela lei, “assim, as PCD podem ser usadas como uma forma de escudo contra multas, sem que verdadeiramente estejam incluídas nos processos trabalhistas” (SANTOS e SOUZA, 2022, p. 10).

De acordo com os dados do Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil (Radar SIT), o percentual estabelecido em lei em relação ao cumprimento da cota esteve muito deficitário em 2020, menos de 50% das empresas cumpriram com a exigência que a lei estabelece, conforme mostrado na Figura 02.

**Figura 02 - Cumprimento da Cota para Pessoas com Deficiência e Reabilitados (Lei nº 8.213/91)**



Fonte: Radar SIT, 2020

Desta forma nem a possibilidade de sanções está sendo o suficiente para impulsionar a contratação das PCD:

O painel de Informações e Estatísticas da Inspeção traz que em 2020 o cumprimento da cota para pessoas com deficiência e reabilitados conforme a Lei nº 8.213/91 foi de apenas 49,50%. A Administração Pública foi a que menos cumpriu, contratando apenas 12,44%, em seguida aparecem os Empregadores Privados que preencheram apenas 50,32% das vagas e por fim as Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista com 53,12% de cumprimento da cota (Radar SIT, 2020).

Observa-se então que mesmo com os mecanismos e garantias legais a inclusão de Pessoas com Deficiência nas organizações ainda caminha a passos lentos. De acordo com a Portaria Interministerial MPS/MF nº 26 (2023) o valor da multa pela infração da não contratação da cota de pessoas com deficiência pode variar conforme a gravidade entre R\$ 3.100,06 (três mil e cem reais e seis centavos) a R\$ 310.004,70 (trezentos e dez mil quatro reais e setenta centavos).

Ainda que diante da possibilidade de autuação e multa, os dados trazidos pelo Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil mostram a fragilidade do cumprimento da lei pelos empregadores, que em sua maioria não torna uma prioridade a

efetivação da ocupação das vagas, assim Pessoas com Deficiência que deveriam estar no mercado de trabalho garantindo o direito estabelecido por lei, não estão sendo contempladas.

Baseado nesse contexto esse trabalho será norteado diante da seguinte problemática: quais os principais desafios da gestão de pessoas na contratação de Pessoas com Deficiências?

## **1.1 Objetivos**

Para trazer respostas a problemática proposta, este trabalho terá os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar os principais desafios da gestão de pessoas para contratar Pessoas com Deficiência e como eles estão sendo superados.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Descrever a percepção dos gestores de pessoas sobre os desafios de recrutar, selecionar e contratar PcD;
- Identificar técnicas utilizadas pelos gestores de pessoas no recrutamento e seleção de PcD;
- Relatar os principais motivos, na percepção dos gestores, que levam a empresa a contratar PcD;
- Identificar quais os principais critérios levados em consideração pelos gestores de pessoas para contratação de PcD;
- Verificar quais as principais vagas e cargos destinados a PcD nas empresas entrevistadas;
- Identificar quais os tipos de deficiência apresentam as pessoas que mais são contratadas pelas empresas entrevistadas;
- Levantar sugestões e caminhos para auxiliar os gestores de pessoas na contratação de PcD.

## **1.2 Justificativa**

Este trabalho justifica-se pela relevância da problemática abordada, ao refletir sobre os desafios e fatores relacionados à contratação de Pessoas com Deficiência. Tratar sobre o recrutamento, seleção e inclusão dessas pessoas no mercado de trabalho pode oferecer contribuições significativas tanto para o valor organizacional quanto para o impacto social.

É fundamental que as empresas compreendam como podem se tornar mais diversas e inclusivas, reconhecendo os recursos disponíveis para alcançar esse objetivo. Romper com as

barreiras do preconceito e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo não apenas reduz a discriminação, mas também combate a visão limitada sobre as capacidades de Pessoas com Deficiência.

Assim, trazer elementos que quebrem essas percepções e que contribuam para diminuição de barreiras na hora de se contratar PcD se mostra válido para trabalhos direcionados a problemática aqui proposta.

### **1.3 Organização do trabalho**

Esse trabalho é composto por cinco capítulos. Sendo o capítulo um a Introdução, que trouxe o problema de pesquisa, nele se propõe a identificar fatores que influenciam na contratação de Pessoas com Deficiências, nesse capítulo também se traz os objetivos gerais, os específicos e a justificativa desta problemática.

O capítulo dois trata da Revisão de Literatura, trazendo percepções e pesquisas aplicadas por diversos autores na área relacionada ao tema, abordando recrutamento, seleção, relação entre vagas no mercado de trabalho e Pessoas com Deficiência, técnicas utilizadas e desafios encontrados pela gestão de pessoas para contratar PcD e a importância da diversidade dentro das organizações.

No capítulo três tem-se a Metodologia descrevendo o tipo de pesquisa, o público pesquisado e os instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados. Esta pesquisa foi descritiva, com abordagem qualitativa e o procedimento utilizado foi o estudo de caso.

Já o capítulo quatro trata dos Resultados obtidos durante a aplicação da pesquisa e da discussão desses dados com autores que falam do tema. Por fim o capítulo cinco, as Considerações Finais, traz os aspectos de fechamento da pesquisa e suas contribuições.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

A área de Gestão de Pessoas enfrenta grandes desafios diante das mudanças na estrutura organizacional e na complexidade que é gerir pessoas. O gestor precisa ter uma visão estratégica com foco nos resultados e nas pessoas, estando os bons resultados condicionados aos colaboradores se sentirem respeitados, ouvidos, estimulados e prestigiados (CORREIO *et al.*, 2021).

Pessoas é um diferencial competitivo para as organizações, para Chiavenato (2014, p. 11) “as pessoas constituem o principal ativo, daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”.

A Gestão de Pessoas precisará preparar seus colaboradores para entregar o melhor e fazer a organização funcionar de forma otimizada e estratégica, sem esquecer das necessidades do colaborador, pois a motivação dele fará a organização ser mais eficiente e eficaz.

Chiavenato (2014) traz os objetivos da Gestão de Pessoas e apenas por eles consegue-se observar a complexidade latente da área, dentre eles estão:

- Ajudar a organização a alcançar os objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar pessoas bem treinadas e motivadas;
- Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável;
- Construir a melhor equipe e a melhor empresa.

Para atender esses objetivos, principalmente alinhado a pessoas, a área de Gestão de Pessoas se divide em subsistemas, estes apontam as funcionalidades da área e seus direcionamentos.

Entre os Subsistemas está o de Provisão, também chamado de agregar pessoas e suprimento de pessoas, se refere ao “recrutamento, seleção e contratação, interna ou externa, dos colaboradores, inclui pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na empresa” (MOREIRA *et al.*, p. 06, 2017).

Outro Subsistema é o de Aplicação, que descreve e analisa os cargos, juntamente com a avaliação de desempenho dos funcionários (MOREIRA *et al.*, 2017). Há também o Subsistema de Recompensas que visa incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades, inclui recompensas, remuneração e benefícios (CHIAVENATO, 2014).

Tem-se ainda o Subsistema de Desenvolvimento, utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas, desenvolvendo competências e carreiras (CHIAVENATO, 2014).

Tratando do Subsistema de Manutenção ele é “utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, administrando cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida” (CHIAVENATO, 2014).

Por fim o Subsistema de Monitoração é responsável por controlar as ações executadas pelos colaboradores, gerando indicadores e uma base de dados confiável para a tomada de decisões, que apontam se as ações feitas devem ser alteradas, mantidas, implementadas ou melhoradas (MOREIRA *et al.*, 2017).

Os subsistemas estão estruturados para garantir a satisfação dos colaboradores, não se trata de apenas empregar o colaborador na organização, é preciso treinar, indicar suas atividades e o que se espera dele, focar no seu desenvolvimento, satisfação e manutenção, medindo seus progressos e dando suporte perante suas dificuldades.

Os subsistemas se complementam, no entanto aqui nessa fundamentação vamos nos atentar ao Subsistema de Provisão. Assim esta revisão de literatura está organizada em seis tópicos, o primeiro aborda o tema recrutamento dentro do processo seletivo, levantando conceitos, tipos e desafios associados à atração de candidatos.

O segundo tópico trata da seleção, apresentando conceitos e técnicas utilizadas pelas organizações durante os processos seletivos. O terceiro tópico examina o contexto das vagas no mercado de trabalho destinadas as Pessoas com Deficiência, discutindo os tipos de oportunidades oferecidas a essas pessoas.

O quarto tópico apresenta as técnicas utilizadas pela gestão de pessoas para contratar Pessoas com Deficiência, abordando métodos de recrutamento, seleção e inclusão. O quinto tópico explora alguns dos desafios enfrentados pela gestão de pessoas na contratação de Pessoas com Deficiência, destacando as barreiras e dificuldades nesse processo.

Por último, o sexto tópico destaca a importância da diversidade dentro das organizações, conceituando-a, trazendo sua relação com a inclusão e apontando o gerenciamento da diversidade como fator agregador. Cada seção busca oferecer uma visão sobre os diversos aspectos envolvidos na contratação de Pessoas com Deficiência.

## **2.1 Recrutamento**

Dentro das organizações uma das diversas funções da área de Recursos Humanos (RH)

é a de recrutar e selecionar pessoas para compor o quadro de colaboradores, o objetivo é encontrar profissionais com perfis e competências que atendam às necessidades organizacionais.

Robbins e Judge (2020, p. 640) consideram que “contratar as pessoas certas é uma das funções mais importantes do RH, pois aumenta-se os recursos de capital humano dentro da empresa, esses recursos são as capacidades disponíveis a uma organização por meio de seus empregados”.

Encontrar as pessoas certas demandará técnicas adequadas, sendo então o recrutamento a ferramenta responsável por comunicar, divulgar e oferecer ao mercado de trabalho as oportunidades de emprego que as organizações possuem, atraindo candidatos para o processo seletivo (CHIAVENATO, 2014).

Dentro os tipos de recrutamento têm-se o interno e externo, o primeiro “caracteriza-se pela contratação de candidatos que já são parte da empresa, o segundo é a busca e atração de candidatos fora da empresa” (CARNEIRO, 2019, p. 58).

No recrutamento interno busca-se o candidato dentro da própria organização, os colaboradores são os alvos das vagas para promoções. Neste recrutamento é possível atrair talentos internos, para desempenhar papéis ainda mais desafiadores.

Já no recrutamento externo a fonte de busca é o mercado de trabalho, com posterior processo seletivo. As vagas de emprego para este recrutamento são divulgadas de várias formas, em diversos ambientes e plataformas, como sites, redes sociais, agências de empregos, anúncios, indicações, programas de estágios, entre outros, de modo que os candidatos alvos possam tomar conhecimento das vagas.

Seja qual for o tipo de recrutamento, visará atrair o máximo de candidatos com alto nível de conhecimento a respeito das atividades que irá desenvolver, com maior capacidade para exercer as funções demandadas. Carneiro (2019, p. 57) afirma que “o recrutamento é eficaz quando atrai uma quantidade de candidatos suficientes para abastecer de forma adequada a seleção de pessoas e esta é a sua função principal”.

Segundo Chiavenato (2014, p. 110) “o principal desafio do recrutamento é agregar valor à organização e às pessoas, pois o recrutamento deve proporcionar resultados para ambas as partes. Assim como o candidato precisa da vaga, a empresa também precisa do capital humano, dessa forma os benefícios da relação devem ser mútuos.

Com isso os recrutadores precisam dominar as formas de lançar as vagas junto ao mercado de trabalho, estando cientes do que procuram e dos procedimentos a serem seguidos, pois abrirão a porta de entrada dos candidatos em direção a vaga ofertada, buscando o êxito do

recrutamento, dando assim andamento a seleção.

## **2.2 Seleção**

Após o recrutamento entra em cena o processo seletivo, almejando compor um capital humano eficiente. O objetivo é identificar a pessoa que apresenta a maior qualificação para ocupar a vaga.

A fase de seleção funcionará como um filtro que permitirá escolher para ingressar na organização apenas os candidatos que apresentarem as características desejadas em conformidade com as funções que serão ocupadas (CHIAVENATO, 2014).

Na seleção os candidatos serão classificados à medida que alcancem os critérios que a vaga exige, quanto mais as características do candidato se encaixam nos critérios necessários ao cargo, mais o candidato ocupa as primeiras posições, que o evidenciam para uma futura escolha definitiva por parte da organização.

A seleção pode ser dividida em várias etapas, conforme evoluem eliminando-se os candidatos que apresentaram menos adequações a vaga e seguem para as próximas etapas os que se apresentam como mais aptos.

Para se fazer uma seleção efetiva utiliza-se de técnicas que possam melhor avaliar os candidatos, como por exemplo entrevistas, testes de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. “As técnicas de seleção permitem o rastreamento das características pessoais do candidato pelas amostras de seu comportamento” (CHIAVENATO, 2014, p. 127).

Na técnica de entrevista há interação mútua de comunicação entre o(s) entrevistador(es) e o candidato entrevistado, nela o primeiro estabelece a linha de comunicação e o segundo responde os questionamentos postos.

A entrevista pode ser estruturada ou não, tudo vai depender do que o entrevistador planejou, de modo que atenda ao objetivo de ajudar na tomada de decisão. Entrevistando é possível avaliar as reações e o comportamento do candidato, mas exige muito treino do entrevistador, uma vez que a subjetividade é uma característica forte desta técnica.

Já no teste de conhecimento ou capacidade, avalia-se conhecimentos gerais ou específicos que o cargo exige, podendo ser realizada de forma oral, escrita ou prática. Nos testes psicológicos, por sua vez, analisa-se as aptidões do candidato, medindo-as e entendendo como o candidato se comporta em determinadas situações.

Tratando do teste de personalidade ele “revela aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e temperamento” (CHIAVENATO, 2014,

p.138).

Por fim, pode-se utilizar também técnicas de simulação de desempenho em um processo seletivo, seja com uma dinâmica de grupo, uma simulação ou dramatização o objetivo será observar comportamentos dos candidatos diante de situações reais do dia a dia.

Uma mesma seleção pode ser realizada utilizando de mais de uma técnica, combinando-as de modo a atender as informações que o processo seletivo precisa coletar a respeito dos candidatos. “Cabe dizer que não há um método mais adequado para a seleção de pessoas, a escolha depende de cada selecionador, da complexidade da vaga e da necessidade da empresa, podendo combinar dois ou mais métodos de seleção” (CARNEIRO, 2019, p. 74).

Um processo seletivo bem realizado pode proporcionar a escolha de um colaborador com as habilidades e características ideias para a função, o que “favorece o sucesso potencial no cargo, eleva a satisfação, evitando perdas futuras e substituição de pessoas pelo insucesso no cargo” (CHIAVENATO, 2014, p.143).

### **2.3 Vagas no mercado de trabalho e Pessoas com Deficiência**

A relação mercado de trabalho e Pessoas com Deficiência se mostra desafiadora em diferentes aspectos, um deles é a relação entre vagas e o tipo de deficiência.

Nos processos seletivos de PcD as empresas no geral ofertam vagas com funções mais operacionais e responsabilizam a falta de qualificação do colaborador como fator impeditivo para cargos mais elevados. Segundo Lorenzo e Silva (2017, p. 346) “a literatura revela que a pouca escolaridade das PcD resulta em oferta de vagas menos atrativas”.

Assim, visando garantir um mercado de trabalho inclusivo e em igualdade de oportunidades, as empresas precisam oferecer vagas incluindo as PcD, não apenas ofertando quaisquer vagas, mas permitindo que as PcD concorram e ocupem as mais diversas colocações, desde as operacionais até as estratégicas (Bernardes *et al.*, 2020).

Outro fator que impacta na relação mercado de trabalho e Pessoas com Deficiência é o nível de deficiência que a pessoa apresenta, geralmente indivíduos com deficiências consideradas mais “leves” tem mais ofertas de vagas no mercado de trabalho.

Segundo o IBGE (2021) aqui no Brasil, as pessoas com deficiência visual ocupavam a maior parte das vagas (32,6%) e a situação mais desvantajosa era das Pessoas com Deficiência intelectual, com nível de ocupação de 4,7%. Consoante Santos e Souza (2022) a principal barreira para o acesso ao mercado de trabalho para Pessoas com Deficiências é o preconceito, norteando a percepção de que essas pessoas são incapazes.

No estudo realizado por Santos e Souza (2022, p.10) eles explicam porquê PcD “mais

leves” tem preferência no momento da contratação:

A literatura relata PcD “mais levem” são mais contratadas por dois motivos: o primeiro envolve a perspectiva de que PcD entendidas como “leves”, supostamente teriam maior potencial para se aproximar da capacidade de produção de uma pessoa sem deficiência e o segundo motivo envolve os custos envolvidos em contratar e manter PcD no trabalho.

Em um estudo realizado por Santos, Silva e Neto (2022) onde tratou do papel das empresas terceirizadas na inclusão das Pessoas com Deficiência, foi constatado também que as vagas disponíveis eram voltadas às áreas operacionais (limpeza, manutenção, portaria, segurança e administrativo) e que os tipos de deficiência com mais oportunidades foram as físicas, auditivas e visuais.

É preocupante que as organizações tenham receio em oferecer vagas e contratar Pessoas com Deficiência e que achem difícil fazer um plano de inclusão, no entanto esse plano deve ser feito e abranger todos os subsistemas da gestão de pessoas.

#### **2.4 Técnicas utilizadas pela gestão de pessoas para contratar Pessoas com Deficiência**

Contratar pessoas com deficiência pode ser um desafio para a gestão de pessoas pois exige mais cuidado nas escolhas dos métodos de recrutamento e seleção.

Como acontece em todos os recrutamentos, o primeiro passo é que estejam bem definidos os perfis que a empresa está procurando, com descrição detalhada das atividades que serão realizadas pelo candidato, quanto mais claras as informações, mais fácil será na hora do recrutamento, bem como os candidatos verão se possuem identificação com o cargo e com as atividades que serão desempenhadas (SIQUEIRA et al., 2018).

Na inclusão de Pessoas com Deficiência pode haver uma complexidade nesse processo de recrutamento e seleção, pois demandará técnicas específicas e irá variar dependendo do tipo de deficiência.

Entre as especificações que precisam ser feitas podem estar incluídas: fazer a solicitação do laudo médico com o Código Internacional de Doença (CID), os recrutadores devem estar bem treinados para o processo, adaptar o ambiente na recepção dos candidatos e ajustar os testes e avaliações de acordo com as particularidades das deficiências (FAVERO e SILVA, 2018). “Deve ser analisada a estrutura da empresa também nos aspectos das barreiras arquitetônicas, acessibilidade e comunicação” (LEITE et al., 2020, p. 5).

Sendo assim é imprescindível um planejamento efetivo e um preparo de modo a atender as necessidades dos candidatos. Todas essas etapas podem já ser limitadoras para as empresas, o que tende a restringir o número de vagas oferecidas para Pessoas com Deficiência.

Dentre os métodos utilizados pelas empresas para a contratação de PcD existem banco de dados inclusivo para Pessoas com Deficiências, bem como seleções inclusas com análise de currículos, além de dinâmicas e entrevistas (MACHADO et al., 2021).

As técnicas de seleção comumente utilizadas nos processos são provas de conhecimento e entrevistas, no entanto podem ser qualquer uma, desde que adaptada a cada deficiência, Sagrillo traz alguns exemplos dessas adaptações:

O bom senso é a principal ferramenta para agir adequadamente na escolha e aplicação das técnicas, por exemplo, para uma PcD com dificuldade no controle dos movimentos, testes que avaliam o traço gráfico do candidato não são os mais indicados. Para candidatos surdos, é importante se assegurar que o candidato compreendeu a instrução, mesmo que ele as tenha lido anteriormente. Para Pessoas com Deficiência visual, sugere-se dar preferência à entrevista (SAGRILLO, 2018, p.25).

Todos esses detalhes devem ser minuciosamente planejados pelos gestores de pessoas, para que a execução ocorra com menos falhas possíveis.

Machado et al. (2021, p.1) afirmam que “as PcD se deparam com gestores ou recrutadores sem a menor empatia, conhecimento e técnica para conduzir o processo seletivo”. Assim “o recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência (PcD) exigem treinamento e investimentos na área de recursos humanos, requer pessoas qualificadas que saibam analisá-los e selecioná-los de maneira justa e correta” (EVANGELISTA, 2020, p. 14).

As organizações também podem utilizar de recrutamento online nos processos seletivos, pois ele permite “que a empresa tenha acesso a um número maior de candidatos com o custo menor e diminui a dificuldade de encontrar candidatos disponíveis no mercado de trabalho” (SILVA, 2020, p. 13). No entanto para os recrutamentos online os sites também precisam estar adaptados, visando atender as diferentes necessidades das PcD.

Uma pesquisa realizada por Silva em 2020, na qual ele propôs analisar a acessibilidade dos sites que publicam vagas de emprego para PcD em empresas alagoanas, ele identificou falhas de acessibilidade nos sites:

Todas as URLs estudadas apresentaram problemas de acessibilidade e os critérios de acessibilidade que não são atendidos pelos sites relacionam-se em sua maioria com a naveabilidade, discernibilidade, compatibilidade e previsibilidade [...] observou-se que as falhas de acessibilidade presentes nas URLs analisadas podem excluir um determinado grupo de PcDs do processo de recrutamento [...] PcDs com problemas de visão, problemas cognitivos e problemas motores são as que mais terão dificuldades em acessar as informações contidas nos sites (SILVA, 2020, p.55).

Percebe-se assim que seja qual for a forma e o meio de recrutar é preciso se atentar aos detalhes de adaptação, para que a exclusão não ocorra. A tecnologia deve e pode ser utilizada, mas como ferramentas agregadoras e não como mais uma barreira a ser superada.

Uma outra opção que algumas organizações utilizam é contratar empresas

especializadas no recrutamento e seleção de PcD, terceirizando assim o processo. “Receber auxílio de serviço terceirizado é de grande relevância e pode contribuir para o êxito do processo de inclusão nos ambientes de trabalho, entretanto, é fundamental considerar a qualidade do serviço contratado” (LORENZO E SILVA, 2017, p. 352).

A inclusão das PcD demanda organizações sensíveis e interessadas, junto com o envolvimento de todos que a compõe, especialmente seus gestores. Vale destacar que é preciso que os esforços sejam somados de forma a facilitar a inclusão e tomadas de atitudes que favoreçam a inserção das PcD no mercado de trabalho. As organizações não podem se pautar em desculpas e em obstáculos para impedir a disponibilização de vagas e a contratação de Pessoas com Deficiência.

Algumas empresas e líderes já tomaram consciência desses papéis e implementaram ações voltadas a inclusão das Pessoas com Deficiências, envolvendo contratação e integração de forma efetiva. MOORE *et al.* (2020, p. 1030) citam alguns exemplos de atuações de empresas na busca pela inclusão de Pessoas com Deficiência, como é o caso da Walgreens:

A Walgreens, a maior rede de drogarias dos Estados Unidos, criou vários centros de distribuição inclusivos, onde uma grande proporção de sua força de trabalho são indivíduos com deficiências, limitações cognitivas e/ou físicas. Funcionários com deficiência representam cerca de um terço da força de trabalho dos centros de distribuição e a empresa se orgulha de menor absenteísmo, menores incidentes de segurança e pontuações mais altas de engajamento. A criação de um local de trabalho inclusivo alterou drasticamente a cultura dos centros de distribuição, transformando principalmente o estilo de liderança do gerente para que se tornasse centrado no funcionário.

Como visto, a rede de drogarias Walgreens formulou uma estratégia de inclusão desses indivíduos e foi muito bem sucedida em suas ações, os funcionários não retribuiram apenas com trabalho, devolveram em dedicação, disciplina e bons resultados, os benefícios mútuos foram claramente identificados.

Outro exemplo de empresa com estratégias inclusivas é a Microsoft, nela “os funcionários com deficiência contribuem para o design de novas tecnologias voltadas especificamente para usuários finais com deficiência” (MOORE *et al.*, p. 1031, 2020).

Nota-se que além de contribuir ativamente no trabalho as Pessoas com Deficiência podem utilizar de suas experiências de vida e aptidões para criar uma cadeia inclusiva. Renner e Gomes (2020 p. 28) afirmam que “a inclusão no quadro de gestão das empresas visa implementar práticas que gerem valor para o negócio e para os indivíduos, impactando com inovação e possibilitando uma visão ampla e assertiva, atendendo às questões de responsabilidade social e de sustentabilidade”.

Os olhares a respeito das deficiências não podem ser mais limitantes do que a própria

deficiência. Ainda se faz necessário progressos na inclusão de Pessoas com Deficiência, mudança na cultura e no olhar preconceituoso de que a deficiência está ligada a baixa produtividade no trabalho (BERNARDES *et al.*, 2020).

## **2.5 Desafios enfrentados pela gestão de pessoas na contratação de PCD**

Os desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas em contratar Pessoas com Deficiência se relacionam com vários fatores. Para Santos, Silva e Neto (2022, p. 3) a Gestão de Pessoas deve criar ambientes plurais e inclusivos, porém quando se analisa, em especial, a inclusão de Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho, percebe-se que esse processo ainda caminha em passos lentos.

Empresas apontam como alguns desafios na contratação de PCD a falta de acessibilidade, a baixa qualificação dos profissionais responsáveis pelos processos, estabelecimento de vagas e a falta de banco de currículos confiável” (DE SA E MATOS, 2020, p. 20).

Vasconcelos e Maranhão elencam esses desafios e apontam a falta de estrutura educacional e profissional como causas que levam algumas vezes ao baixo preparo das Pessoas com Deficiência para ocupar vagas ofertadas pelo mercado de trabalho:

Os desafios para a contratação de Pessoas com Deficiência ainda são grandes, entre eles o relacionado a adaptação do ambiente de trabalho, ausência de profissionais capacitados para recrutamento e seleção e algumas vezes o baixo nível de escolaridade da PCD para ocupar as vagas, o que pode ser justificado pelos obstáculos que essas pessoas também enfrentam nos ambientes de ensino e na formação profissional (VASCONCELOS E MARANHÃO, 2020, p. 770 e 771).

Muitas vezes os gestores de pessoas não encontram o melhor caminho de como deve ser feito o processo de contratação para Pessoas com Deficiência e como adaptar a infraestrutura da empresa para recebê-las

Em caso da efetivação da contratação o desafio vai além da adaptação estrutural, perpassa por um processo de integração cuidadoso e um acompanhamento contínuo para garantir a adaptação da PCD à equipe e ao ambiente de trabalho.

As Pessoas com Deficiência devem ser vistas além do rótulo de PCD, para isso, é essencial que os gestores considerem valorizar e desenvolver as habilidades e talentos específicos desses profissionais (SILVA; FRANCISCO; REGGIOLLI, 2024).

Os desafios são relevantes e as responsabilidades da contratação de Pessoas com Deficiência para a Gestão de Pessoas são muitas, precisam assegurar que as vagas sejam oportunizadas, garantir acessibilidade, gerenciar eficazmente o processo seletivo e por fim, com a contratação surgem novas etapas que também podem ser desafiadoras (CARNEIRO, 2019).

Além de recrutar e selecionar, os desafios seguintes serão alocar e reter esses colaboradores, após a contratação o setor de Gestão de Pessoas precisará iniciar o processo de adaptação dos colaboradores à empresa, é preciso integração, treinamento, capacitação e acolhimento (CARNEIRO, 2019).

## **2.6 Importância da diversidade dentro das organizações**

Sair do padrão e pertencer a um grupo não considerado “convencional”, por mais que isso signifique diversidade, pode muitas vezes ser motivo para discriminação. Teixeira *et al.* (2021) afirmam que em termos de gênero, sexo, raça, etnia, classe e deficiência, deve-se eliminar os padrões de produção socioeconômica que nos são postos como naturais.

Diversidade retrata diferenças, variações, pluralidades e multiplicidades. Os debates a respeito foram impulsionados a partir dos anos 1980, motivados pela inclusão de direitos sociais na Constituição Federal de 1988, e foi se abrangendo a ponto de nos anos 2000 crescer em número e em amplitude de discussões (FRAGA *et al.*, 2022).

De acordo com Yadav e Lenka (2020, p. 903) “diversidade é tudo sobre diferenças e dissimilaridades entre as pessoas”. Fraga *et al.* (2022, p. 14) compreendem a “diversidade com um conceito polissêmico que abarca noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão”.

Ribas (2020, p. 221), afirma que “no que rege a subjetividade e diversidade humana, é preciso levar em consideração todos os corpos – e suas falas – existentes”, assim independente das particularidades de cada indivíduo, suas limitações, virtudes, colocações e diferenças devem ser acolhidas e respeitadas.

Quando se fala em diversidade, o Brasil é um país que possui essa característica na constituição da sua população, formada por diversas etnias e com características múltiplas.

Refletindo o contexto social, a diversidade também tem sido um tema latente nas organizações, especialmente a partir de 1990. Renner e Gomes (2020) afirmam que a diversidade tem sido objeto de interesse e de estudo no mundo corporativo, que não é apenas um modismo, mas sim uma demanda da sociedade que cada vez mais se admite como diversa.

A gestão da diversidade está cada vez mais presente no contexto organizacional, incluindo o debate nas estratégias empresariais, em diferentes áreas da administração, nas políticas e práticas de gestão de pessoas e relações de trabalho (RENNER e GOMES, 2020; SILVA e FRANCO, 2022; FRAGA, 2022).

Várias estratégias podem ser elaboradas na organização visando a eficiência, inclusão e diversidade como elemento essencial em suas ações, para Gould *et al.* (2019, p. 31) “um

compromisso assumido com a diversidade pode significar metas específicas para contratação e recrutamento, apoios formais e informais, estratégias de negócios e vários outros fatores para apoiar a inclusão no local de trabalho”.

Muitos indivíduos que compõem algum grupo diverso sofre de alguma forma com discriminação e exclusão, em função disso a inclusão se torna um mecanismo poderoso que visa traçar estratégias para mitigar os danos sofridos por quem é excluído.

A diversidade está diretamente relacionada à inclusão e esta, por sua vez, serve como ferramenta de inserção das “minorias”, que são excluídas e demandam um processo de inclusão. O Quadro 01 a seguir resume o que é diversidade e inclusão:

**Quadro 01. Diversidade e inclusão se complementam.**

Diversidade	Inclusão
Retrata diferenças, pluralidades, dissimilaridades, multiplicidades, representatividade e equidade.	Mitiga danos sofridos por quem é diferente, aumenta a representatividade das minorias sociais em contextos organizacionais e integra sujeitos plurais.

Fonte: elaborado a partir de GOULD *et al.*, 2019; YADAV E LENKA, 2020; FRAGA *et al.*, 2022.

Um grupo que compõe essa diversidade e enfrenta muita exclusão social são as pessoas que apresentam alguma deficiência. Krzeminska *et al.* (2019, p. 454) afirmam que “globalmente as Pessoas com Deficiência têm metade da probabilidade de serem empregadas do que as sem deficiência”.

Para Prado e Santos (2021, p. 02) “as Pessoas com Deficiências (PcD) sempre estiveram à margem do processo de inclusão e cidadania, sendo tolhidas até mesmo do direito à vida, a exemplo do período pré-colonial”. Essa realidade de exclusão se perpetuou ao longo dos tempos, estigmatizada a deficiência como sinônimo de doença (PRADO e SANTOS, 2021).

O modo como se fará o gerenciamento de toda essa diversidade será determinante para evitar que a pluralidade seja enxergada como um problema que precisa ser evitado, ao invés de uma dádiva advinda da liberdade individual de cada um poder ser quem se é, sem a privação de nenhum direito e com a devida equidade.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização do estudo**

O objetivo de pesquisa deste estudo foi descritivo, pois a pesquisa descritiva “busca descrever as características de determinada população, estabelecer relações entre variáveis, levantar opiniões, atitudes e crenças” (GIL, 2008, p. 28). Nela o pesquisador não faz interferências, o papel dele será de registrar e descrever os fatos observados.

A abordagem deste estudo é qualitativa pois ela “permite que seja estudado com maior profundidade o contexto de ocorrência de determinado fenômeno [...] sem a preocupação efetiva de medi-lo, mas de entender o contexto que ele acontece ou suas razões de ocorrência (OLIVEIRA, 2021, p.12).

O procedimento utilizado foi o estudo de caso, caracterizado por permitir realizar “uma pesquisa detalhada sobre um ou poucos objetos, para refletir sobre um conjunto de dados com mais profundidade [...] o problema é que como a amostra é reduzida não é possível generalizar os resultados” (MASCARENHAS, 2018, p. 52).

Para participar deste estudo foram selecionadas empresas baseadas na existência de Pessoas com Deficiência em seus quadros de colaboradores. Inicialmente, foi levantada uma lista dessas empresas, seguida pelo contato realizado por e-mail, telefone e WhatsApp. Houve, contudo, dificuldades em acessar o público alvo, pois algumas empresas alegaram indisponibilidade para participar da pesquisa ou não demonstraram interesse em discutir o tema.

#### **3.2 População, amostra e sujeitos de pesquisa**

O público alvo foram gestores de pessoas de empresas de Maceió que tenham Pessoas com Deficiência (PcD) em seu quadro de funcionários. Assim, a amostragem foi feita por acessibilidade, pois foi escolhida por acesso às empresas que contratam PcD.

Para identificar as empresas que têm PcD em seus quadros de funcionários foi contactada a Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas (ADEFAL), uma Instituição sem fins lucrativos, com surgimento em 1980 e que tem como objetivo defender os interesses das Pessoas com Deficiência, abrindo oportunidades e oferecendo assistência médica e reabilitação.

Para este estudo foram selecionadas três empresas de segmentos distintos que empregam Pessoas com Deficiência, com o objetivo de ampliar as perspectivas sobre o tema. As empresas que participaram estão localizadas em Maceió e atuam nos setores de saúde, educação e supermercados. A diversidade de segmentos contribui para uma análise mais abrangente do objeto de estudo.

### **3.3 Técnica de coleta e análise das informações**

As informações foram adquiridas através de fonte primária, ou seja, foram coletados os dados diretamente junto ao objeto de estudo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturada. “A entrevista é um diálogo em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 2008, p. 109). A entrevista semiestruturada ela tem um roteiro estabelecido, mas permite questionamento além dos que foram planejados.

As entrevistas desta pesquisa foram realizadas com os gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas pesquisadas, pois eles provavelmente são os maiores conhcedores desse processo. As entrevistas foram gravadas no formato de áudio e posteriormente transcritas.

A entrevista foi elaborada visando responder o problema de pesquisa aqui proposto, bem como os objetivos gerais e específicos. A base teórica para respaldar sua elaboração foi trazida no referencial teórico deste trabalho.

Os dados coletados foram categorizados de acordo com as respostas e analisados conforme o protocolo de análise do discurso, “a análise do discurso propõe o entendimento de um plano discursivo que articula linguagem e sociedade, estas intercaladas pelo contexto ideológico” (GONÇALVES, 2016, p. 284), também foi utilizado a base teórica do referencial deste trabalho como respaldo para a realização das análises.

### **3.4 Limitações do estudo**

Essa pesquisa foi limitada pela restrição da amostra, uma vez que contou com a participação de um número reduzido de empresas. Outra limitação foi a coleta de dados exclusivamente da perspectiva de uma das partes envolvidas, considerando apenas o ponto de vista das organizações entrevistadas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente, serão expostos os dados dos respondentes. Em seguida, será abordada a temática da motivação e da preparação para a contratação de Pessoas com Deficiência. Na sequência, serão tratados os cargos destinados a essas pessoas, seguidos pelos processos de recrutamento e seleção. Por fim, serão apresentados os desafios enfrentados na contratação de Pessoas com Deficiência, bem como as alternativas para sua superação.

### 4.1 Caracterização do público participante

Este estudo de multicaso contou com a participação de três gestoras de pessoas, que atuam em empresas dos setores de saúde, educação e supermercados. As gestoras participantes deste estudo serão aqui identificadas como gestora A, gestora B e gestora C.

Todas as empresas participantes deste estudo são reconhecidas como referências em seus respectivos ramos de atuação, contam com grandes estruturas físicas e de pessoas, são referências na cidade de Maceió, com muitos anos de experiência de mercado. A empresa do setor de saúde oferece serviço em todas as especialidades médicas; a empresa da área de educação oferece serviços de graduação e pós-graduação; já a empresa do ramo de supermercados tem uma rede de lojas distribuídas em vários bairros de Maceió, como também em diversos municípios de Alagoas.

Abordando um pouco das gestoras de pessoas que participaram da pesquisa, a gestora A é formada em Psicologia, atua como Supervisora do Setor de Recrutamento e Seleção na empresa do setor de saúde, cargo que ocupa há cinco anos e meio. A gestora relatou que a contratação de Pessoas com Deficiência já era uma prática na empresa antes mesmo de sua chegada. Com cerca de 2.800 colaboradores, a empresa sempre busca a conformidade com a legislação, que determina a inclusão de 5% de PCD na sua força de trabalho. Atualmente, a instituição já cumpre 80% dessa cota e está comprometida em alcançar 100%.

A gestora B também é formada em Psicologia, ocupa o cargo de Coordenadora de Recursos Humanos na empresa do setor de educação, função que desempenha há um ano e três meses. A gestora ressaltou que a contratação de Pessoas com Deficiência já era uma prática na instituição antes de sua chegada. Atualmente, a empresa conta com 500 colaboradores, dos quais 25 são PCD.

Já a gestora C é formada em Administração, atua como Analista de Recursos Humanos na empresa do setor de supermercados, cargo que ocupa há 15 anos. A gestora destacou que a

contratação de Pessoas com Deficiência é uma prática adotada pela empresa desde os anos 2000. Atualmente, a empresa conta com cerca de 2.000 colaboradores, dos quais 115 são PcD.

A Lei 8.213/91 (Lei de Cotas) estabelece a obrigatoriedade de empresas contratarem Pessoas com Deficiência com base no número total de empregados. Para empresas com até 200 colaboradores, a cota é de 2%; para aquelas com 201 a 500 empregados, a cota é de 3%; já para empresas com 501 a 1.000 colaboradores, a cota é de 4%. Por fim, empresas com mais de 1.000 empregados devem contratar 5% de Pessoas com Deficiência.

Conforme mostra a tabela abaixo, no momento da entrevista apenas a empresa da área de saúde não estava com a cota completa, segundo a gestora A o objetivo é o atingimento da cota.

**Tabela 01: Percentual da cota cumprida por cada empresa entrevistada.**

Setor da empresa	Quant. de colaboradores	Quant. de colaboradores PcD	% obrigatório	% cumprido
Saúde	2.800	80% da cota	5%	4%
Educação	500	25	3%	5%
Supermercado	2.000	115	5%	5,75%

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme Prado e Santos (2021) o sistema de cotas denota-se de fundamental importância como mecanismo utilizado para promover a inclusão da Pessoa com Deficiência no mercado de trabalho, representando um marco para o processo de inclusão da PcD.

#### 4.2 Motivação e preparação para contratar Pessoas com Deficiência

Se tratando da motivação para contratação de Pessoas com Deficiência as gestoras mencionaram a inclusão social e o atingimento da cota como principais fatores:

[...] vai além da cota, é seguir um trabalho de inclusão social (gestora A).

A gente já sabe que tem a questão das cotas, que exigem que a empresa tenha aquele mínimo, mas a gente trabalha aqui para ter um pouco mais sempre do que o mínimo [...] Então não é só falar, precisa de x pessoas e contratar aquelas x pessoas. [...] poxa, eu estou aqui e eu não sou número. Eu realmente faço parte do time (gestora B).

A motivação é a inclusão, não é só a cota, mas a inclusão das pessoas no mercado de trabalho. Porque a contratação de PcD aqui vai mais além do que uma cota. A inclusão, o desenvolvimento dele, tanto pessoal como profissional. A empresa visa isso também (gestora C).

De Sa e Matos (2020, p.14) validam que “a inclusão de Pessoas com Deficiência nas organizações vai além do cumprimento da lei de cotas, é uma atitude de comprometimento e responsabilidade perante a sociedade”.

Segundo as gestoras, para receber as PCD as empresas precisaram realizar modificações na infraestrutura para que as contratações fossem realizadas, como a instalação de rampas, piso tátil e reformas de banheiros para garantir a acessibilidade.

Além disso, foram implementadas ações para preparar a equipe para a integração com as Pessoas com Deficiência, principalmente a sensibilização das lideranças, para que elas pudessem atuar como multiplicadoras dentro de suas equipes.

Prado e Santos (2021, p. 7) corroboram com as gestoras quando afirma que “após ser contratada, a Pessoa com Deficiência, precisa de logística diferenciada em relação aos demais funcionários, seja no tocante à acessibilidade física no local de trabalho, na adequação de eventuais treinamentos ou ainda, na sociabilidade dentro da organização”.

Segundo a gestora A foram feitas ações onde colaboradores com deficiência compartilharam depoimentos, tanto por meio de vídeos quanto em palestras, destacando a importância de sua presença no ambiente de trabalho e do acolhimento. A gestora C mencionou que são realizadas ações, como treinamentos e cursos, incluindo curso de Libras, para os colaboradores. Gould *et al.* (2022, p.420) atestam que criar um sentimento de pertencimento é desafiador quando se trata de inclusão de Pessoas com Deficiência”.

A gestora B informou que está trabalhando para trazer um palestrante autista para compartilhar suas vivências com as lideranças, dada a crescente demanda dentro da empresa, que tem recebido um número significativo de currículos de candidatos autistas. Segundo ela, é fundamental conversar com os gestores para quebrar paradigmas e preconceitos, uma vez que já ouviu de um gestor que não queria incluir Pessoas com Deficiência em sua equipe devido a experiências anteriores insatisfatórias. A empresa possui grupos chamados “grupos de afinidade” para abordar essas questões.

Moore e *et al.* (2020, p. 1030) apontam que “muitos líderes hesitam em contratar pessoas com deficiência por medo do desconhecido, não estão familiarizados com a compreensão, comunicação e trabalho com funcionários com deficiência”.

#### **4.3 Cargos destinados as Pessoas com Deficiência**

Na empresa do setor de saúde os cargos ofertados e que estão ocupados atualmente incluem assistente operacional, auxiliar administrativo, assistente de faturamento, gerente corporativo, diretor médico, auxiliar de higienização, balconista de farmácia, enfermeira, técnico de enfermagem, entre outros. As deficiências apresentadas por esses profissionais incluem auditiva, visual e motora.

De acordo com a gestora A não há vagas ofertadas que atraiam mais candidatos, nem vagas específicas com maior direcionamento para Pessoas com Deficiência, vai depender da necessidade da vaga e algumas vezes da deficiência apresentada pelo candidato:

A gente verifica a patologia, o CID que o candidato apresenta, e de experiência ou aptidão, porque as vezes as pessoas não tem uma experiência, mas ele tem alguma aptidão, tem algum perfil para a gente poder sinalizar e direcionar o setor e cargo desejado (gestora A).

Já na empresa do segmento educacional, segundo a gestora B, todos os cargos e vagas são extensivos as Pessoas com Deficiência, no entanto estão ocupados atualmente com PcD os cargos de auxiliares e assistentes administrativos e professores, sendo as vagas de assistente administrativo as que atraem mais candidatos com deficiência. As deficiências apresentadas por esses profissionais incluem autismo leve, deficiência física, como movimento reduzido no braço e na perna, e audição reduzida.

Por último, no segmento de supermercado, os cargos ofertados e que estão ocupados atualmente incluem operador de caixa, repositor, embalador, serviços gerais, abastecimento, atendimento ao cliente, balconista e advogado, segundo a gestora C não há vagas específicas que atraiam mais candidatos. As deficiências apresentadas por esses profissionais são visuais, físicas, auditivas, deficiência intelectual leve, autismo e Síndrome de Down.

Há uma diversidade de vagas oferecidas para PcD dentro das empresas participantes, no entanto percebe-se que em sua maioria são cargos operacionais, corroborando com Bernardes *et al.* (2020) quando afirmam que é necessário que sejam disponibilizadas também para as PcD funções mais estratégicas e não apenas as operacionais, garantindo assim que não haja situações de exclusão.

Em um estudo realizado por Santos, Silva e Neto (2022) onde tratou do papel das empresas terceirizadas na inclusão das Pessoas com Deficiência, foi constatado também que as vagas disponíveis eram voltadas às áreas operacionais (limpeza, manutenção, portaria, segurança e administrativo).

Outro fator que pode ser destacado é o tipo de deficiência apresentadas pelos profissionais contratados, podem ser apontados como as deficiências ditas mais "leves", corroborando com o estudo realizado por Santos e Souza (2022) onde explicam que PcD "mais leves" tem preferência no momento da contratação devido supostamente terem maior potencial de capacidade produtiva.

#### **4.4 Recrutamento de Pessoas com Deficiência**

Na empresa do segmento da saúde, os candidatos que mais se inscrevem para a fase de recrutamento têm, em sua maioria, deficiências cognitivas e auditivas. No setor educacional, observam-se mais inscrições de candidatos com deficiência física e autismo. Já no segmento de supermercados, a maioria dos candidatos apresenta deficiências intelectuais, físicas, visuais e auditivas.

No que diz respeito às técnicas de recrutamento, a empresa do segmento da saúde realiza mutirões em parceria com entidades como a ADEFAL e o Sine Maceió. Além disso, utiliza redes sociais, como Instagram, Facebook e LinkedIn, e grupos de WhatsApp para divulgar as suas vagas.

No recrutamento da empresa do ramo de supermercados eles realizam ações do "Dia D" voltadas para a contratação de candidatos com deficiência, em parceria com instituições como Pestalozzi, Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE), ADEFAL e o Ministério do Trabalho.

As parcerias que as empresas utilizam com essas instituições são importantes para uma maior aproximação com o público alvo do recrutamento, de acordo com Machado *et al.* (2021, p.1) “devemos levar em conta que o recrutamento desse público exige critérios e validações diferenciadas dos métodos convencionais”.

Já a empresa do ramo educacional recruta candidatos por meio de plataformas de divulgação de vagas de emprego. Ela também oferece bolsas 100% gratuitas em seus cursos online, destinadas exclusivamente aos candidatos com deficiência que se inscrevem e são aprovados nos processos seletivos.

Machado et al. (2021, p. 4) atestam que os “métodos existentes no recrutamento para PCD ainda é tímido, porém tem-se visto cada vez mais engajamento das organizações e dos recrutadores, o que para um futuro breve irá beneficiar esse público que não quer ficar impotente no que diz respeito ao trabalho”.

#### **4.5 Seleção de Pessoas com Deficiência**

Se tratando dos métodos de seleção a empresa de saúde e a do ramo de supermercado, utilizam a entrevista individualizada para avaliar os candidatos. As entrevistas são conduzidas por uma psicóloga e, quando o candidato possui deficiência auditiva, um intérprete de Libras é utilizado para facilitar a comunicação entre o entrevistado e a entrevistadora.

Na empresa do ramo educacional os métodos de seleção podem incluir entrevistas em grupo, provas práticas e entrevistas com gestores, podendo ser ajustados conforme as necessidades individuais de cada candidato.

Das três empresas participantes deste estudo, todas realizam a técnica da entrevista como método de seleção, o que se assemelha a uma pesquisa realizada por Lorenzo e Silva (2017) que teve como objetivo descrever e analisar características do processo de contratação de Pessoas com Deficiência no mercado formal de trabalho em empresas privadas no interior paulista, onde a entrevista foi o método de seleção mais citado.

Percebe-se que as escolhas dos métodos de seleção da empresa do setor de educação englobam mais técnicas, enquanto as empresas de saúde e supermercado faz uso apenas das entrevistas individuais.

Cada organização escolhe os métodos que melhor se adequam às suas necessidades, o que corrobora com o que diz Chiavenato quando afirma que “não há um método mais adequado para a seleção de pessoas, a escolha depende de cada selecionador, da complexidade da vaga e da necessidade da empresa” (CARNEIRO, 2019, p. 74).

Segundo a gestora B os processos seletivos são adaptados de acordo com cada tipo de deficiência. Inicialmente, é realizado um levantamento dos candidatos que participarão da seleção e, a partir dessa verificação, são identificadas as necessidades específicas para possíveis adaptações no processo.

Porque nem sempre você precisa seguir o padrão e aí a gente começou a validar de acordo com cada deficiência, como que eles poderiam de fato fazer esse processo seletivo. Então se eu sei, por exemplo, que as pessoas que vão participar, elas têm deficiência física, e eu sei que naquele dia o elevador está estragado, porque acontece do elevador estragar, eu não vou marcar entrevista numa sala no terceiro andar, se dá um jeito de deixar uma sala no térreo; qual teste vai ser usado, dependendo da situação, não adianta eu aplicar um teste específico, se eu sei que a pessoa tem o déficit de atenção, porque senão a gente vai continuar aplicando o teste errado...fazendo dinâmica de grupo que não cabe (gestora B).

Reforçam Lorenzo e Silva (2017, p. 347) que na etapa de seleção “é preciso buscar ajustar os instrumentos empregados, assim como os locais em que será executada essa seleção, oferecendo oportunidades condizentes com a realidade das pessoas que estão sendo avaliadas”.

Ao abordar os critérios que são considerados fundamentais para a contratação de Pessoas com Deficiência na empresa do setor de saúde, consideram-se tanto o CID quanto o perfil do cargo:

O objetivo é de fazer um processo de inclusão, não de exclusão, então eu não posso pegar uma deficiência auditiva e colocar na linha de atendimento ao cliente [...] então a gente consegue identificar o candidato de acordo com a patologia para poder fazer o processo dele num cargo ideal (gestora A).

Na empresa do setor educacional, os critérios fundamentais para a contratação de PCD são os mesmos aplicados a qualquer outro colaborador. Buscando candidatos que se alinhem aos valores da empresa, que estejam disponíveis e que tenham vontade de aprender e crescer junto com a organização. Para as vagas destinadas a PCD é necessário apresentar um laudo que comprove a condição, mas, apesar de um processo seletivo um pouco adaptado, os demais critérios permanecem os mesmos. É essencial que o candidato demonstre vontade de trabalhar, tenha disponibilidade, se comunique bem e saiba interagir com as pessoas.

Na empresa do setor de supermercados, os critérios fundamentais incluem o interesse do candidato em se integrar e fazer parte da equipe. Segunda a gestora C muitas vezes, quando a contratação implica a suspensão do benefício do governo, alguns candidatos não demonstram esse interesse, pois optam por manter o benefício em alternativa à formalização do vínculo empregatício.

Todavia, Lorenzo e Silva (2017) reforçam que é essencial que os critérios e procedimentos de seleção não se tornem barreiras para a contratação de Pessoas com Deficiência, é importante que os critérios sejam claros, justos e aplicáveis a todos, permitindo reconhecer as competências de cada candidato, garantindo igualdade de oportunidades.

#### **4.6 Desafios e alternativas de superação na contratação de Pessoas com Deficiência**

Segundo a gestora A, os principais desafios para a contratação de Pessoas com Deficiência estão relacionados à qualificação dos profissionais. Além disso, em alguns casos, o recebimento de benefícios do Governo, como o Benefício de Prestação Continuada (BPC), faz com que algumas pessoas hesitem em se inserir no mercado de trabalho.

Lorenzo e Silva (2020, p.49) afirmam que “o fato do acesso ao BPC ser burocrático e embora a Lei n. 12.470 de agosto de 2011, permita a suspensão do benefício para trabalhar e a reativação em caso de dispensa do trabalho, existe o temor da perda do benefício ou demora em reativá-lo”.

Para enfrentar esses desafios, a gestora A menciona que a empresa realiza mutirões para encontrar profissionais, em colaboração com instituições como o Sistema Nacional de Emprego (Sine) de Maceió, Ministério do Trabalho e a ADEFAL.

Para a gestora B, os principais desafios para a contratação estão relacionados à preparação da empresa para receber os profissionais. Segundo ela é fundamental garantir acessibilidade e estratégias eficazes de retenção. Se hoje ela tivesse um profissional completamente surdo um desafio significativo seria a falta de conhecimento em Libras, pois dificultaria a comunicação cotidiana com esse colaborador.

Para enfrentar esses desafios, a gestora B menciona que empresa conta com profissionais dedicados à contratação de Pessoas com Deficiência. Eles analisam o processo seletivo, identificando as dificuldades que os candidatos possam enfrentar e as áreas em que podem se destacar. Assim, desenvolvem estratégias para que essas pessoas possam demonstrar suas habilidades e se encaixar em funções que valorizem suas aptidões.

Douglas *et al.* (2020) reforçam que diversas barreiras precisam ser superadas no processo de contratação de Pessoas com Deficiência, tanto do lado das PCD quanto das empresas, entre essas barreiras, incluem-se a necessidade de melhorar o acesso à qualificação profissional para as PCDs e a adaptação das empresas e seus colaboradores para integrá-las adequadamente ao ambiente de trabalho, sendo necessário investimento do governo para atender ambos os lados.

Já segundo a gestora C os desafios para contratação se relacionam a treinamentos dos profissionais, para isso a empresa investe em treinamentos e adaptações no dia a dia para que ocorra a inserção desses profissionais no mercado de trabalho.

De Sa e Matos (2020, p.19) corrobora com a gestora C ao ressaltar que “o treinamento e desenvolvimento destes profissionais com deficiência pode ser uma solução para o problema da contratação, treinamento no sentido de integração do candidato selecionado e das funções que ele executará”.

Em relação ao preenchimento das vagas oferecidas, todas as gestoras mencionaram a dificuldade em encontrar candidatos, o que leva ao não preenchimento de algumas vagas ou a que certas vagas permanecem abertas por tempo prolongado.

Exprimem Lorenzo e Silva (2020) no que se refere à dificuldade da captação de candidatos, uma alternativa seria o investimento em novas formas de divulgação de vagas e de informações sobre o processo de seleção, de forma a ampliar o número de candidatos com potencial para trabalhar.

Em relação aos desafios nas fases de recrutamento e seleção, a gestora A mencionou as barreiras do mercado de trabalho e a dificuldade de comunicação com os candidatos com deficiência auditiva, no entanto, a inclusão de um intérprete de Libras no processo tem contribuído significativamente para superar essa dificuldade.

A gestora C afirmou que não enfrenta desafios nas fases de recrutamento e seleção. Ela também destacou que a presença de intérpretes para os candidatos com deficiência auditiva elimina as dificuldades de comunicação.

Já a gestora B mencionou que os maiores desafios dessas fases é que eles recebem deficiências muito variadas e que não estão preparados para receber todas. Que percebem pessoas muito boas, mas que têm deficiências que a empresa não vai conseguir absorver.

A gente tem um pouco de dificuldade de incluí-lo no setor por conta das deficiências ou pelo processo de adaptação que a gente deveria fazer [...] eu penso ser uma pessoa surda, por exemplo, no dia a dia, demandas do trabalho, eu não conseguia conversar (gestora B).

Prado e Santos (2021, p.7) atestam que, “após ser contratada, a PCD, a depender da especificidade da deficiência, precisa de logística diferenciada, seja no tocante à acessibilidade física no local de trabalho, na adequação de eventuais treinamentos ou ainda, na sociabilidade dentro da organização.

A gestora B mencionou ainda como dificuldade a falta de preparação técnica de alguns candidatos:

A gente tem, às vezes, vaga do administrativo, que a gente precisaria de uma pessoa que tenha um conhecimento mais específico de Excel, que tenha algum tipo de experiência. Enfim, que tenha um conhecimento um pouquinho mais avançado. É uma vaga mais intermediária. E, a depender, quando a gente vai buscar, a gente percebe que os currículos que a gente recebe não atenderiam aquela vaga intermediária. Não por competência comportamental, mas por competência técnica mesmo. Então, para aquele PCD falta, de fato, um curso específico, falta um preparo (gestora B).

Leite *et al.* (2020, p. 7) elencam outras dificuldades de recrutamento e seleção de PCD que não foram citadas pelas gestoras, entre elas “está a falta de acessibilidade, dificuldades em estabelecer vagas exclusivas para PCD, baixa atratividade em função da qualidade das vagas e resistência dos gestores para a contratação”.

Ao abordar como melhorar os processos de recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência, a gestora A destacou que as mudanças devem ocorrer em nível nacional. Ela enfatizou a necessidade de uma melhor qualificação das Pessoas com Deficiência, não apenas na educação básica, mas também no acesso a recursos que possibilitem uma formação mais efetiva para a inserção no mercado de trabalho. Além disso, mencionou a importância de estimular um maior interesse dos candidatos PCD dentro desse processo.

De Sa e Matos (2020, p.19) afirmam que “o argumento mais utilizado pelas organizações é o desafio para a contratação e reposição de um perfil qualificado de pessoa com deficiência para exercer as atividades estabelecidas”.

Para a gestora B, os processos de recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência podem ser aprimorados por meio de uma melhor preparação da equipe, dos gestores e dos recrutadores. Mencionou ainda que diante da diversidade de deficiências, é fundamental garantir que a estrutura física esteja adequada, proporcionando condições que permitam a

autonomia dos colaboradores. Além disso, é essencial adaptar o ambiente e o processo de seleção, e considerar cuidadosamente o setor em que a pessoa será alocada.

Já para a gestora C, os processos de recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência podem ser melhorados por meio da manutenção de parcerias com instituições que têm contato com esses candidatos. Essas colaborações facilitam a captação de currículos tornando o recrutamento e a seleção mais eficazes.

Lorenzo e Silva (2020) asseguram que a visão dos gestores de pessoas sobre a deficiência e seus desafios pode ser um obstáculo ou um facilitador, a opinião desses profissionais sobre a inclusão de PCD nas empresas é essencial para superar as barreiras à inserção desses trabalhadores e para fornecer informações que ajudem na efetivação de sua participação no mercado de trabalho formal.

Conforme Santos *et al.* (2024) a responsabilidade da inclusão não deve ser depositada nas PCD, é preciso que o local de trabalho tenha capacidade de se adaptar aos funcionários. “Nesse cenário, os profissionais de gestão de pessoas desempenham um papel fundamental ao implementar práticas inclusivas e desenvolver políticas que garantam a participação plena e igualitária de pessoas com deficiência no mercado de trabalho” (SANTOS *et al.*, 2024, p. 59).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar os principais desafios da gestão de pessoas para contratar Pessoas com Deficiência e como eles estão sendo superados. Para isso realizou-se um estudo multicaso que contou com a participação de três gestoras de pessoas, que atuam em empresas dos setores de saúde, educação e supermercados.

Se tratando da motivação para contratação de Pessoas com Deficiência as gestoras mencionaram a inclusão social e o atingimento da cota como fatores principais. Observou-se uma diversidade de vagas oferecidas para Pcd dentro das empresas, no entanto em sua maioria são cargos operacionais.

No que diz respeito às técnicas de recrutamento foram mencionadas parcerias com entidades relacionadas com o público alvo, redes sociais e plataformas de divulgação de vagas. Como método de seleção, a entrevista foi apontada como a mais utilizada, sendo a entrevista individual o único método nas empresas de saúde e supermercado, enquanto na do setor de educação se utilizam entrevistas em grupo, provas práticas e entrevistas com gestores.

Os principais desafios citados para a contratação de Pessoas com Deficiência foram relacionados à qualificação dos profissionais, recebimento de benefícios do Governo em detrimento da escolha pela vaga de trabalho, preparação da empresa para receber as Pcd, acessibilidade e estratégias eficazes de retenção, treinamento e adaptação dos profissionais.

Segundo as gestoras, para receber as Pcd as empresas precisam realizar modificações na infraestrutura e implementar ações para preparar a equipe para a integração com as Pessoas com Deficiência.

Outro desafio se relacionou ao preenchimento das vagas oferecidas, todas as gestoras mencionaram a dificuldade em encontrar candidatos, o que leva ao não preenchimento de algumas vagas ou a que certas vagas permaneçam abertas por tempo prolongado.

Para superar esses desafios foram citadas soluções como parcerias com instituições que trabalham com Pessoas com Deficiência, profissionais qualificados para realizar a contratação de Pcd, desenvolvimento de estratégias para que essas pessoas possam demonstrar suas habilidades e se encaixar em funções que valorizem suas aptidões, investimento em treinamentos para os profissionais Pcd e adaptações no dia a dia para que ocorra a inserção desses profissionais no mercado de trabalho.

Ao abordar como melhorar os processos de recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência, foi enfatizado a necessidade de uma melhor qualificação das Pessoas com Deficiência, bem como melhor preparação dos recrutadores, estrutura física adequada para

receber os candidatos e manutenção de parcerias com instituições que têm contato com esses candidatos.

No entanto, a adaptação das empresas não é uma tarefa simples e exige um comprometimento contínuo. Já as barreiras de qualificação profissional podem refletir a necessidade de uma preparação mais eficaz das Pessoas com Deficiência. Esse ponto destaca a importância de políticas públicas e iniciativas privadas que incentivem a qualificação contínua desse grupo, desde a educação básica até a formação profissional.

A pesquisa realizada com as gestoras revelou a complexidade e os desafios que envolvem o processo de contratação de Pessoas com Deficiência. Nota-se que a efetivação de uma cultura inclusiva demanda mudanças estruturais e envolvimento de todos, especialmente seus gestores, que terão papéis essenciais nesse contexto, pois conduzirão estratégias de inclusão e encorajarão os indivíduos com deficiências a melhor se posicionar dentro da estrutura organizacional.

Por fim, a pesquisa apontou que, embora existam avanços significativos na contratação e inclusão de PCD, ainda há muito a ser feito para garantir que essa inclusão seja mais efetiva. O caminho para a inclusão no mercado de trabalho formal exige investimentos em treinamento, adaptação e principalmente sensibilização de todos os envolvidos no processo.

## REFERÊNCIAS

BERNARDES, J. F.; SANTOS, E. G; SILVEIRA, P.; OLIVEIRA NETO, A. O papel da área de recursos humanos na inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. *Prociênci@.* v. 3, n. 2, 2020.

**BRASIL. Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, 1991. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)>. Acesso em: 24/03/2023.

**BRASIL. Lei Nº 13.146 de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, 2015. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm)>. Acesso em: 24/03/2023.

**BRASIL. Portaria Interministerial MPS/MF Nº 26, de 10 de janeiro de 2023.** Diário Oficial da União. Brasília, DF, edição 8, seção 1, pt .32, 2023. Disponível em <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-interministerial-mps/mf-n-26-de-10-de-janeiro-de-2023-457160869>>. Acesso em: 24/03/2023.

CARNEIRO, S. G. D. Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. *Facthus de Administração e Gestão*, v. 1, n. 5, 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CORREIO, B. R. B. N.; CORREIO, I. E. C. G.; CORREIO, J. S. L.; CORREIO, J. B. S. N. A percepção dos resultados da gestão de pessoas e os seus subsistemas em uma construtora na cidade de João Pessoa – PB. **Revista Administração de Empresas Unicuritiba**, v. 1, n. 23, p. 249-278, Curitiba, 2021.

DE SA, D.G. B.; MATOS, L. P. **Os profissionais com deficiência e as exigências organizacionais.** Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração. ISSN 2448-3087, São Paulo, 2020.

EVANGELISTA, D. **Recrutamento e seleção de pessoa com deficiência (PCD) nas empresas brasileiras.** 2020. 18 f. Monografia (em Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal Goiano, Campus Ipameri, 2020.

FAVERO, M. B.; SILVA, E. A. M. A inclusão e retenção da pessoa com deficiência nas organizações. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, v. 23, n. 2, p. 4-24, 2018.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1–19, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, A. T. P. Análise de conteúdo, análise do discurso e análise de conversação: estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas. **Administração: Ensino e Pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 275–300, 2016.

GOULD, R.; MULLIN, C.; HARRIS, S. P.; JONES, R. Building, sustaining and growing: disability inclusion in business. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. v. 41, n. 3, p. 418-434, 2022.

GOULD, R.; MULLIN, C.; HARRIS, S. P.; JONES, R. **Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. Journal of Vocational Rehabilitation**. v. 52, n. 1, p. 29–42, 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: pessoa com deficiência 2022.** 2023. Disponível em <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/0a9afaed04d79830f73a16136dba23b9.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/0a9afaed04d79830f73a16136dba23b9.pdf)> Acesso em: 31 jan. 2024.

IBGE. **Pesquisa Nacional de Saúde: 2019: Ciclos de vida: Brasil.** IBGE, Coordenação de Trabalho e Rendimento. Rio de Janeiro, 139p, 2021. <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101846.pdf>

KRZEMINSKA, A.; AUSTIN, R. D.; BRUYÈRE, S. M.; HEDLEY, D. The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. **Journal of Management and Organization**, v. 25, n. 4, p. 453–463, 2019.

LEITE, Y. G. S.; COSTA, E. V.; LIMA, E. P.; COSTA, G. S.; SOUZA, D. B. R. **Metodologias de recrutamento e seleção de profissionais na condição de PCD.** Congresso Brasileiro de Engenharia de produção, 2020.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Marília, v.23, n.3, p.345-360, 2017.

MACHADO, A. P.; MAROSTICAS, D.; MUSCHOPP, D.; NICODEM, V.; PIRES, A. P.; POPP, T. R. Metodologias de recrutamento e seleção de profissionais na condição de PCD. Joaçaba, 2021.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica.** 2.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MOREIRA, J. N.; CAMARGO, N. M. E.; HENKE, P. L.; FABRICIO, A. Subsistemas e processos de Gestão De Pessoas na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí. VII Seminário de Inovação e Tecnologia. Ijuí, 2017.

MOORE, J. R.; MAXEY, E. C.; WAITE, A. M.; WENDOVER, J. D. Inclusive organizations: developmental reciprocity through authentic leader-employee relationships. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 9–10, p. 1029–1039, 2020.

OLIVEIRA, A. P. W. L. C. **Metodologia científica** [recurso eletrônico]. Curitiba: Contentus, 2021.

PRADO, V. J.; SANTOS, L. R. A inclusão das pessoas com deficiências (PDC) – um diálogo inexistente com a teoria organizacional. **Research, Society and Development**, v. 10, n 11, p. 1–19, 2021.

Radar SIT. Portal da Inspeção do Trabalho. **Painel de Informações e Estatísticas da Inspeção do Trabalho no Brasil.** 2020. Disponível em: <<https://sit.trabalho.gov.br/radar/>> Acesso em: 28 mar. 2023.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27, Niterói, 2020.

RIBAS, L. M. A (re)construção social da deficiência para a compreensão de uma diversidade humana. **Cadernos RCC**, v. 7, p. 216–225, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

SAGRILLO, M. A. **Inserção de pessoas com deficiência nas organizações: uma análise das práticas de recrutamento e seleção de uma empresa do setor de telecomunicações**. 2018. 44 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

SANTOS, E. V.; SILVA, M. G. C.; NETO, M. M. **A empregabilidade das pessoas com deficiência no município de São Carlos/SP: Um olhar para o papel das Empresas Terceirizadas no processo de inclusão**. São Carlos, 2022.

SANTOS, S. F.; SOUZA, D. C. Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho – Revisão da literatura. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 16, p. 1–13, 2022.

SILVA, M. A. **Recrutamento on-line de pessoas com deficiência**. 2020. 61 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2020.

SILVA, R. C.; FRANCO, D. S. Diversidade em Foco: uma análise crítica a partir de um site popular sobre Administração. **Caderno de Administração**, Maringá, v.30, n.1, jan.-jun./2022. p. 31–46.

SILVA, V. A.; FRANCISCO, A. C.; REGGIOLLI, M. R. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: desafios e realizações. **Prospectus**, Itapira, v. 6, n. 1, jan-jun, 2024, p. 446-463.

SIQUEIRA, R. N.; JESUS, E. W.; ALMEIDA, M. C.; CARDOSO, D. A.; MACHADO, R. S. Uma análise do recrutamento e seleção de pessoas com deficiência (PCD) em empresas de grande porte de Cuiabá/MT. **Anais do VI CONASUM**, Rondonópolis, 2018.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **RAE**, v. 61, n. 3, p. 1–11, São Paulo, 2021.

UCHÔA, E. B. M.; BEZERRA, L. Q. F.; PONTES, M. P. O.; FEITOSA, T. V. N.; NETO, A. B. M. **O preparo das empresas para recrutamento de pessoas com deficiência: uma análise bibliográfica**. 2019.

YADAV, S.; LENKA, U. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion**, v. 39, n. 8, p. 901–929, 2020.