

15

DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e79968>




Recebido: 11/03/2021

Aceito: 02/08/2023




# Inclusão de Pessoas com Deficiência: A Perspectiva da Área de Recursos Humanos

## *Inclusion of People with Disabilities: The Perspective of the Human Resources Department*




### Amyra Moyzes Sarsur

 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)  
 [asarsur@hotmail.com](mailto:asarsur@hotmail.com)  
 <https://orcid.org/0000-0003-1491-0622>




### Simone Nunes

 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)  
 [sinunes@pucminas.br](mailto:sinunes@pucminas.br)  
 <https://orcid.org/0000-0002-7573-7985>

### Júlio Fernando da Silva

 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)  
 [juliofs02@hotmail.com](mailto:juliofs02@hotmail.com)  
 <https://orcid.org/0000-0002-8367-6537>

### Wilson Amorim

 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA)  
 [wamorim@usp.br](mailto:wamorim@usp.br)  
 <https://orcid.org/0000-0002-0983-1447>

## RESUMO

A pesquisa emerge da constatação da escassez de estudos sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Mesmo sendo objeto de um conjunto de legislações, da Agenda 2030/ONU e de recomendações internacionais das quais o Brasil é signatário, este grupo continua obtendo pouca atenção das empresas, academia e sociedade. Seu objetivo é analisar as respostas de áreas de Recursos Humanos (RH) em organizações sobre políticas e práticas voltadas à diversidade e inclusão de pessoas com deficiência, em 23 empresas no Estado de Minas Gerais, dentre as 150 que compõem o banco de dados das Melhores Empresas para Você Trabalhar (2019). A abordagem adotada é quali-quantitativa, utilizando também a descrição qualitativa das práticas de gestão. O que se constata é que, de um lado há uma preocupação das organizações em mostrarem-se ativas no processo de inclusão e cumprimento da Lei de Cotas, de outro lado ainda há uma linguagem e atuação marcadas pela concepção tradicional da pessoa com deficiência.

**Palavras-Chave:** Diversidade. Pessoas com Deficiência. Recursos Humanos. Melhores Empresas para Trabalhar. Acessibilidade.

## ABSTRACT

The research emerges from the verification of the scarcity of studies on the inclusion of people with disabilities in the labor market. Despite being the subject of a set of legislation, the 2030 / UN Agenda and international recommendations to which Brazil is a signatory, this group continues to receive little attention from companies, academia, and society. Its objective is to analyze the responses of the Human Resources (HR) department in organizations regarding policies and practices aimed at the diversity and inclusion of people with disabilities from 23 companies in Minas Gerais State, among the 150 that compose the database of the Best Companies for You to Work (2019). The approach adopted is quali-quantitative, also using the qualitative description of its management practices. What can be seen is that, on the one hand, there is a concern on the part of organizations to show themselves active in the inclusion process and in compliance with the Quota Law, on the other hand, there is still a language and performance marked by the traditional concept of people with disabilities.

**Key-words:** Diversity. Disabled people. People with Disabilities. Human Resources. The Best Companies to Work for. Accessibility.



## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo emerge da constatação da escassez de estudos relativos às políticas e práticas de gestão da diversidade e, mais especialmente, da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. Tal afirmativa é reforçada por distintos autores (CARVALHO-FREITAS; MARQUES, 2010; GARG; SANGWAN, 2020; SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016; YADAV; LENKA, 2020; FONSECA; MATITZ; CHAERKI, 2022), quando tratam da recen-ticidade e das lacunas nas pesquisas sobre a temática.

Análise bibliométrica elaborada por Papa et al. (2019) também confirma essa pouca representatividade, demonstrando que no período entre 2000 e 2018, são identificadas apenas 39 produções. Isso, mesmo considerando que a população de pessoas com deficiência, em 2019, segundo a Pesquisa Nacional de Saúde (PNS), representava 17,3 milhões de pessoas com dois anos ou mais (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE, 2021). Apesar de compor contingente expressivo da população, verifica-se que, em 2019, as pessoas com deficiência representavam um índice de 1,10% em empregos formais (RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS-RAIS, 2019), o que demonstra o tamanho do desafio para organizações, governo e sociedade (MATALINARES; MARQUES, 2017; AMÂNCIO; MENDES, 2023).

Internacionalmente, o quadro não é tão distinto. A revisão de literatura sobre diversidade, realizada por Yadav e Lenka (2020), também aponta para uma ênfase nas temáticas de raça, gênero e idade, envolvendo, em menor medida, outras minorias, como as pessoas com deficiências.

A exclusão desse grupo em espaços de convivência laboral, também é verificada em outros países, sendo alto o índice de desemprego, conforme apontam Jórdan e Urríes e Verdugo (2007), Cimera (2012), Suibhne e Finnerty (2014) e Völker (2014). Além disso, evidencia-se o quanto esta minoria se encontra alijada do mercado de trabalho (MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2017).

Essas constatações, no entanto, não ignoram o tímido, mas paulatino avanço das organizações na busca por incorporar práticas de gerenciamento da força de trabalho, aí incluídas as minorias. Isso, em

função de uma realidade que começou a ser modificada no Brasil, em especial, a partir da década de 1990, com a determinação de legislação específica para tal fim (NEVES, 2020; RENNERT; GOMES, 2020; SANTOS; SOUZA, 2022).

A conquista desta visibilidade, no caso das pessoas com deficiência é, em parte, resultado da Lei de Cotas nº 8.213, de 1991, que determina que empresas com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencherem de 2% a 5% dos seus cargos com reabilitados do INSS ou pessoas com deficiência. Esse foi um marco para as práticas de inclusão, obrigando as organizações a ofertarem oportunidades para pessoas com deficiência. Recentemente, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI), Lei n. 13.146, de 2015, deu prosseguimento a esses esforços, com a tônica de criação de condições de trabalho e equidade de oportunidades (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016).

A iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU), ao propor aos seus países membros a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2016), também se constitui como elemento influenciador destas conquistas. Em relação à inclusão de pessoas com deficiência, a temática é abordada, em especial, em dois Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que orientam os investimentos e ações governamentais, das empresas e da sociedade. Trata-se dos Objetivos 8.5 e 10.2 que abrangem propostas relacionadas ao emprego pleno e produtivo e trabalho decente para pessoas com deficiência e remuneração de igual valor, além da redução da desigualdade, empoderando e promovendo a inclusão social, econômica e política, inclusive das minorias (BRASIL, 2016).

No que tange à legislação, mesmo com o alcance de ganhos iniciais, observa-se que ela não teve ainda o poder de transformar a sociedade, já que a sensibilização e aceitação das pessoas, especialmente no universo organizacional, ainda se encontra alicerçada em práticas discriminatórias, reforçando a necessidade de se considerar a realidade dessas pessoas e envolver atuações conjuntas e complementares entre indivíduos, famílias, Estado e organizações (AMÂNCIO; MENDES, 2023; BEZERRA et al.; PAIVA, 2022). Nesse contexto complexo e de distintas posições, a área de Recursos Humanos (RH) deveria ir além da

missão de fazer cumprir a legislação, assumindo o papel de indutora de boas práticas para a implantação de políticas e práticas de inclusão a serem disseminadas no interior das organizações e na sociedade em geral (MAINI; HEERA, 2019; AMÂNCIO; MENDES, 2023).

Desta forma, a inquietação que constituiu a origem desta pesquisa considerou a análise das ações da área de RH em organizações, partindo-se da premissa de que tal área é responsável pela idealização e implementação das políticas e práticas de gestão de pessoas e, portanto, pela efetividade de ações que sensibilizem e qualifiquem o corpo social para uma atuação mais inclusiva. Tem-se, assim, como propósito, analisar a atuação da área de RH sobre a diversidade e inclusão de pessoas com deficiência. A pesquisa refere-se a organizações tomadas como referência no mercado brasileiro em relação a suas práticas de gestão, a partir da base de dados da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT), com um recorte em 23 empresas, do estado de Minas Gerais.

## 2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Compreende-se a diversidade, como um conjunto de ações que incluem a equidade de oportunidades e o respeito às diferenças e inclusão. No contexto organizacional, “a diversidade se reflete em diferentes grupos que fazem parte da sociedade dentro do espaço de trabalho” (FRAGA et al., 2022, p.14), sendo comumente associada a grupos como mulheres, negros, imigrantes e outras minorias (THOMAS, 1990).

A capacidade de gerir essa diversidade de forma que não haja vantagens ou desvantagens para quaisquer de seus membros refere-se à gestão da diversidade nas organizações que, para Thomas (1990), tem como objetivo desenvolver a capacidade de aceitar, incorporar e capacitar a diversidade de talentos humanos de forma a criar uma cultura heterogênea.

O interesse pelo tema vem crescendo, como se observa na pesquisa de Nóbrega, Santos e Jesus (2014), no estudo bibliométrico desenvolvido por Fonseca, Matitz e Chaerki (2022), e nas discussões propostas por Teixeira et al. (2021) preocupadas em reconectar

com a crítica ao conceito e à prática da diversidade na Administração.

A gestão da diversidade trata, portanto, de gerir distintos grupos dentro das organizações. Entretanto, em se tratando de Brasil, de acordo com Saji (2005), essa não é uma tarefa fácil, já que a realidade do país ainda é de preconceito contra grupos minoritários que, para além do desprezo, sofrem certa invisibilidade, inibindo ações efetivas que melhorem sua condição (MAINI; HEERA, 2019; SANTOS; SOUZA, 2022). Assim alguns autores (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; MAINI; HEERA, 2019) evidenciam que não é sem razão que a diversidade da força de trabalho vem se destacando nas organizações e evidencia-se a demanda por ações de RH, que alcancem esses distintos grupos e procurem harmonizar variáveis complexas, como o lucro e a justiça social.

A gênese das políticas e práticas organizacionais relacionadas à gestão da diversidade ocorreu no Brasil a partir de demandas e pressões historicamente datadas (PENA; CUNHA, 2017). O cenário de redemocratização e a abertura da economia nacional favoreceram a entrada de novas empresas, com novos modelos de gestão e arranjos organizacionais e um conjunto de diferenças entre seus trabalhadores (SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016).

Do ponto de vista acadêmico, em nível internacional, a gestão da diversidade em empresas começa a ganhar maior relevância, a partir da década de 1970, inclusive por meio de pesquisas publicadas em periódicos como *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* e *Organization Studies* (MARTINEZ, 2013). Essa temática emerge vinculada também às discussões sobre inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, constituindo-se preocupação mais recente por parte da área de RH, e ganhando visibilidade temas afins como o emprego apoiado (modalidade para apoio à inclusão), em especial na Europa (VERDUGO; JORDÁN DE URRÍES; VICENT, 2009). No Brasil, essa ainda é, segundo Barbosa Junior e Nunes (2016), uma metodologia pouco praticada.

Embora não haja consenso quanto às correlações entre diversidade e inclusão de pessoas com deficiência e os resultados organizacionais, existem abordagens que enfatizam que a diversidade pode proporcionar impactos positivos sobre os resultados

das equipes e das organizações (MANNIX; NEALE, 2005; CAPELL; TZAFRIR; ENOSH, 2018) e, também, abordagens que discutem sobre a existência de barreiras e dificultadores nos ambientes nos quais essas pessoas convivem (ABBOTT; MCCONKEY, 2006; ÇAHA, 2015; SIMONELLI; JACKSON FILHO, 2017; WAISMAN-NITZAN; GAL; SCHREUER, 2019; SANTOS; SOUZA, 2022).

Nesse sentido, a gestão da diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência ainda representam desafios a serem vencidos também pelas organizações, especialmente por meio da ação das áreas de RH, no desenvolvimento de políticas e práticas que promovam a diversidade e a transformação da sociedade (FRAGA et al., 2022). Ação que também inclui a capacitação das lideranças para lidar com a complexidade desta nova gestão.

Tal afirmativa é corroborada por Carvalho-Freitas, Marques e Scherer (2004), que afirmam que a conscientização dos gestores quanto à importância da diversidade dos trabalhadores pode abrir espaço para se criar as condições necessárias ao desenvolvimento de uma postura ética, que passe a entender a diversidade sob o ponto de vista da pessoa com deficiência, tornando-se prática organizacional e valor para os negócios. Nessa mesma perspectiva, Bebbington e Özbilgin (2013) destacam a necessidade da mudança no papel do gestor e de seu apoio, assim como da própria diversidade na liderança.

### 3 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Embora o direito ao trabalho seja um direito civil individual, na maioria das vezes, as pessoas com deficiência encontram obstáculos para ingressar no mercado laboral que não são apenas de natureza física, do ponto de vista da mobilidade, mas também relacionados a uma tradição cultural, valores e crenças que reforçam a resistência à sua inclusão (OLIVEIRA; GOULART; FERNANDES, 2009; HAMMES; NUERNBERG, 2014; SANTOS; SOUZA, 2022).

As organizações encontram-se também, nesse contexto, enfrentando os desafios da inclusão. E uma das formas de a empresa se perceber como inclusiva,

é desconsiderar as diferenças entre as pessoas com deficiência e os trabalhadores sem deficiência. Isso leva a uma concepção de normalidade predominante nos discursos dos dirigentes e que impede o planejamento e a adaptação do ambiente organizacional para um ambiente efetivamente inclusivo (SOUZA et al., 2019). Dessa forma, a pessoa com deficiência deve ter a seu alcance, além da proteção geral garantida a todos, aquelas que têm por base minimizar as lacunas entre as suas próprias condições e aquelas das pessoas sem deficiência (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016).

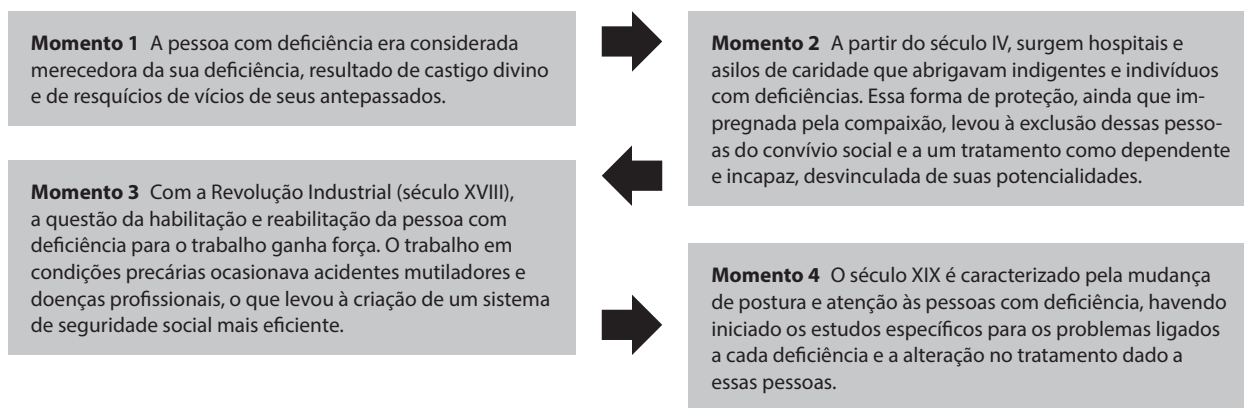
O longo percurso histórico de tratamento das pessoas com deficiência, entretanto, demonstra que esta é uma ação que continua seu processo evolutivo, conforme apontam Fernandes, Schlesener e Mosqueira (2011), de forma sistematizada na Figura 1.

A partir do século XIX, as pessoas com deficiência passaram a se organizar, emergindo o modelo social da deficiência, por meio do qual essa passa a ser vista como consequência da combinação de limitações impostas pelo corpo com alguma lesão e uma organização social pouco sensível à diversidade corporal (MEDEIROS; DINIZ, 2004; SANTOS; SOUZA, 2022; AMÂNCIO; MENDES, 2023). Esses indivíduos começam a ser percebidos em suas potencialidades, e a sociedade passa a assumir a obrigação de abrir caminhos alternativos, objetivando sua inclusão (MEDEIROS; DINIZ, 2004).

No caso brasileiro, a partir da década de 1990, leis e decretos-lei vêm sendo sancionados para garantir às pessoas com deficiência o direito e a acessibilidade ao mercado de trabalho. Além da Lei de Cotas, cita-se como exemplo a Lei n. 8.112, de 1990, que assegura o direito às pessoas com deficiência de se inscreverem em concurso público para provimento de cargo. Mas, é a LBI, de 2015, que se apresenta como o mais completo documento que trata da inclusão e que se constitui como um marco na mudança de perspectiva para a relação com e o tratamento da pessoa com deficiência (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016; ROCHA; OLIVEIRA, 2022).

A LBI institui um novo conceito de deficiência, que vai além da ótica médica, incorporando as barreiras atitudinais, que dificultam a inclusão no mercado de trabalho, e a menção à pessoa com deficiência mental, como um dos seus avanços relevantes (ROCHA; OLIVEIRA, 2022). Além disso, as mudanças

**Figura 1** Percurso do processo de inclusão



**Fonte:** Adaptado de AMIRALIAN et al. (2000); SILVA; LEITÃO; DIAS (2016).

no Código Civil, ocorridas em 2022, demonstram alterações na teoria das capacidades e incapacidades, visando o reconhecimento da pessoa com deficiência como capaz de exercer direitos e deveres na ordem civil, passando a ter capacidade de contrair casamento e participar de negócios (GARDELHA et al., 2022).

Ainda que as legislações sustentem atenção à pessoa com deficiência, há estudos que apontam que elas têm dificuldades para conseguir emprego devido aos estereótipos sociais e, não necessariamente, pela ausência de capacidade (TANAKA; MANZINI, 2005; AMÂNCIO; MENDES, 2023; SANTOS; SOUZA, 2022). Em muitas situações, elas são vistas como incapazes para realizar tarefas, seja porque necessitam de acompanhamento permanente ou porque há preconceito relativo ao seu equilíbrio emocional, ou, ainda, porque as organizações receiam ter custos adicionais com a acessibilidade nos ambientes de trabalho (TANAKA; MANZINI, 2005; MOREIRA; CAPPELLE; CARVALHO-FREITAS, 2015; NEVES, 2020; SANTOS; SOUZA, 2022).

De acordo com Tanaka e Manzini (2005), há também instituições que adotam o discurso inclusivo apenas para cumprir a lei, mas têm práticas limitadas à adaptação de banheiros, rampas e sinalizações. E organizações que vendem a percepção de serem inclusivas e apenas usam a imagem das pessoas com deficiência para ganhar visibilidade (SANTOS; SOUZA, 2022; NEVES, 2020), numa perspectiva mercadológica, conforme discussão de *diversity washing*, que se refere às organizações que se posicionam como ambientalmente responsáveis e sustentáveis,

mas, cujas práticas *não espelham* esse compromisso (BAKER et al., 2022).

Discute-se, também, conforme apontam Tanaka; Manzini (2005), que as contratações não se concretizam pelo desconhecimento das empresas em relação ao recrutamento de pessoas com deficiência. E, ainda, porque pessoas com deficiência possuem baixo nível de escolaridade e, muitas vezes, não têm qualificação profissional; e pelo fato das políticas públicas das agências de emprego serem inadequadamente utilizadas (OLIVEIRA; GOULART-JUNIOR; FERNANDES, 2009; SANTOS; SOUZA, 2022).

Soma a isso, segundo Toldrá (2009), o fato de parte das vagas oferecidas pelas empresas serem destinadas a atividades de baixa complexidade e remuneração, com poucas possibilidades de desenvolvimento, e em funções de serviços gerais. Além disso, existem os aspectos relacionados ao convívio com os próprios colegas de trabalho sem deficiência que, tendo dificuldade na aceitação social deste grupo, tornam-se uma das razões pelas quais eles deixam de permanecer em organizações regulares por períodos prolongados (VORNHOLT; UITDEWILLIGEN; NIJHUIS, 2013).

Outro aspecto importante, conforme considerações de Sasaki (2002), é o uso inadequado de terminologias para fazer referência às pessoas com deficiência. E isso é fundamental, pois na fala corriqueira são tratados temas tradicionalmente contaminados por preconceitos e estereótipos, como no caso das deficiências. (SASSAKI, 2002).

Nepomuceno, Assis e Carvalho-Freitas (2020) também reforçam que alguns termos podem reduzir

as potencialidades da pessoa (como inválido, retardado, anormal e deficiente), tornar-se estigmas e dificultar ainda mais o processo de inclusão. No Brasil, o termo utilizado e apropriado é pessoa com deficiência, conforme definido na Convenção Internacional Sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência, em 2006. Além disso, verifica-se, em documentos como a Convenção e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (2015), o não uso de sigla para fazer referência a essas pessoas, que sempre são mencionadas como pessoas com deficiência.

Ainda, há outros fatores que dificultam a inclusão, como espaços físicos inapropriados, não dispondo de condições mínimas para a acessibilidade (OLIVEIRA; GOULART-JÚNIOR; FERNANDES, 2009; AMÂNCIO; MENDES, 2023), transporte inadequado e falta de suporte genérico (SHIER; GRAHAM; JONES, 2009). Esses fatores remetem a uma discussão que permeia o debate sobre a ação empresarial a partir da dicotomia entre responsabilidade social e ou obrigação legal das organizações (FIALHO; MELO; GAI, 2017).

Ao tratar das questões da inclusão, Sasaki (2009) discute, ainda, sobre as seis dimensões da acessibilidade: arquitetônica (barreiras físicas), comunicacional (barreiras na comunicação entre pessoas), metodológica (barreiras nos métodos e técnicas de lazer, trabalho, educação etc.), instrumental (barreiras nos instrumentos, utensílios, nas ferramentas etc.), programática (barreiras embutidas em políticas públicas, legislações, normas etc.) e atitudinal (preconceitos, estereótipos, estigmas e discriminações nos comportamentos da sociedade para pessoas que têm deficiência). Assim, ele reforça que a acessibilidade é uma facilidade que se deseja ver e ter em todos os contextos da atividade humana, inclusive projetada sob os princípios do desenho universal, para beneficiar a todos, pessoas com ou sem deficiência.

Mas, há também a perspectiva das empresas em relação às dificuldades encontradas para contratar pessoas com deficiência, havendo duas recorrentes na literatura: a dificuldade de contratar pessoas aptas ao trabalho e a recusa de muitos quanto a serem registrados porque não querem perder o Benefício de Prestação Continuada (BPC), um benefício assistencial à pessoa com deficiência e ao idoso, que garante um salário mínimo mensal e que, na prática, pode ser

requerido novamente, caso a pessoa não permaneça no emprego, ainda que haja um desconhecimento sobre isso (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016).

Ressalta-se que, no caso das pessoas com deficiência, a ação afirmativa ainda representa a principal forma de inserção no mercado, já que as empresas tendem a cumprir o estritamente legal (CAMPOS; VASCONCELOS; KRUGLIANSKAS, 2013; SANTOS; SOUZA, 2022). Mas, para além da legislação e fiscalização, é preciso incrementar uma série de outras ações, de forma a promover a igualdade de tratamento, não só pela contratação, mas também no curso da relação empregatícia (BODART; ROMANO; CHAGAS, 2016), o que envolve a revisão de políticas e práticas de RH (HAMMES; NUERNBERG, 2014).

## 4 O PAPEL DOS PROFISSIONAIS DE RH NA INCLUSÃO

O conceito de inclusão baseia-se na aceitação e valorização das diferenças individuais como atributo, no direito de pertencer e no igual valor das minorias em comparação à maioria (SANFELICE; BASSANI, 2020).

No contexto organizacional, recaem sobre as áreas de RH, responsabilidades como a sensibilização, preparação e sustentação das lideranças e do corpo social para a inclusão das pessoas com deficiência (FRAGA et al., 2022; NEVES, 2020; FERRARI, 2021; LADEIA, 2010; PANIZA; MORESCO, 2022). A elas cabe, ainda, o papel de idealizadoras e implementadoras das políticas e práticas de gestão e de uma cultura de inclusão, desenvolvimento e carreira desses grupos historicamente marginalizados. (FRAGA et al., 2022; NEVES, 2020).

Assim, no cenário mais recente de valorização da gestão da diversidade, especial atenção vem sendo requerida da área de RH e dos seus profissionais que precisam estar aptos e atentos aos seus deveres e à legislação. Isto tem sido fundamental para viabilizar a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho (BODART; ROMANO; CHAGAS, 2016; HAMMES; NUERNBERG, 2014; NEVES, 2020).

Dentro do microcosmo da área de RH e seus processos, é que se tem configurado essa necessidade de atenção a um grupo social que não percebe as

mesmas chances em relação aos demais em matéria de inserção (recrutamento e seleção), ganhos (remuneração), oportunidades de desenvolvimento e ascensão (carreira, posições de poder) e legitimidade (participação em decisões e relevância de opinião) (PUNCH; HYDE; POWER, 2007; SHERIDAN; WHITE; MOUNTY, 2010). O próprio recrutamento pode ser a primeira barreira, visto que, em alguns casos, essa minoria já começa subjugada desde sua qualificação formal (LUNARDI, 2001; SKLIAR, 2013; RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Dados do IBGE (2019) apontam cerca de 67,6% da população com deficiência, sem instrução ou com o ensino fundamental incompleto, percentual que era de 30,9% para as pessoas sem deficiência. Essa ausência de qualificação acaba por ratificar os argumentos das organizações de que as pessoas com deficiência não são contratadas por não possuírem qualificação adequada.

Tal aspecto é também ilustrado por Hammes e Nuernberg (2014) quando mencionam a baixa empregabilidade de pessoas com deficiência já que, por vezes, as organizações são inflexíveis quanto à exigência de especificidades relativas às vagas disponibilizadas.

Há, portanto, também um despreparo, observado em relação à atuação das áreas de RH, ainda que a Lei n. 13.146, de 2015, disponha sobre regras de comportamento desses profissionais no processo de Recrutamento e Seleção de pessoas com deficiência, por exemplo. Tal legislação menciona que se constitui modo de inclusão, a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, e de forma a serem atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente de trabalho. Além disso, o processo deve ocorrer sob observância dos preceitos éticos, mobilizando uma mistura de método, conhecimento e sensibilidade (BODART; ROMANO; CHAGAS, 2016; HAMMES; NUERNBERG, 2014).

O RH deve estar preparado para essa diversidade, com métodos de recrutamento que sejam eficientes para grupos minoritários, que incluem as pessoas com deficiência. Bodart, Romano e Chagas (2016) sugerem que esses profissionais estejam também em contato direto com comunidades, organizações e

grupos envolvidos com esse público, a fim de tornar o recrutamento mais apropriado, sobretudo sem preconceito e discriminação.

Além do processo de recrutamento, como porta de entrada para as pessoas com deficiência, a fase de seleção deve cuidar da transparência na divulgação das vagas e dos perfis exigidos (DUTRA et al., 2020). E, ainda, do estabelecimento de parcerias com instituições especializadas nesse público, conforme destacam Amâncio e Mendes (2023).

Havendo o processo de contratação, é fundamental que os profissionais de RH estabeleçam ações de integração que envolvem a organização adequada dos ambientes de trabalho, bem como o acolhimento da pessoa com deficiência junto à nova equipe, promovendo um clima apropriado para a inclusão, com a redução da emergência de situações de discriminação (AMÂNCIO; MENDES, 2023).

Após o ingresso na organização, as ações de RH devem manter-se, oferecendo oportunidades de capacitação e desenvolvimento, seja no que tange aos aspectos da remuneração, já que ainda vigoram vagas para ocupações com menor exigência de qualificação e baixos salários, seja nas possibilidades de encarecimento (DUTRA et al., 2020).

Nesse sentido, retoma-se a discussão referente à expectativa de adoção de um papel estratégico das áreas de RH, em contraponto à constatação de que a área ainda adota um modelo tradicional de atuação (SANT'ANNA; DINIZ; PAIVA, 2018). Sua mudança deveria estar centrada em ações vinculadas à sustentabilidade organizacional, conforme apontam Jabbour e Santos citados por Fraga et al. (2022), incluindo a gestão da diversidade.

O risco, entretanto, é de que não se vislumbre, pelo menos no curto prazo, um maior alinhamento entre políticas e práticas de gestão da diversidade e inclusão (NEVES, 2020), considerando que organizações sediadas em países com sinais de intolerância para com os diferentes, como o Brasil, tendem a desenvolver mecanismos de exclusão, desde o processo seletivo, até ações de mobilidade profissional (FERRARI, 2021; LADEIA, 2010; PANIZA; MORESCO, 2022).

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo privilegiou as abordagens qualitativa e quantitativa (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; MINAYO, 2001; CRESWELL, 2010) por considerar que, em conjunto, elas permitem recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

A pesquisa foi iniciada a partir do levantamento da literatura nacional e internacional pertinente aos temas Diversidade e Inclusão de Pessoas com Deficiência, por meio da busca por palavras-chave no Portal CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, da *Scientific Periodical Electronic Library* (SPELL®) e da *Web of Science* (WOS).

Após esse levantamento, foi utilizado banco de dados da pesquisa MEPT, ao qual os autores deste estudo tiveram acesso devido à parceria firmada entre seus grupos de pesquisa e o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, da Fundação Instituto de Administração, da Universidade de São Paulo (PROGEP/FIA/USP). O PROGEP/FIA/USP, por sua vez, era parceiro, desde 2006, da Editora Abril/Revista Você S/A nessa publicação, que teve sua primeira edição em 1997 e a última, nesse formato, em 2019. Para efeitos deste estudo foi utilizada a última edição, datada de 2019.

As empresas participantes preenchem um questionário institucional com seu perfil, estrutura de RH e políticas e práticas de gestão de pessoas, sendo que, para fins da presente pesquisa, o foco recaiu sobre as temáticas da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência. Além dos dados quantitativos, as empresas descrevem suas práticas, com o propósito de evidenciar as ações de gestão que declaram possuir no questionário institucional.

Para a presente pesquisa foram selecionadas as empresas atuantes em Minas Gerais, dentre as 150 selecionadas no Brasil. O estado foi escolhido dada a sua relevância no contexto nacional, considerando que, entre outros aspectos, é o segundo estado da federação, apenas atrás de São Paulo, em população ocupada (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2020). Além disso, como a maioria do grupo de pesquisa atua em Minas Gerais, há o reconhecimento de que o conjunto de organizações mineiras apresentado, representa instituições

reconhecidas no país por suas práticas de gestão de pessoas e isso também facilitaria um eventual acesso a informações adicionais. São 23 empresas participantes, de distintos setores da economia (comercial, industrial e de serviços), com número de empregados entre 70 e 7.798, numeradas de 1 a 23, sem identificação de seus nomes.

As questões fechadas do questionário foram tratadas por meio da estatística descritiva (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999). A análise de conteúdo, por categorias (BARDIN, 2011), foi a técnica utilizada para tratar as questões abertas. Tal técnica objetiva a busca de melhor compreensão da informação, estabelecendo-se o paralelo com a fundamentação teórica proposta, incluindo os conteúdos relacionados à acessibilidade, propostos por Sasaki (2009). Foram também consideradas as categorias propostas na MEPT, em ações voltadas a pessoas com deficiência, mencionadas no item a seguir, “Análise de Resultados”.

## 6 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para fins da investigação proposta foram consideradas as respostas em relação à Gestão da Sustentabilidade e Diversidade, tendo sido considerados os conteúdos de diversidade e de inclusão de pessoas com deficiência. Vale lembrar que o tema diversidade nem sempre foi objeto da pesquisa MEPT, sendo que até 2016 estava inserido no item Cidadania Empresarial. Somente a partir daí ele começa a ganhar maior destaque e detalhamento, ainda que algumas questões como a inserção da mulher no mercado de trabalho já estivessem sendo introduzidas.

### 6.1 POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Em relação ao questionamento sobre se “a empresa adota ações de captação de empregados de forma a promover a diversidade, incluindo os grupos de negros, pessoas com deficiência, mulheres e outras minorias”, a Tabela 1 apresenta as respostas de forma sistematizada.



**Tabela 1** Dados consolidados sobre a Diversidade nas empresas

Empresa	Empregados (nº)	Diversidade	Negros	Políticas de Contratação de Pessoas com Deficiência	Mulheres	Outras Minorias
1	1.729	X		X	X	
2	2.285					
3	7.391	X		X		
4	7.798	X	X	X	X	
5	191	X		X	X	
6	823	X		X	X	
7	381	X		X		X
8	6.944	X		X	X	
9	6.873	X		X		
10	821					
11	154	X		X	X	
12	1.480	X	X	X	X	X
13	144					
14	5.609	X		X		
15	1.636					
16	6.324	X		X		X
17	70					
18	122					
19	2.624	X		X		
20	190	X		X	X	X
21	258	X		X		
22	259					
23	389	X		X		
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa.

**Nota:** as categorias Diversidade, Negros, Políticas de Contratação de Pessoas com Deficiência, Mulheres e Outras Minorias, referem-se à existência (ou não) de políticas específicas de contratação de cada categoria.

Foram também levantados os dados qualitativos que detalham as respostas das empresas sobre estes conteúdos, de modo a subsidiar uma melhor análise.

Na primeira questão proposta, relativa às ações de contratação, 16 das 23 empresas, responderam ter essa prática. Seria de se esperar que empresas que precisam cumprir a Lei de Cotas responderiam positivamente. Entretanto, não é o que ocorre, já que seis

empresas com mais de 100 funcionários não adotam e somente a Empresa 17 não é aqui considerada porque possui apenas 70 empregados, não se enquadrando, portanto, nessa Lei. Desse modo, não é sem razão que Bodart, Romano e Chagas (2016), e Silva, Leitão e Dias (2016) reforçam que é preciso incrementar outras ações (além da legislação e fiscalização), para promover a igualdade de tratamento destes grupos.

Em seguida, se a resposta fosse “sim”, a empresa era convidada a continuar respondendo a outras questões, sendo a primeira relativa à existência de políticas específicas (Tabela 2).

**Tabela 2** Existência de políticas específicas para contratação

Grupo Minoritário	Empresas (nº)
Negros	2
Pessoas com Deficiência	16
Mulheres	8
Outras Minorias	4

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ao serem solicitadas a descrever, nas questões abertas, sobre essas ações de diversidade adotadas, as empresas praticamente não se manifestaram em relação aos negros (2 respostas) e outras minorias (4 respostas). As que responderam, o fizeram com respostas evasivas: (1) reforçando que não admitem discriminação, (2) mencionando a contratação de menores aprendizes, (3) citando a adoção de certificação na norma SA8000 (que trata de não apoiar a discriminação), e (4) a contratação de imigrantes para posições específicas.

Já em relação às mulheres, ainda que o número seja um pouco maior (8 respostas), ele continuou se mostrando pouco representativo em relação ao conjunto das 16 empresas que alegam adotar ações de diversidade.

Em relação à resposta relativa às pessoas com deficiência, o número (16) pode levar à suposição de que, ao tratar de ações de diversidade, a primeira conexão que se faz nas empresas, ainda seja com o público que recebe a maior carga de legislação e fiscalização, no caso brasileiro, as pessoas com deficiência. Observa-se, nas respostas, a menção constante à sensibilização do corpo social; aos manuais de conduta e ética, comuns em boa parte das empresas; e, às adequações em relação à acessibilidade. Poucas empresas mencionam a criação de comitês de diversidade e, outras, a preocupação em sensibilizar especificamente as lideranças para acolher as pessoas com deficiência.

O mais comum é observar a linguagem da diferença e a dificuldade de acolher as pessoas com deficiência para além do que obriga a legislação. Esse discurso veio entremeado nas respostas, de modo que o tom desejado parece ser o de promover *slogans* e campanhas de conscientização fazendo o diferente ser igual. Isso pode ser observado em frases como “a política adotada é associada às regras da legislação vigente”, “as ações voltadas às pessoas com deficiência são tratadas de acordo com as necessidades dos funcionários acometidos”, “buscamos ser uma empresa socialmente responsável”, “[a Empresa X] possui programa para integração de pessoas com necessidades especiais”, “temos uma política de contratação constante de deficientes”, e “os colaboradores PcDs são um exemplo...”.

Tais menções denotam o quanto há a percepção de que as pessoas com deficiência são acometidas pela deficiência, associando a deficiência à doença. E confirmam o que discutem Fernandes, Schlesener e Mosquera (2011) e Amiralian et al. (2000) ao tratarem das formas de concepção das pessoas com deficiência ao longo do tempo; além do uso inadequado da linguagem de tratamento das pessoas com deficiência, conforme Sasaki (2002) e Nepomuceno, Assis e Carvalho-Freitas (2020). Faz-se tal ressalva, especialmente, por tratar-se do grupo que é responsável pela sensibilização dos demais empregados da empresa e da idealização e implementação das políticas de gestão de pessoas (não apenas com deficiência), já que quem habitualmente responde aos questionários são profissionais do RH das empresas pesquisadas. E espera-se destes profissionais, uma postura de inclusão e uma melhor preparação para lidar com a diversidade (FRAGA et al., 2022; NEVES, 2020; FERRARI, 2021; LADEIA, 2010; PANIZA; MORESCO, 2022),

O emprego apoiado, proposição mais individualizada para a inclusão de pessoas com deficiência (VERDUGO; JORDÁN DE URRÍES; VICENT, 2009; BARBOSA JUNIOR; NUNES, 2016), e a parceria com entidades que trabalham com pessoas com deficiência foram mencionados por apenas uma das empresas (AMÂNCIO; MENDES, 2023).

## 6.2 AÇÕES DE INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Na sequência do questionário, os respondentes são convidados a responder sobre cada um dos grupos minoritários. No caso desta pesquisa, destaque foi dado às questões referentes à inclusão de pessoas com deficiência. A Tabela 3 consolida estas respostas e demonstra que, dentre as 23 empresas, 4 responderam não adotar ações para esse público.

Ao serem questionadas anteriormente sobre se tinham Políticas de Contratação para pessoas com deficiência, 16 organizações responderam positivamente (Tabela 1). Não obstante, 19 empresas responderam “sim” quando questionadas se têm “ações específicas para pessoas com deficiência” (Tabela 3). Infere-se que essa diferença possa ser explicada pelo entendimento de que, além de políticas de contratação, a existência de instalações adequadas e processos de comunicação, informados pelas empresas 2, 10 e

**Tabela 3** Dados consolidados sobre as ações de inclusão de pessoas com deficiência nas empresas

Empresa	Ações voltadas para este público	Emprega o número da cota	Instalações adequadas	Apoia entidade que atende a este público	Treinamento para desenvolv.	Ações de comunicação e informação	Total das ações por empresa
1	X	X	X	X		X	4
2	X		X			X	2
3	X		X	X	X	X	4
4	X	X	X	X	X	X	5
5	X					X	1
6	X	X	X			X	3
7	X	X	X	X	X	X	5
8	X		X	X			2
9	X		X			X	2
10	X		X	X		X	3
11	X	X	X	X		X	4
12							0
13							0
14	X			X		X	2
15	X		X		X		2
16	X	X	X			X	3
17							0
18							0
19	X	X		X		X	3
20	X	X	X	X			3
21	X		X				1
22	X	X					1
23	X	X	X			X	3
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>-</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

15, são parte de ações específicas para pessoas com deficiência. Assim, estas ações não têm relação com a política de contratação, mas sim com aspectos que atendem à demanda deste grupo.

Após responderem sobre se adotam alguma ação, as empresas deveriam especificar sua escolha quando a resposta fosse afirmativa, incluindo as ações constantes na Tabela 3. Observa-se que, ao somar as possíveis iniciativas de adoção (que somam em 5) apenas as Empresas 4 e 7 atendem a todas elas. As demais, em sua maioria, não atendem sequer à metade.

A primeira entre as cinco perguntas refere-se a se as empresas “empregam atualmente o número equivalente (ou mais) à cota estabelecida por lei”. Dentre elas, 10 responderam que empregam, sendo que oito o fazem há mais de 3 anos, e 2 há até 3 anos. Considerando que a Lei de Cotas tem 32 anos, infere-se que ela está sendo considerada verdadeiramente pelas organizações há pouco tempo, tendo em conta o aumento recente da pressão das fiscalizações. Sendo essa uma temática relativamente recente nas empresas e para os profissionais da área de RH, infere-se também, em conformidade com Bellan (2002), Neves (2020), e Amâncio e Mendes (2023), que a compreensão da lei e suas implicações precisam avançar.

Observa-se, pelo detalhamento qualitativo das respostas, que as empresas estão empregando o número obrigatório, exigido pela Lei de Cotas, ainda que mencionem ter alguma vaga em aberto pela dificuldade de contratação. Isso reforça a ideia de que a legislação tem pressionado a uma maior contratação e definição de políticas para inclusão deste grupo minoritário.

A segunda pergunta trata da existência de “instalações adequadas a pessoas com deficiência”. Nesse caso, 15 empresas alegam possuir. Mesmo empresas que não marcaram “sim”, ao serem questionadas sobre se tinham “políticas de contratação de pessoas com deficiência” (Empresas 2, 10 e 15), marcaram que têm instalações adequadas (SASSAKI, 2009; AMÂNCIO; MENDES, 2023).

Ocorre também o inverso, sendo que quatro empresas que marcaram “sim” em relação a adotarem políticas de contratação de pessoas com deficiência, não marcaram que possuem instalações adequadas (Empresas 5, 12, 14 e 19). Esse é um aspecto a ser destacado, já que a questão da acessibilidade é premente

e talvez a faceta mais visível de adequação das organizações. Conforme mencionam Sasaki (2009), e Ponte e Fedossi (2020), quando discutem as dimensões da acessibilidade, o que se observa no detalhamento qualitativo é que elas tendem a empregar algumas das dimensões, com destaque para a arquitetônica, de forma muito pontual (SANTOS; SOUZA, 2022).

As menções mais comuns referem-se à adequação de banheiros, rampas de acesso, estacionamento, estações de trabalho, ferramentas específicas de trabalho (computadores etc), elevadores, portas e ajustes ergonômicos. Adaptações que dizem respeito especialmente ao atendimento a regras legais, sendo, em algumas empresas, mencionada a fiscalização dos órgãos competentes para liberação do alvará ou as Regras Legais de Acessibilidade.

Algumas delas mencionam que as adequações são feitas a cada contratação, reavaliando-se a necessidade de ajuste para receber um novo empregado, o que contradiz a ideia do desenho universal mencionado por Sasaki (2009). Apenas uma das empresas utiliza uma linguagem que indica que as adaptações são feitas para gerar mais atratividade a este público, que há investimento em equipamentos customizados para a segurança e que a estrutura empresarial deve atender empregados com ou sem deficiência.

Desta forma, as demais dimensões (SASSAKI, 2009) são citadas em alguns casos, como se observa em relação à dimensão comunicacional, especialmente ajustando computadores e com o uso de língua de sinais; e a metodológica, em termos da adequação dos métodos e técnicas de trabalho e aspectos ergonômicos.

A terceira questão refere-se ao fato de a empresa apoiar “entidades que atendem pessoas com deficiência”, sendo que 10 empresas responderam “sim”. O tipo de apoio variou entre doações via imposto de renda, voluntariado dos empregados, campanhas de arrecadação de recursos, patrocínios, e distribuição de presentes e cestas básicas. Duas das empresas mencionam a parceria para contratação de mão de obra, conforme apregoam Amâncio e Mendes (2023). E, apenas uma menciona o Ministério Público do Trabalho para orientar e intermediar essas relações.

A quarta pergunta refere-se a se “a empresa promove treinamentos específicos para o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência”, e

apenas quatro responderam “sim”, indicando a pouca atenção recebida e o baixo atendimento à dimensão metodológica (SASSAKI, 2009). Parte das empresas faz parcerias com a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) e o Sistema Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para treinamentos técnicos e parte promove cursos nos quais incluem as pessoas com deficiência.

Esse baixo investimento reflete a argumentação de autores que indicam uma não atenção à sua formação por parte das pessoas com deficiência e a pouca valorização da capacitação que têm, já que boa parte ocupa posições de baixo nível hierárquico e tem pouca oportunidade de desenvolvimento (DUTRA et al., 2020; HAMMES; NUERNBERG, 2014; TANAKA; MANZINI, 2005; TOLDRÁ, 2009). Tais aspectos reforçam a perspectiva de Oliveira, Goulart-Júnior e Fernandes (2009), quando abordam a questão da pouca escolaridade e ausência de qualificação profissional deste grupo. Ressalta-se que a Lei de Cotas trata da inclusão, mas não do desenvolvimento e carreiras desse público, isentando as organizações desse dever.

O quinto quesito sobre se “a empresa promove ações de comunicação e informação para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho”, teve 14 respostas “sim”. Apesar de não representar um número baixo, a maior parte das ações detalhadas pelas empresas, menciona atividades já citadas, ou seja, ações de sensibilização dos empregados, especialmente lideranças para recepção e tratamento das pessoas com deficiência, campanhas para ampliar a conscientização sobre a inclusão e a valorização do grupo, eventos para intensificação do acolhimento, criação de ambiente apropriado a esse grupo e uso e curso da língua de sinais. Práticas mencionadas por Renner e Gomes (2020), Neves (2020), e Ferrari (2021), mas que não deveriam se extinguir em si mesmas.

### 6.3 A PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Além das informações constantes no item Gestão da Sustentabilidade e Diversidade, foi também apurado um dado pertinente a esta análise, considerando especificamente a opinião das áreas de RH sobre a temática.

Ao serem questionados sobre quais são os principais desafios da área de RH (podendo ser assinaladas 3 opções, dentre as 23 alternativas de respostas propostas na MEPT), pode-se observar que a opção “gestão da diversidade” aparece no conjunto de menor número de respostas, com apenas uma, da Empresa 4 que apresentou os melhores resultados nas Tabelas 1 e 3, em termos de ações de diversidade e aplicadas às pessoas com deficiência. Infere-se, nesse sentido, que a Gestão da Diversidade, ainda que seja indicada como um tema cuja resposta é positiva para 16 entre as 23 empresas pesquisadas, não é considerada como desafio naquele momento, perspectiva que reforça a abordagem de Carvalho-Freitas e Marques (2010), Maini e Heera (2019) e Jabbour e Santos citados por Fraga et al. (2022), do quanto o tema ainda carece de maior atenção das organizações. Diversidade encontra-se no mesmo patamar de temáticas mais operacionais, tais como rotatividade, gestão da força de trabalho e massa salarial.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A presente pesquisa teve como propósito analisar como a área de RH percebe a diversidade e inclusão de pessoas com deficiência e em que medida vêm cumprindo seu papel como responsável pela implementação de políticas e práticas para sua efetividade.

Considera-se que a pessoa com deficiência deva ter a seu alcance, além das proteções garantidas a todos, aquelas que têm por base minimizar ou eliminar lacunas existentes entre as suas condições e as das pessoas sem deficiência. Entretanto, a compreensão de que cada ser humano tem o direito de desfrutar de todas as condições necessárias para seu desenvolvimento, sem ser submetido à desvalorização ou discriminação, ainda não parece ser uma realidade no contexto brasileiro, a julgar pelas organizações estudadas.

Depreende-se que os dados da pesquisa As Melhores Empresas para Você Trabalhar (MEPT) serviram para verificar como as empresas se encontram diante de um ambiente em mudança no que tange à diversidade, especialmente no tocante às pessoas com deficiência. Se, de um lado, há uma preocupação em

mostrar-se ativa no processo de inclusão e no cumprimento da Lei de Cotas, de outro lado, ainda há uma linguagem e atuação marcadas pela concepção tradicional da pessoa com deficiência. Tal concepção demarca o espaço deste grupo minoritário como aquele que ainda é visto como diferente e que precisa de um tratamento ostensivamente distinto. Isso faz com que haja maior visibilidade e melhoria da imagem institucional pelo emprego destes profissionais, não obstante, acarrete investimentos, habitualmente entendidos como despesas, exigidos em função das adequações de acessibilidade.

A perspectiva da *diversity washing* se mostra presente, considerando-se que as empresas tendem a cumprir a Lei de Cotas (quando a cumprem integralmente) com receio das punições e não propriamente por estarem sensibilizadas e imbuídas da perspectiva de educar o corpo social e transformar a cultura empresarial para uma cultura inclusiva.

A questão da acessibilidade ainda é a dimensão mais marcante e diferenciada na ação concreta das empresas, em especial no que diz respeito à acessibilidade arquitetônica, seguida da comunicacional e metodológica. Mas, seria acessibilidade sinônimo de inclusão? E, ainda mais, se a acessibilidade não é idealizada na perspectiva do desenho universal, ela seria uma variável de inclusão ou de maior exclusão?

A análise de aspectos que sinalizam para uma evolução (ou não) da temática da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência nessas organizações demonstra que há um esforço em buscar ampliar a ação sobre a diversidade, evidente inclusive na opção pela participação na pesquisa da MEPT. Nesse sentido, o preenchimento dos questionários e o fato de se envolverem com o seu conteúdo, já poderia ter um caráter de intervenção junto à organização, de maneira a forçá-la a uma maior reflexão sobre suas práticas. Entretanto, permanece a reflexão: se tais empresas, que compõem a publicação da MEPT podem ser consideradas referências por suas práticas avançadas e compatíveis com as demandas do mercado e dos seus profissionais, ainda não alcançaram um patamar de excelência nos aspectos da inclusão, o que esperar do restante das organizações do universo de trabalho?

Como proposta para uma agenda de pesquisa, sugere-se explorar a discussão para outros grupos minoritários, para além das pessoas com deficiência,

especialmente no que tange às discussões sobre interseccionalidade entre as diversidades. Além disso, a discussão sobre a inclusão de distintos tipos de deficiência seria importante para tirar da invisibilidade alguns tipos de deficiência pouco admitidos no universo organizacional. A exploração do debate sobre o uso mercadológico e publicitário da diversidade para engrandecer a imagem institucional também mereceria ser ampliada. Finalmente, torna-se relevante a investigação da temática considerando-se o contexto pós pandemia para considerar os impactos sobre a temática.

A relevância desta pesquisa está na ampliação do conhecimento sobre a temática da diversidade, em especial, da inclusão de pessoas com deficiência no contexto laboral brasileiro, contribuindo para que as possibilidades de uma adequada inclusão sejam ampliadas. O papel da área de RH, nesse sentido é fundamental, de modo a sensibilizar e garantir as contratações, além de promover a mais adequada inclusão no trabalho. Assim, espera-se que, com a divulgação dos resultados encontrados na pesquisa, empresas, universidades, organizações sociais, governo e sociedade, possam sensibilizar-se para a importância deste processo, desenvolvendo projetos inclusivos e melhorando sua gestão no interior das organizações, como um tema complexo e singular.

Espera-se, ainda, que esse estudo contribua para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o tema, seja por meio do aumento de docentes e discentes interessados nessa investigação, seja pela oportunidade de expandir a inserção do tema no ambiente acadêmico que incorpora muitos profissionais de mercado e vice-versa, numa parceria universidade-empresa ampliada.

## ■ AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## ■ REFERÊNCIAS

- ABBOTT, S.; McCONKEY, R. The barriers to social inclusion as perceived by people with intellectual disabilities. **Journal of Intellectual Disabilities**, London, v. 10, n. 3, p. 275-287, 2006. <https://doi.org/10.1177/1744629506067618>
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. Diversity management and ideology: reflections from Brazil. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 63, 2003, Seattle, EUA. **Proceedings...** Seattle: Academy of Management.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 1999.
- AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C. Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 29, 2023. <https://doi.org/10.1590/1980-54702023v29e0140>
- AMIRALIAN, M. L. T. et al. Conceituando deficiência. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 97-103, fev. 2000. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102000000100017>
- BAKER, Andrew et al. Diversity washing. **Chicago Booth Research**, n. 22-18, Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working, 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4298626>
- BARBOSA JUNIOR, O. F.; NUNES, S. C. Emprego apoiado: alternativa para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40, 2016, Costa do Saúpe, BA. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BEBBINGTON, D.; ÖZBILGIN, M. The paradox of diversity in leadership and leadership for diversity. **Management International**, Montréal, v. 17, special issue, p. 14-24, maio 2013. <https://doi.org/10.7202/1015808ar>
- BELLAN, A. C. D. Diversidade e discriminação. In: DIAS, J.; FREIRE, L. (Org.). **Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho - ensaios e reflexões**. Brasília: OIT, 2002, p. 15-24.
- BEZERRA, F. W. C. et al. Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 11, p. e428111133610, 2022. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>
- BODART, C. N.; ROMANO, E. P.; CHAGAS, O. A. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: legislação e perspectivas de profissionais que atuam como selecionadores, fiscalizadores e apoiadores. **Revista Foco**, Vila Velha, v. 9, n. 2, p. 197-216, ago./dez. 2016. [https://doi.org/10.28950/1981-223x\\_revistafocoadm/2016.v9i2.336](https://doi.org/10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2016.v9i2.336)
- BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Políticas Públicas de Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasília: Ministério do Trabalho, 2014.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores do Brasil. Coordenadoria-Geral de Desenvolvimento Sustentável (CGDES). **Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável**. Traduzido pelo Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio), 2016. Última edição em 11 de fevereiro de 2016.
- CAMPOS, J. G. F.; VASCONCELLOS, E. P. G.; KRUGLIANSKAS, G. Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 560-573, jul./ago./set. 2013. <https://doi.org/10.5700/rausp1106>

- CAPELL, B.; TZAFRIR, S. S.; ENOSH, G. Explaining sexual minorities' disclosure: the role of trust embedded in organizational. **Organization Studies**, Los Angeles, v. 39, n. 7, p. 947-973, 2018. <https://doi.org/10.1177/0170840617708000>
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba, PR. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- CARVALHO-FREITAS, M. N.; MARQUES, A. L. Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: um estudo com empresas socialmente responsáveis. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v. 8, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2010.
- CHANG, E. H. et al. Diversity thresholds: how social norms, visibility, and scrutiny relate to group composition. **Academy of Management Journal**, New York, v. 62, n. 1, Fev. 2019. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.0440>
- CIMERA, R. E. The economics of supported employment: what new data tell us. **Journal of Vocational Rehabilitation**, Amsterdam, v. 37, n. 2, p. 109-17, 2012. <https://doi.org/10.3233/JVR-2012-0604>
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- COSTA, S. G. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- ÇAHA, H. Social inclusion of disabled people: Turkey, the United States, and Japan. **The Journal of Humanity and Society**, v. 5, n. 10, p. 123-150, Dez. 2015.
- DE MEUSE, K. P.; HOSTAGER, T. J.; O'NEILL, K. S. A longitudinal evaluation of senior managers' perceptions and attitudes of a Workplace Diversity Training program. **Human Resource Planning**, New York, v. 30, n. 2, p. 38-46, Jun. 2007.
- DUTRA, F. C. M. S. et al. Oportunidades no mercado de trabalho: análise das vagas de emprego disponíveis para pessoas com deficiência. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 28, n. 1, p. 147-163, 2020. <https://doi.org/10.4322/2526-8910.ctoAO1724>
- FERNANDES, L. B.; SCHLESENER, A.; MOSQUERA, C. Breve histórico da deficiência e seus paradigmas. **Revista do Núcleo de Estudos e Pesquisas Interdisciplinares em Musicoterapia**, Curitiba, v. 2, p. 132-144, 2011. <https://doi.org/10.33871/2317417X.2011.2.1.181>
- FERRARI, M. A. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. **Organicom**, v. 18, n. 37, 23-35, 2021. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.188608>
- FIALHO, C. B.; MELO, A. N.; GAI, M. J. P. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **Revista de Carreiras e Pessoas - ReCaPe**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 43-63, set./dez. 2017. <https://doi.org/10.20503/recape.v7i3.32725>
- FONSECA, P. H.; MATITZ, Q. R. S.; CHAERKI, K. F. A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: um estudo bibliométrico. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 3, p.574-591, 2022.
- FRAGA, A. M. et al. 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.
- GARDELHA, H. S. et al. Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência: modificações no código civil e conquistas sociais. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, 2022. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25444>
- GARG, S.; SANGWAN, S. Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010-2017. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 25, n. 1, p. 12-22, 2020. <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>



- HAMMES, I. C.; NUERNBERG, A. H. A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, n. 3, p. 768-780, 2014. <https://doi.org/10.1590/1982-3703000212012>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE / Nota Técnica 01/2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. **Estatísticas do cadastro central de empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNS 2019: país tem 17,3 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/31445-pns-2019-pais-tem-17-3-milhoes-de-pessoas-com-algum-tipo-de-deficiencia>. Acesso em: 18 jun. 2023.
- INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: ETHOS, 2002.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, p. 2133-2154, 2008. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- JORDÁN DE URRÍES, F. B.; VERDUGO, M. Á. Empleo com apoyo: el nacimiento de una regulación muy esperada. **Revista Alares**, Madrid, v. 2, p. 34-40, 2007.
- LUNARDI, M. L. Inclusão/exclusão: duas faces da mesma moeda. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 18, p. 27-35, 2001.
- MAINI, A.; HEERA, S. Exploring disability inclusion in organizations through managerial lens. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 23, n. 2, p. 144-151, Jun. 2019. <https://doi.org/10.1177/0972262919840193>
- MANNIX, E.; NEALE, M. A. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest: Association for Psychological Science*, **American Psychological Society**, Washington, v. 6, n. 2, p. 31-55, Oct. 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- MARQUES, D. S.; MOREIRA, T. P.; LIMA, T. C. B. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, 119-140, 2017. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p119-140>
- MARTINEZ, V. de L. P. R. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de casos em empresas brasileiras e espanholas**. 2013. 438f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.
- MATALINARES, M. S. O.; MARQUES, A. L. A gestão da diversidade no contexto do setor postal brasileiro: análise do papel do gestor na inclusão da pessoa com deficiência na ECT. In: ENCONTRO DA ANPAD, 41, 2017, São Paulo, SP. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2017.
- MEDEIROS, M.; DINIZ, D. A nova maneira de se entender a deficiência e o envelhecimento. **Repositório de Conhecimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Brasília: IPEA, 2004.
- MYERS, A. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003. <https://doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>
- MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

- MOREIRA, L. B.; CAPPELLE, M. C. A.; CARVALHO-FREITAS, M. N. A dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 40-61, jan./fev. 2015. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n1p40-61>
- NEPOMUCENO, M. F.; ASSIS, R. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Apropriação do termo “pessoas com deficiência”. **Revista Educação Especial**, v. 33, p. 1-27, 2020. <https://doi.org/10.5902/1984686X43112>
- NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>
- NÓBREGA, B. A.; SANTOS, J. N.; JESUS, G. A. de. Um estudo da relação entre diversidade, criatividade e competitividade em organizações brasileiras. **Revista de Ciências da Administração**, p. 194-209, 2014. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p194>
- OLIVEIRA, M. A.; GOULART-JÚNIOR, E.; FERNANDES, J. M. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v.15, n. 2, p. 219-232, maio/ago. 2009. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382009000200004>
- PANIZA, M. D. R.; MORESCO, M. C. À margem da gestão da diversidade? Travestis, transexuais e o mundo do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220305>
- PAPA, A. C. et al. Recursos humanos e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise bibliométrica. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 2019, São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2019.
- PONTE, A. S.; FEDOSSE, E. Percepção dos trabalhadores, empregadores e órgão legal sobre a participação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 2, e129922156, 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2156>
- PUNCH, R.; HYDE, M.; POWER, D. Career and workplace experiences of australian university graduates who are deaf or hard of hearing. **Journal of Deaf Education**, Oxford, v. 12, n. 4, p. 504-517, Apr. 2007. <https://doi.org/10.1093/deafed/enm011>
- RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. **Brasília**: SEPRT-ME, 2019. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/rais>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020. <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>
- ROCHA, L. R. M.; OLIVEIRA, J. P. Análise textual pormenorizada da Lei Brasileira de Inclusão: perspectivas e avanços em relação aos direitos das pessoas com deficiência. **Práxis Educativa, Ponta Grossa**, v. 17, e19961, p. 1-16, 2022. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v17.19961.048>
- RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à Lei de Cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 545-564, 2009. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300008>
- SANFELICE, G. R.; Renner, J. S. Qualidade de vida: aproximações conceituais. In: SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. (Org.). **Diversidade cultural e inclusão social**. Novo Hamburgo: Feevale, 2020.
- SANT'ANNA, A. S.; DINIZ, D. M.; PAIVA, S. M. G. Afinal, RH para quê? Um estudo em economia periférica. **Revista de Ciências da Administração**, v. 20, n. 51, p. 138-151, 2018. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n51p138>

- SANTOS, S. F.; SOUZA, D. C. de. Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho - Revisão da literatura. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 16, 2022. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i16.37688>
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902009000300008>
- SASSAKI, R. K. Terminologia sobre deficiência na era da inclusão. **Revista Nacional de Reabilitação**, São Paulo, v. 5, n. 24, p. 6-9, jan./fev. 2002.
- SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, São Paulo, Ano XII, p. 10-16, mar./abr. 2009.
- SHERIDAN, M. A.; WHITE, B. J.; MOUNTY, J. L. Deaf and hard of hearing social workers accessing their profession: a call to action. **Journal of Social Work in Disability and Rehabilitation**, London, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2010. <https://doi.org/10.1080/15367100903524091>
- SHIER, M.; GRAHAM, J. R.; JONES, M. E. Barriers to employment as experienced by disabled people: a qualitative analysis in Calgary and Regina. **Disability & Society**, London, v. 24, n. 1, p. 63-75, January 2009. <https://doi.org/10.1080/09687590802535485>
- SILVA, A. A. B.; LEITÃO, A. S.; DIAS, E. R. O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos? **Revista Opinião Jurídica**, Fortaleza, v. 14, n. 18, p. 13-43, 2016. <https://doi.org/10.12662/2447-6641oj.v14i18.p13-43.2016>
- SIMONELLI, A. P.; JACKSON FILHO, J. M. Analysis of the inclusion of people with disabilities at work after 25 years of the publication of Brazilian law of quotas: a literature review, **Brazilian Journal of Occupational Therapy**, v. 25, n. 4, 2017.
- SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R. G.; FISCHER, R. M. Diversidade nas organizações: uma análise sistemática da produção acadêmica da área de administração entre 2010 e 2015. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe, BA. **Anais...Curitiba: ANPAD**, 2016.
- SKLIAR, C. Os estudos surdos na educação: problematizando a normalidade. In: SKLIAR, C. (Org). **A surdez: um olhar sobre as diferenças**. Porto Alegre: Mediação, 2013. p. 7-32.
- SOUZA, A. A. A. et al. Empresa inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os de gestores de uma empresa cooperativa. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 218-238, jan./dez. 2019. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5688>
- SUIBHNE, O. N.; FINNERTY, K. The irish association of supported employment job shadow initiative : a tool for supported employment. **Journal of Vocational Rehabilitation**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 3-11, 2014. <https://doi.org/10.3233/JVR-140693>
- TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. What do the employers think about the working of deficient person? **Revista Brasileira de Educação Especial**, Bauru, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382005000200008>
- TEIXEIRA, J. C. et al. Inclusão e Diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 61, n. 3, 2021, p. 1-11. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020210308>
- THOMAS, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, p. 107-118, mar./apr. 1990.
- TOLDRÁ, R. C. Políticas afirmativas: opinião das pessoas com deficiência acerca da legislação de reserva de vagas no mercado de trabalho. **Revista Terapia Ocupacional**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 110-117, maio/ago. 2009. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v20i2p110-117>

VERDUGO, M. Á.; JORDÁN de URRÍES, F. B.; VICENT, C. R. A multicomponent evaluation system of supported employment programs. **Journal of Vocational Rehabilitation**, Amsterdam, v. 31, n. 1, p. 65-72, 2009. <https://doi.org/10.3233/JVR-2009-0474>

VORNHOLT, K.; UITDEWILLIGEN, S.; NIJHUIS, F. J. N. Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review. **Journal Occupational Rehabilitation**, Switzerland, v. 23, p. 463-475, feb. 2013. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9426-0>

VÖLKER, M. P. Supported employment in Argentina. **Journal of Vocational Rehabilitation**, Amsterdam, v. 41, n. 1, p. 77-81, feb. 2014. <https://doi.org/10.3233/JVR-140702>

WAISMAN-NITZAN, M.; GAL, E.; SCHREUER, N. Employers' perspectives regarding reasonable accommodations for employees with autism spectrum disorder. **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 4, p. 481-498, Jul. 2019. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.59>

YADAV, S.; LENKA, U. Diversity management: a systematic review. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 29, n. 8, p. 901-929, 2020. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>