



**O PROCESSO DE INSERÇÃO DE PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS
NO MERCADO DE TRABALHO: um estudo de caso em uma montadora de
automóveis**

Geisiane Tassinari Ribeiro¹

André Ferreira²

Luiz Carlos Rodrigues³

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar, por meio de estudo de caso, as dificuldades na contratação de mão de obra com necessidades especiais, as ações empreendidas e o que ainda necessita ser feito por uma empresa, situada no Sul Fluminense, visando se adequar e cumprir os requisitos da Lei de Cotas. Na revisão teórica, aborda-se a definição de deficiência e seus tipos para que se enquadrem na lei de reserva de vagas no mercado de trabalho, a legislação que assegura os direitos das pessoas com necessidades especiais e as técnicas de recrutamento, seleção e práticas de retenção de PcNE. Para a coleta de dados, foram aplicados de questionários a 8 gestores e 8 colegas de trabalho de funcionários deficientes e reabilitados, e realizada entrevistas com os responsáveis das áreas de relações industriais, recrutamento e seleção e medicina do trabalho. Os resultados indicam que as práticas atuais realizadas pela empresa para a inclusão social são mínimas e objetivam apenas o cumprimento da Lei de Cotas, verificando-se também que não há campanhas de socialização ou integração dos funcionários com deficiência com

¹ Graduada em Administração (UFF).

² Doutor em Políticas Públicas (UFRJ). Mestre em Administração (UFRRJ). Graduado em Economia (UERJ). Professor na UFF – ICHS.

³ Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios (UFRRJ). Especialista em Gestão de Recursos Humanos; Gerência Superior de Empresas; Gestão em Negócios. Graduado em Administração (UBM). Professor Assistente (UFF – ICHS).



os demais setores da organização. Concluiu-se, a partir dos dados coletados, que é necessário um processo organizacional que estimule a quebra de preconceitos e sensibilização da sociedade da qual a PcNE está inserido, e que incluir pessoas com deficiência no mercado de trabalho deve ser um processo planejado e ocorrer de dentro para fora da organização.

PALAVRAS-CHAVE: PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS. INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES. GESTÃO DE PESSOAS.

INTRODUÇÃO

A inclusão pressupõe que todas as pessoas façam parte de uma mesma comunidade e não de grupos distintos, exigindo que o poder público e a sociedade em geral ofereçam condições de não exclusão a todos, onde se permite o uso de medidas e políticas públicas para não exclusão (FÁVERO, 2004).

Atualmente, observam-se movimentos a favor de inclusões sociais por meio de ações públicas do governo, de organismos internacionais ou ações de organizações não governamentais, entre outros. Neste contexto, o governo federal brasileiro lançou em novembro de 2011 o Plano Nacional dos Direitos das Pessoas com Deficiência, denominado 'Viver sem Limite', que visa facilitar a inclusão social e produtiva de cerca de mais de 45 milhões de pessoas no país, com previsão de investimento de R\$7,6 bilhões em educação, saúde e acessibilidade até 2014. Este plano dá continuidade à estratégia do poder público de inserção de pessoas com deficiência em todos os níveis da sociedade, e que tem como marco legal a Constituição Federal de 1988 que determina que "são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados". (Art 6º, Parágrafo único, CF/88).



No Brasil, conforme censo demográfico realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) em 2010, 46 milhões de brasileiros, cerca de 24% da população, possui algum tipo de deficiência física, mental, visual ou auditiva.

Desde 1991, essa porcentagem da população é amparada pela legislação brasileira para sua inserção no mercado de trabalho formal. É a Lei 8.213/1991, do Plano de Benefícios da Previdência Social, conhecida como a Lei de Cotas, na qual seu artigo 93 estabelece que toda empresa com mais de cem empregados deve reservar vagas para pessoas com necessidades especiais (PcNE), podendo ser deficientes ou acidentados de trabalho, e que o número de vagas seja proporcional ao total de funcionários, podendo variar entre 2% a 5% dos empregados para empresas.

Essa lei, que assegura a acessibilidade da pessoa com deficiência ao mercado de trabalho, é interpretada por organizações como uma obrigação legislativa de inserção e também como meio de cumprir seu papel social frente às partes interessadas – governo, acionistas, clientes. Porém, para o exercício da legislação muitas empresas justificam o não preenchimento de suas vagas com pessoas com deficiência por terem dificuldades de encontrar pessoal capacitado para ocupar os postos disponíveis e dificuldade de adaptações dos locais de trabalho.

De acordo com Carvalho-Freitas (2009), algumas pesquisas concluem que as dificuldades de se inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho se devem ao grande desconhecimento em relação à capacidade de trabalho dessas pessoas e do que seja a deficiência, além da discriminação desse público. Outra dificuldade apontada por uma pesquisa realizada em 2006 a pedido da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) é a baixa escolaridade da população com deficiência. O resultado mostrou que a maioria dos brasileiros com deficiência possui até sete anos de estudo. Esse baixo nível de escolaridade é incompatível com a qualificação mínima exigida pelas organizações, mesmo para vagas de atividades primárias na empresa (SCHWARZ & HABER, 2009).



A partir deste cenário, o presente trabalho busca, por meio de estudo de caso, analisar quais são as formas que as empresas utilizam para recrutar e selecionar, inserir e reter as pessoas com necessidades especiais em seu quadro de recursos humanos. Este trabalho tem também como objetivos (i) analisar a legislação sobre cotas e as medidas da organização para seu cumprimento; (ii) identificar as práticas da organização no recrutamento e seleção de pessoas com necessidades especiais (PcNE); (iii) identificar as oportunidades oferecidas na empresa às PcNE e (iv) analisar os meios de retenção e inclusão adotados na organização.

Para a realização do trabalho, foi feito um estudo de caso em uma empresa multinacional de origem europeia, situada na região Sul Fluminense, para analisar as práticas e políticas para o cumprimento da Lei de Cotas e as dificuldades identificadas.

Esta empresa, a partir de agora denominada de Indústria Alfa, atualmente possui em seu quadro de funcionários vinte e quatro pessoas com deficiência e reabilitadas. De forma predominante, os casos são de deficiência auditiva e deficiência física, em diversos graus.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Descrições das deficiências

Entende-se como deficiência a modificação completa ou parcial de uma ou mais partes do corpo humano, que comprometa as funções físicas, auditivas ou visuais. Essa alteração, dadas eventualidades históricas, sociais e espaciais, poderá causar perda da autonomia para a pessoa, discriminação social e dificuldade de inserção social das pessoas com deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2009).

De acordo com o site do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, no Brasil existem duas normas internacionais que foram ratificadas, conferindo-lhes status de leis nacionais: a Convenção nº 159/83 da OIT e a Convenção Interamericana para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra as Pessoas Portadoras de



Deficiência, também conhecida como Convenção da Guatemala, que foi promulgada pelo Decreto nº 3.956, de 8 de outubro de 2001.

Elas definem deficiência, a fim de proteção legal, como limitação física, mental, sensorial ou múltipla, que torne incapaz a pessoa para a execução de atividades normais da vida e que, em consequência, dificulte a pessoa na inserção social. Nesse período foi elaborado o Decreto nº 3.298/99, cuja redação foi atualizada após longas discussões no Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência (CONADE), pelo Decreto nº 5.296/04. O artigo 3º do Decreto nº 5.296/04 considera:

I - deficiência - toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

II - deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos; e

III - incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa portadora de deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem-estar e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida (MTE, 2012).

Segundo o Decreto 5.926/04, pessoa com deficiência é aquela que possui limitação ou incapacidade para o desempenho de atividades, se enquadrando nas seguintes categorias: deficiência física, deficiência auditiva, deficiência visual, deficiência mental e deficiência múltipla.

Baseado no decreto descrito anteriormente, Bolonhini Jr (2004, p.19) descreve as características de cada categoria como:



- Deficiência física: é a alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, e que se apresenta sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, membros com deformidade congênita ou adquirida (exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções);

- Deficiência auditiva: é a perda parcial ou total das possibilidades auditivas sonoras, variando em graus e níveis na forma seguinte – de 25 a 40 decibéis (surdez leve), de 41 a 55 decibéis (surdez moderada), de 56 a 70 decibéis (surdez acentuada), de 71 a 90 decibéis (surdez severa), acima de 91 decibéis (surdez profunda) e anacusia (surdez total);

Deficiência visual: é a acuidade visual igual a ou menor do que 20/200 no melhor olho, após a melhor correção, ou campo visual inferior a 20% (tabela de Snellen), ou ocorrência simultânea de ambas as situações.

- Deficiência mental: é o funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: Comunicação; Cuidado pessoal; Habilidades sociais; Utilização da comunidade; Saúde e segurança; Habilidades acadêmicas; Lazer; Trabalho. Deficiência múltipla: associação de duas ou mais deficiências na mesma pessoa (BOLONHINI JR, 2004, P.19)

A nomenclatura utilizada para se referir às pessoas que possuem alguma das limitações descritas anteriormente variou ao longo dos anos, até a Constituição de 1988 os denominarem com a expressão “pessoa portadora de deficiência”. Atualmente, aplica-se também “pessoas com necessidades especiais”, demonstrando a mudança no tratamento que busca não condenar a pessoa a invalidez ou incapacidade.



O termo “pessoas com necessidades especiais” abrange pessoas com deficiências, idosos, gestantes, e outros que necessitem de tratamento diferenciado. A expressão “portadores de deficiência” está em desuso em nível internacional, pois deficiências não se portam, estando com a pessoa ou nela, sendo assim o termo mais adequado é “pessoa com deficiência” (SASSAKI, 2003). Sendo assim, o presente trabalho utilizará a expressão “pessoas com necessidades especiais”.

Após a descrição e classificação das deficiências, faz-se necessário compreender os direitos das pessoas com necessidades especiais, que é comentado no próximo tópico.

1.2 Os direitos das pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho

A busca pela inserção das pessoas com necessidades especiais a fim de assegurar-lhes oportunidades de participação comunitária, direitos a melhor educação, a saúde, ao mercado de trabalho são tratadas por entidades como a Organização das Nações Unidas - ONU, Organização Internacional do Trabalho - OIT (RIBEIRO & CARNEIRO, 2009).

Em 1975 a ONU aprovou a “Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência” que marca o interesse de institucionalizar a preocupação de assegurar às pessoas com deficiência oportunidades de participação da vida comunitária em igualdade de condições com os demais membros da coletividade. O artigo 8º da declaração diz que “as pessoas portadoras de deficiência têm o direito de ter suas necessidades especiais levadas em consideração em todos os estágios de planejamento econômico e social”. Já a OIT, em 1983, através da Convenção Internacional nº 159, tratou da importância da adoção de medidas capazes de promover o acesso de pessoas com deficiência a oportunidades de ocupação produtiva conforme resolução da ONU, e também definiu que a pessoa portadora de deficiência para o trabalho é aquela em que “possibilidade de conseguir, permanecer e progredir no emprego é substancialmente limitada em decorrência de uma



reconhecida desvantagem física ou mental” (PASTORE, 2000; RIBEIRO & CARNEIRO, 2009).

No Brasil a Constituição Federal de 1988 possibilitou diversos avanços no campo social para os deficientes. Entre eles, a proibição de qualquer forma de discriminação em relação a salário e formas de admissão de PcNE; que a União, Estados, municípios e Distrito Federal assegurem-lhes saúde, assistência pública, proteção e integração social, atendimento educacional; e a reserva de mercado que garante às pessoas com necessidades especiais uma quantidade de vagas no quadro de funcionários de uma empresa. (PASTORE, 2000).

A Lei nº 7.853/89 ratificou a convenção da OIT e regulamentou que órgãos e entidades de administração direta e indireta devam reservar mercado de trabalho em favor das pessoas com necessidades especiais nas atividades da Administração Pública e do setor privado. A legislação procura atender os princípios da Constituição Federal, como igualdade, justiça, dignidade humana, bem-estar social para assegurar que as pessoas com deficiências tenham a oportunidade de ingressarem no mercado de trabalho (BOLONHINI JR, 2004).

Em 1991, foi editada no Brasil a Lei nº 8.213, que é a Lei de Benefícios da Previdência Social, ou mais conhecida como a Lei de Cotas. Esta lei determina a reserva de 2% a 5% das vagas do quadro funcional da empresa, com mais de cem empregados, para pessoas com deficiência (habilitadas) ou acidentados de trabalho beneficiários da Previdência Social (reabilitados), sendo que esta porcentagem variará conforme a quantidade de empregados que fazem parte da organização: de 100 a 200 empregados – 2 %; de 201 a 500 empregados – 3%; de 501 a 1000 empregados – 4%; e de 1001 ou mais – 5%. E também preconiza que dispensa de um empregado PcNE poderá ocorrer apenas se a empresa admitir um substituto de condição semelhante (CLEMENTE, 2003).

Enquanto a lei de 1989 assegura às PcNE pleno exercício de seus direitos básicos, como educação, saúde, lazer, trabalho, previdência e reserva de mercado em toda a economia brasileira em favor das pessoas portadoras de deficiência, a lei



de 1991 (Lei de Cotas) é efetiva em tornar-se obrigatório a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. (CLEMENTE, 2003).

O decreto nº 3.298/99, baseado na Lei nº 7.853/89, regulamentou esta lei e tornou possível a aplicabilidade das políticas de integração, descrevendo o que se considera deficiência, deficiência permanente, incapacidade e os tipos de deficiência. O decreto procura assegurar o bem estar pessoal, social e econômico e o exercício de direitos básicos, o acesso à saúde, educação, à reabilitação, ao trabalho, à cultura, esporte e lazer (SCHWARZ & HABER, 2009).

Apesar da realidade e da existência da Lei de Cotas, o Brasil está longe de assegurar os direitos que ela fornece à pessoa com necessidade especial. Em 1995, o governo brasileiro reconheceu frente à Organização Mundial do Trabalho a existência de discriminação nas relações de trabalho, e em 2001 o Ministério do Trabalho e Emprego elaborou um manual para nortear a fiscalização no âmbito da contratação de pessoas com necessidades especiais, explicando como interpretar a lei. O Ministério Público do Trabalho compreende que a não contratação de pessoas com necessidades especiais fere a Constituição Federal, que proíbe qualquer discriminação relacionada a salário e critérios de admissão do trabalhador com deficiência (CLEMENTE, 2004).

No que diz respeito à fiscalização, o decreto nº 3.298/99, em seu parágrafo 5º diz que compete ao Ministério do Trabalho e Emprego a criação do sistema de fiscalização, avaliação e controle das empresas quanto ao cumprimento da Lei de Cotas. De acordo com Clemente (2004), as fiscalizações nas empresas acontecem em duas esferas: o MTE junto a Delegacias do Trabalho atuam na aplicação de multas em caso de descumprimento da legislação; e o Ministério Público do Trabalho (MPT), que firma termos de compromissos com as empresas e, caso não existam acordos, começa os processos judiciais.

As empresas que se enquadram na lei nº 8.213/91 são convocadas pelas Delegacias regionais do trabalho (DRT) para uma reunião com objetivo de se verificar o cumprimento ou não da Lei de Cotas. Se constatado o descumprimento da legislação, é concedido pela delegacia do trabalho um prazo maior ou igual a



cento e vinte dias para a regularização. Permanecido o mesmo quadro de irregularidade, a empresa é multada, a DRT registra um auto de infração que é encaminhado ao MPT, que inicia um processo judicial contra a organização (RIBEIRO & CARNEIRO, 2009).

Ao entender as garantias oferecidas por leis e decretos para que o direito ao acesso ao mercado de trabalho seja cumprido, a seção seguinte aborda acerca dos processos de recrutamento e seleção com foco em pessoas com necessidades especiais.

1.3 Recrutamento e seleção de pessoas com deficiência

Em relação ao processo de recrutamento e seleção de PcNE, existem contradições entre as opiniões de como conduzi-lo. O Instituto Ethos (2002) defende que deve existir um programa consolidado de recrutamento, seleção e desenvolvimento direcionado a este público para que os esforços de inserção de pessoas com necessidades especiais não sejam perdidos. Do outro lado há autores que defendem que o processo deve ser conduzido igual à de pessoas sem deficiência (FERNANDES, 2008).

Para Fernandes (2008), quando se decidir contratar PcNE, uma organização deve analisar a quantidade de pessoas que deverão ser admitidas, que habilidades serão necessárias, como serão recrutadas, quais são as vagas existentes e que qualificações serão exigidas para preenchê-las.

Neste contexto, o Instituto Ethos (2002) orienta que ao decidir abrir postos de trabalho para pessoas com necessidades especiais a empresa deverá considerar as dificuldades de compreensão da necessidade de se contratar PcNE por parte dos gestores e dos colaboradores, a não experiência das pessoas em conviver com pessoas deficientes, além de se verificar a péssima educação e formação profissional da maioria deste público, e questões de acessibilidade à empresa. Para uma boa inclusão é importante o apoio por parte da direção da empresa, afim que se



combata manifestações de preconceitos e que se trabalhem questões de diversidade.

Snell e Bohlander (2009, p.199) listam algumas sugestões para a contratação e manutenção de pessoas com necessidades especiais:

- Basear-se em fatos, pois mitos ou suposições são barreiras para a contratação de PcNE;
- Certificar-se que sua companhia permite fácil acesso. Não somente de rampas e portas largas, mas que as oportunidades de promoção sejam acessíveis a PcNE;
- Elaborar descrição de trabalho para todos os cargos, pois ajuda a identificar funções de trabalho essenciais e permite que os candidatos identifiquem para quais cargos estariam qualificados;
- Definir padrões e expectativas. Tenha uma atitude justa e responsável, mas não diminua os padrões ou expectativas apenas porque alguém tem algum tipo de deficiência;
- Estabelecer um compromisso em toda companhia;
- Permanecer conectado com pessoas que podem ajudar. Existem organizações que auxiliam as companhias e os profissionais de recursos humanos a recrutar, entrevistar, contratar, treinar, e manter capacitados funcionários que apresentam alguma deficiência (Snell e Bohlander, 2009, p.199).

As áreas de recrutamento e seleção das empresas podem recorrer a organizações não governamentais (ONG) e ao Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) para o recrutamento de candidatos com deficiência, pois eles oferecem cadastros de pessoas com necessidades especiais, e os capacitam de forma a incluí-las no mercado de trabalho. É importante, também, que as empresas treinem seus gestores para o momento da realização das entrevistas com pessoas deficientes, a fim de se evitar situações de superproteção ou preconceitos explícitos ou implícitos (ABREU, 2010).



Segundo Pastore (2000), pesquisas mostram que os empregadores tendem a resistir ao ingresso e à manutenção de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho. De acordo com Clemente (2004), um grupo de especialistas, a chamado da Organização Internacional do Trabalho (OIT), elaborou em 2001 orientações práticas para a gestão de pessoas deficientes no local de trabalho, tais como:

- Assegurar que as pessoas com deficiências tenham igualdade de oportunidades no local de trabalho;
- Melhorar as perspectivas de emprego para as pessoas com deficiências, facilitando sua contratação, reinserção profissional, manutenção do emprego e oportunidades de promoção;
- Promover um lugar de trabalho seguro, acessível e saudável;
- Fazer com que os gastos dos empregadores em relação à deficiência dos trabalhadores se reduzam ao mínimo, incluídos, em alguns casos, os pagamentos com assistência médica e seguros;
- Maximizar a contribuição que os trabalhadores com deficiência podem trazer para as empresas.

Para Carvalho-Freitas *et al* (2004), é necessário que as práticas de Recrutamento e Seleção sejam repensadas para que possam ser trabalhados temas como diversidade e responsabilidade social, além de confirmar que a deficiência é um princípio de diferenciação que confere menores chances de inserção no mercado de trabalho para quem a possui.

1.4 A retenção de pessoas com necessidades especiais

Após a contratação do profissional com necessidade especial é necessário que se faça o processo de inclusão e integração deste funcionário no ambiente organizacional.

A inclusão de PcNE em uma organização solicita a participação coletiva e em alguns casos a empresa pode recorrer ao suporte de especialistas para facilitar a



integração do funcionário deficiente, no sentido de auxiliar a adaptação ao ambiente e às atividades relacionadas a função exercida, desenvolvendo um local de respeito às diferenças (GIL *apud* CALADO et al, 2010).

A empresa que decide contratar pessoas com necessidades especiais deve investir em palestras e treinamentos para sensibilização dos antigos funcionários, a fim de facilitar a inserção e a gestão de trabalho dos PcNE e também garantir a igualdade de oportunidades nos processos de promoção, transferências, para o crescimento profissional desse grupo de funcionários (CARVALHO-FREITAS, 2009).

Conscientizar os gestores sobre as peculiaridades e direitos das pessoas com necessidades especiais é a primeira medida para garantir oportunidades iguais aos colaboradores com ou sem deficiência (SCHWARZ & HABER, 2009). De acordo com os autores, um gestor deve estar livre de preconceitos para não ignorar as habilidades e características particulares das pessoas com deficiência, promovendo garantias para uma empresa bem estruturada em todos os sentidos, entre eles, a manutenção e retenção de funcionários com deficiência. Garantindo assim igualdade nas avaliações e oportunidades de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores com ou sem deficiências (SCHWARZ & HABER, 2009).

Para o Instituto ETHOS (2002), a admissão é apenas uma etapa neste processo de inclusão. A empresa deve garantir a permanência do PcNE no cargo com a adoção de medidas como a não exclusão do convívio com os demais setores da empresa, a não criação de departamentos exclusivos para pessoas com necessidades especiais para evitar a segregação, fazer uma avaliação de desempenho considerando-se a limitação que a deficiência pode gerar na produtividade do colaborador, elaborar uma política de prevenção de acidentes que assegure socorro adequado aos PcNE, elaborar uma comunicação interna que seja voltada aos funcionários com deficiência, informando benefícios, políticas de remuneração e carreira.



2 MÉTODO DE PESQUISA

2.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com a classificação sugerida por Vergara (2009), os tipos de pesquisa podem ser divididos em dois grupos. O primeiro grupo está relacionado quanto aos fins, são as pesquisas exploratórias, descritivas, explicativas, metodológicas, aplicadas e intervencionistas. O segundo grupo se refere aos meios de investigação, são elas a pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, estudo de caso.

Em relação aos fins, a pesquisa é exploratória, pois é realizada em uma área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado, e tem como objetivo desenvolver, elucidar, e alterar conceitos e ideias visando formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores. Entretanto, pode também ser considerada descritiva, pois expõe as características de certa população, sem compromissos de explicar fenômenos (GIL, 1987).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa é um estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, permitindo conhecimento amplo e detalhado dos mesmos. (GIL, 1987). Estando limitado a estudos de pessoas, família, produto, empresas, órgão público, comunidade ou país (VERGARA, 2009). Para Lakatos e Marconi (2010), os motivos para realizar estudos de casos são intrínsecos, no qual há a representação de traços peculiares; instrumentais, que são o esclarecimento de traços de algumas questões; e coletivos, que abordam vários fenômenos.

Relacionado ao tipo de abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois se preocupa em analisar e interpretar aspectos mais profundos do comportamento humano, provendo análises detalhadas sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências e comportamento etc. (LAKATOS & MARCONI, 2010).



Segundo Yin (2001), estudo de caso é a maneira de se investigar um tópico empírico seguido por um conjunto de procedimentos pré-especificados. O método do estudo de caso é o mais adequado quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido. Além disso, o estudo de caso é o mais recomendado para descrever e avaliar situações quando a questão de pesquisa é do tipo “como” e “por que”.

Gil (1987) se atenta ao fato de que a geração de conhecimento amplo e detalhado é uma ação quase impossível, pois certa característica da amostra observada pode não ser representativa do universo, o que gera uma limitação para este tipo de investigação. Entretanto, o estudo de caso é o mais utilizado em pesquisas sociais, por poder ser realizada por um investigador e a não necessidade de técnicas de massa para coleta de dados, além de ser bastante utilizado em pesquisas exploratórias.

O estudo de caso investiga um fenômeno atual em um contexto real, quando os limites entre eles não estão definidos e onde haverá mais variáveis de interesse do que dados, baseando-se em várias fontes de evidência e beneficiando-se do desenvolvimento antecipado de proposições para coletas e análises dos dados (YIN, 2001).

O presente trabalho se constitui em procedimento técnico no formato de estudo de caso, tendo como finalidade a identificação de como a empresa em questão atua no cumprimento da legislação e por que ela encontra dificuldades e barreiras na contratação de mão de obra com necessidade especial.

2.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada entre os meses de maio e junho do ano de 2012. Foi utilizada uma amostra do tipo não probabilística, por acessibilidade, na qual os elementos para coleta de dados são selecionados pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2009).



A amostra foi composta pelos funcionários que trabalham diretamente com o colaborador com deficiência - o superior e o colega de trabalho; e os responsáveis pela Medicina do Trabalho, Relações Sociais do Trabalho e Recrutamento e Seleção. Foram realizadas três entrevistas com área de Recursos Humanos, com funcionários que representam os setores descritos anteriormente, e aplicados 16 questionários divididos entre supervisores e colegas de trabalho de 8 funcionários com deficiência que se mostraram dispostos a participar da pesquisa.

2.3 Técnicas de coletas de dados

Com intuito de responder ao problema e aos objetivos traçados na pesquisa, como técnicas de coletas de dados foram escolhidas a realização de entrevistas e a aplicação de questionários.

A entrevista ocorre quando o investigador formula perguntas ao investigado, objetivando a obtenção de resultados que interessem a pesquisa. Classificam-se como entrevista informal ou aberta, que é menos estruturada; entrevista focalizada, que permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto abordado; entrevista por pautas, na qual há pontos a serem abordados, porém o entrevistado pode falar livre sobre o tema e quando se desviar dele o investigador intervém mantendo a naturalidade da conversa; e entrevista estruturada, que são perguntas fixas, com a ordem inalterável, aplicadas normalmente em grandes números (GIL, 1987). O modelo de entrevista utilizado no trabalho foi a entrevista por pautas, na qual existe um roteiro estabelecido, mas permite a entrevistado ficar mais a vontade para responder as perguntas.

Foram elaborados três roteiros de entrevistas, que foram aplicados com representantes dos setores de Medicina do Trabalho, Relações Sociais do Trabalho e Recrutamento e Seleção, respectivamente.

As entrevistas foram realizadas em dias alternados no mês de Junho do ano de 2012 com cada área e gravadas para posterior transcrição e análise.



Outra técnica de coletas de dados utilizada foi o questionário, que de acordo com Vergara (2009), são questões apresentadas ao respondente por escrito, podendo ser aberto, pouco estruturado ou estruturado. O questionário aberto permite respostas livres do interrogado, o pouco estruturado, permite respostas livres em alguns momentos e também pede escolha entre alternativas estabelecidas; e o estruturado, no qual o respondente pondera diante as opções de respostas fixadas (GIL, 1987). Para o presente trabalho, o questionário aplicado foi o pouco estruturado.

O questionário foi composto por 12 perguntas abertas e fechadas, divididos em duas partes, na primeira obrigatória a resposta de todos participantes e na segunda, estendida ao superior/líder de equipe da qual o funcionário com necessidade especial faz parte. Foram aplicados a 16 colaboradores, compostos por líderes de equipe e colegas de trabalho dos PcNE, entregues por meio de correio eletrônico e/ou impresso, no mês de Junho de 2012.

A seguir a descrição da análise dos dados obtidos com as entrevistas e com os questionários.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados do presente trabalho foram obtidos por meio entrevistas e questionários físicos ou eletrônicos. Inicialmente apresenta-se o cenário geral da empresa onde foi realizado o estudo e em seguida a apresentação e discussão dos dados coletados.

3.1 Cenário atual da empresa

A Indústria Alfa é uma empresa multinacional de origem europeia que se instalou no Brasil há mais de dez anos, com seu centro de produção localizado na região Sul Fluminense.



Atualmente o centro de produção possui no seu quadro 4700 funcionários divididos em cinco diretorias, sendo que deste total, 24 pessoas contratadas que atendem a Lei de Cotas – deficientes e reabilitados, que baseadas nos tipos de deficiência relatados na revisão teórica se dividem em: 11 deficientes auditivos, 8 deficientes físicos e 5 reabilitados.

No contexto da Lei nº 8.213, Lei de Cotas, a empresa não cumpre o objetivo de ter em seu quadro funcional cinco por cento de pessoas com deficiência ou reabilitados da Previdência Social, ou seja, a Indústria Alfa deveria ter 235 funcionários dentro destas características, estando muito distante do número obrigatório de funcionários.

Por não atender a legislação, a empresa foi escolhida como objeto de estudo de caso a fim de se compreender quais são as dificuldades e barreiras na contratação de funcionários PcNE e o que está sendo realizado para o cumprimento da Lei de Cotas.

3.2 Análise das entrevistas

Após a análise das informações coletadas nas entrevistas é possível perceber elementos importantes na realidade da empresa no processo de inserção e manutenção de pessoas com necessidades especiais.

O setor de Relações industriais, que é responsável pelos aspectos legais e condições de trabalho da empresa, entende que sua função no processo de inclusão de PcNE na organização é tornar este processo algo mais natural possível, envolvendo as futuras hierarquias e pessoas que trabalharão com estes funcionários. Reconhece também que o processo de conscientização e sensibilização da necessidade de contratar este tipo de mão de obra na empresa está começando agora de maneira gradual, com a realização de palestras em parcerias com a FIRJAN (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro).

Para o responsável do setor de relações industriais, a contratação de PcNE é vista tanto uma obrigação em relação à legislação de cotas, quanto uma



oportunidade de a empresa realizar um trabalho social junto à comunidade que a cerca. Porém admite a dificuldade que a empresa tem em contratá-los. No quesito fiscalização, mesmo não cumprindo a lei, a empresa ainda não responde a processos ou foi multada pelo Ministério Público do Trabalho, pois tem o termo de ajustamento de conduta, em que reconhece a necessidade e não se recusa a admitir mão de obra deficiente, esforçando-se para atingir a cota por meio de cronogramas e prazos estabelecidos. Cronograma este que engloba o desenvolvimento de um projeto para a inclusão de PcNE, com envolvimento das áreas de recrutamento e seleção e médica.

Quanto aos funcionários com deficiência ou reabilitados já contratados, o supervisor do setor citado informa que ainda faltam campanhas contra o preconceito ou até mesmo para a promoção da saúde e segurança destes funcionários. É mínimo o processo de integração, apresentação, acompanhamento, relacionamento dos PcNE com suas equipes. No que se refere a processo de desligamento destes colaboradores, a área de relações sociais procura intervir com o intuito de entender a real necessidade do ato, verificando possibilidades de realocação em outros setores ou reversão do processo demissional, já que a lei obriga que ao se demitir um funcionário PcNE, deverá haver uma reposição com funcionário em igual condição.

O mesmo relata que para os funcionários já admitidos, as alterações no posto de trabalho para adaptação do colaborador foram mínimas ou nulas, e que ao se propor a contratação de candidatos PcNE que exijam maiores alterações ergonômicas, haverá maiores resistências por parte das hierarquias na admissão dos mesmos. Em relação ao ambiente físico, a empresa tem as condições mínimas necessárias para o recebimento de um funcionário deficiente, entretanto assume que tem muito que melhorar quanto a sinalizações visuais e número de banheiros.

O setor de recrutamento e seleção também reconhece que assim como a empresa não está preparada para receber pessoas com necessidades especiais, a área responsável por fazer o processo de seleção destas também não está. De acordo com o responsável da área, a fonte atual de candidatos com necessidades



especiais é o trabalho realizado em parceria com o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social), por meio do programa de reabilitação de beneficiários da Previdência Social. A dificuldade percebida pela área no processo de seleção não é a identificação de candidatos, segundo a responsável pelo recrutamento parte dos entrevistados não possui o interesse em retornar ao trabalho. Entretanto, a mesma informa que quando se fala em um processo efetivo de inclusão de pessoas com deficiência, por meio de parcerias firmadas entre a empresa e instituições de ensino ou organizações não governamentais, a dificuldade não será encontrar as pessoas com deficiência e sim recrutar pessoas com a capacitação necessária para trabalhar na organização.

De acordo com o entrevistado, o processo atual de recrutamento e seleção ocorre por meio da parceria firmada com o INSS que fornece os candidatos para processo na organização. A área médica juntamente com os responsáveis pelos setores produtivos da empresa faz uma análise ergonômica dos postos de trabalho que poderão receber àqueles candidatos, conforme deficiências apresentadas. Após serem aprovados no processo de seleção os candidatos são encaminhados aos seus setores para realizar um processo de reabilitação dentro da empresa com duração de três meses e ao término deste tempo, havendo interesse do setor que o recebeu, o reabilitado é admitido no quadro funcional da organização. Desde a firmação da parceria até a data da realização deste trabalho, foram contratados dois funcionários reabilitados neste programa, e atualmente a empresa conta com quatro beneficiários do INSS participando da reabilitação. Sendo que as oportunidades oferecidas são para a linha de produção e manutenção, que possuem maiores demandas de contratação. Não é prática da organização a criação de vagas novas para contratação de PcNE.

Paralelo a estes setores, existe a atuação do departamento médico da empresa que compartilha das mesmas opiniões da área de recrutamento e seleção quanto às dificuldades para a contratação de pessoas com necessidades especiais, que há falta de pessoas naquelas condições interessadas, habilitadas, capacitadas e em condições de trabalhar nas funções existentes na organização. Segundo o



responsável do setor, o papel da área médica na inclusão do PcNE na empresa é, que após identificar como apto o candidato com deficiência para assumir uma cargo na empresa, de verificar se o posto ou ambiente de trabalho estão adequados ao candidatos, isto é, não agravarão sua deficiência e se serão necessárias a realização da adaptações ao local de trabalho para não haver riscos de acidentes.

De acordo com a área médica a empresa possui 24 funcionários que são deficientes ou reabilitados e se enquadram em condições que atendam à Lei de Cotas. A maioria deste grupo de funcionários são deficientes auditivos, seguida pela deficiência física de algum tipo e pelos reabilitados. Para os funcionários acidentados no trabalho que estão no benefício da Previdência Social, busca-se reabilitá-los dentro da organização para que os mesmo retornem aos seus antigos postos de trabalho ou a outros mais adequados.

Segundo informado pelos entrevistados, a organização está desenvolvendo um projeto detalhado para a inserção de pessoas com necessidades especiais no seu quadro funcional contando com o apoio da FIRJAN em seu processo de desenvolvimento. A escolha da mesma se deve ao fato deste sistema oferecer um setor de apoio às indústrias no processo de inclusão de PcNE. Com este projeto a empresa visa aproveitar candidatos deficientes ou reabilitados em qualquer tipo de vaga e que cada área da organização tenha um percentual de aproveitamento de candidatos com necessidades especiais. O objetivo do projeto é conscientizar, sensibilizar os funcionários em todos os níveis funcionais, sobre a importância dessa contratação, trabalhando em parceria com as diretorias e gerências, a fim de realizar um processo de inclusão que vá além da contratação. Para que seja realizado o acompanhamento destes novos funcionários em no setor onde trabalharão, nas questões de adaptabilidade, formações no posto de trabalho, treinamentos, avaliações de desempenho e desenvolvimento. Práticas não realizadas atualmente na organização.

Para a empresa, a Lei de Cotas não é eficiente, pois apenas obriga a contratação de uma porcentagem de PcNE, todavia não oferece os meios. Segundo os entrevistados, seria mais eficiente se o governo fornecesse incentivos ou



flexibilizasse a lei, no sentido de haver outras formas para cumprimento da lei, e também fornecer uma qualificação mais adequada a esse público com o objetivo de capacitá-los para o mercado de trabalho. Porém concordam que é função da empresa como um todo trabalhar a cultura de inserção de pessoas com necessidades especiais para quebrar preconceitos e conscientizar a necessidade de contratação de PcNE. Para eles, a contratação de pessoas com deficiência ou reabilitadas e promoção de um processo de integração e sensibilização dentro da empresa já são meios de contribuir para a conscientização da sociedade.

3.3 Análise dos questionários

Nos 16 questionários aplicados aos gestores e colegas de trabalho dos funcionários com necessidades especiais já contratados, foram abordados os temas sobre conhecimento da Lei de Cotas e seu conteúdo, quanto ao preparo da empresa para inclusão de um PcNE – palestras de sensibilização, sobre acolhimento; adaptação às funções, integração com as equipes. O público participante foi formado por 8 supervisores e 8 colegas de trabalho de 7 funcionários com deficiência auditiva e 1 com deficiência física, sendo que 44% compreendem na faixa etária de 22 a 30 anos e 56% acima dos 30 anos, tendo 62,5% dos respondentes informado que possuem ensino superior completo ou cursando e os demais com a formação do ensino médio completo. Quanto ao tempo de empresa, 6% têm até 1 ano de serviço, 19% possuem de 2 a 4 anos de empresa, 31% de 5 a 7 anos, 25% de 8 a 10 anos e mais 19% mais de 11 anos de serviços.

Ao serem questionados sobre o conhecimento da Lei de Cotas e seu conteúdo, 94% dos investigados responderam saber da existência de Lei de Cotas para contratação de PcNE e apenas 6% responderam conhecer a lei e saber seu conteúdo. Quanto ao preparo estrutural para receber o funcionário PcNE, a metade considera a empresa está parcialmente preparada, 31% considera que não e os demais responderam que sim.



Quando abordados sobre o momento em que receberam em suas equipes um colega com deficiência, as repostas foram positivas quanto à troca de experiência, à novidade, a aprender respeitar as limitações do próximos, à surpresa pela dedicação destas pessoas. Um coordenador do setor que possui funcionários deficientes auditivos declarou que foi “uma boa surpresa, pois se mostraram mais atenciosos, metódicos e dedicados nas tarefas que lhes foram delegadas”. Entretanto, a maioria disse ter encontrado grande dificuldade no processo de comunicação no início e que atualmente a dificuldade existe, porém em menor grau – obstáculos na comunicação para formação nos postos de trabalhos ou na delegação de novas atividades. Todos afirmaram que suas equipes não receberam preparos para o acolhimento destes funcionários, impactando em diversas situações como no caso das formações para o posto de trabalho, que duraram mais e não alcançaram um bom rendimento devido à falta de meios de comunicação adequado.

Quantos às necessidades de alterações nos postos de trabalho todos informam não terem existido mudanças grandes, apenas cuidados com sinalização visual e algumas áreas trabalham com algum tipo de identificação do funcionário PcNE, porém não é padrão utilizado por toda a empresa. E para 56% a empresa não incentiva a integração de funcionários PcNE com os demais funcionários, e 44% opinaram que sim.

Esses resultados demonstram que a empresa proporciona o ato da contratação, mas negligencia a integração do funcionário com deficiência ou reabilitado com os demais colaboradores.

Ao serem perguntados se um PcNE deve ser tratado e avaliado na mesma condição que um funcionário sem deficiência, 31% disseram que não, justificando que estas pessoas possuem limitações que podem interferir no seu rendimento dependendo do tipo e do grau de deficiência que o colaborador possui. Os demais, 69%, consideram que eles devem ser tratados e avaliados igualmente aos demais colaboradores, já que com o preparo adequado a deficiência não é um fator limitante, sendo o mesmo capaz de responder com um trabalho de qualidade como os demais colegas de trabalho. Para 62% dos entrevistados, eles se sentem



preparados para trabalhar com um profissional que tenha algum tipo de deficiência (física, auditiva, visual ou mental), os 38% restante responderam que não.

Os supervisores de equipes, nas quais trabalham PcNE, quando questionados se o setor pelo qual são responsáveis promovem a integração do funcionário PcNE com os demais funcionários independente da empresa fazê-la, 75% responderam que sim e 25 % informaram que não. Alguns gestores descreveram o processo de integração como algo coletivo por meio de apresentação para a equipe, porém a maioria afirmou que ocorreu de maneira individual, inicialmente com os colegas de posto de trabalho, e outros justificaram a necessidade de se ter uma atenção especial com cada um desses novos colaboradores com a intenção de suprir suas necessidades.

Quando questionados se participaram do processo de seleção do colaborador, 38% disseram ter participado e 62% informaram que não. Porém 75% disseram ter reagido bem ao serem informados que receberiam um PcNE em sua equipe, e que a preocupação se limitou ao processo de transmissão de informação, devido a dificuldade de comunicação, para os funcionários deficientes auditivos. Os que informaram ter recebido funcionários com deficiência física, responderam que não foi necessário realizar adaptações no posto.

Os gestores listaram algumas dificuldades potenciais na admissão de funcionários com necessidades especiais em suas áreas, com destaque para: a adequação de funcionários aos postos de trabalho caso seja necessário alguma mudança física, pois não existem possibilidades de alterar o *layout* ou equipamentos da linha de produção; na contratação de deficientes auditivos haverá necessidade de instalação de alertas visuais que não existem ou são poucos, seja para deslocamentos ou emergências, além de investir numa comunicação que facilite a troca de informação, a qualificação do colaborador no posto de trabalho. Entretanto, todos concordam que as áreas devem ser envolvidas no processo de seleção e informadas com antecedência sobre a contratação dessa mão de obra para que exista o planejamento de sua recepção.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário onde existem campanhas para inserção social por meio de políticas públicas do governo, ações de organismos internacionais e organizações não governamentais, as empresas são obrigadas a cumprirem determinadas leis que asseguram a acessibilidade de pessoas com necessidades especiais no mercado de trabalho, entre elas a reserva de vagas para a contratação de pessoas deficientes ou reabilitadas em seu quadro de funcionários. Entretanto, percebe-se por meio da revisão teórica que, o Brasil está longe de conseguir que a Lei de Cotas seja efetivamente respeitada e que, ao realizar a contratação de colaborador PcNE, a empresa não fornece apoio necessário para a inserção e permanência do mesmo na organização.

A análise dos resultados encontrados no estudo de caso indica que as práticas realizadas pela empresa pesquisada para a inserção de pessoas com necessidades especiais são mínimas e o que foi aplicado até hoje apenas serviu como uma tentativa de cumprimento da Lei de Cotas. A atual forma de recrutar e selecionar candidatos com necessidades especiais é primária, no sentido de haver apenas uma fonte de recrutamento e não existirem parcerias com instituições de ensino, de capacitação profissional ou qualquer outra fonte desses candidatos, e as oportunidades oferecidas se limitam à linha de produção e áreas de manutenção técnica.

Pode-se verificar também que não existem práticas de socialização ou integração dos colaboradores com deficiência aos outros funcionários da empresa, sejam os PcNE antigos ou os recém admitidos. Essa integração social ocorre de modo gradativo dentro das próprias áreas de trabalho. A pesquisa também indicou que os setores tiveram dificuldades em se comunicar ou delegar atividades para estes colaboradores, e que se faz necessário um planejamento com as áreas que o receberão antes da contratação dos mesmos.

O estudo demonstra que, mesmo sem a colaboração das diretorias no processo de inserção de PcNE, os funcionários não deficientes estão abertos a esse público com menos resistência em aceita-los em seu grupo de trabalho.



Entretanto, a empresa se mostra empenhada em mudar esta forma de agir, através do desenvolvimento de um projeto para inserção de pessoas com deficiência para todos os setores da fábrica, desde a sua contratação, até o acompanhamento dos processos de integração com os demais funcionários, propiciando treinamentos e oportunidades de desenvolvimento. E com a realização de campanhas de conscientização acerca da obrigatoriedade e do papel da organização na contratação desta mão de obra.

Por fim cabe considerar que, no âmbito desta pesquisa, tem se feito pouco e de forma não eficiente para a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ocorra. As práticas da empresa apresentam uma tentativa apenas de cumprimento do que obriga a lei. Contratar somente para ser mais um número dentro da cota não proporciona inserção social a nenhum deficiente, apenas o marginaliza dentro de determinado grupo social. Faz-se necessário um processo que estimule a quebra de preconceitos, que sensibilize a sociedade da qual a PcNE está inserida e a integre de modo igual aos demais cidadãos.

E por último, percebe-se que inserir pessoas com deficiência no mercado de trabalho não é somente admiti-los no quadro funcional da empresa, esse processo deve ser planejado e começar no ambiente interno para o ambiente externo à organização. Conclui-se que as empresas possuem mais barreiras internas na contratação de pessoas com necessidades especiais, devido às resistências impostas por elas mesmas do que externas, e que estão longe de conseguirem atingir a plena inclusão social de PcNE.



**THE PROCESS OF INCLUSION OF PEOPLE WITH SPECIAL NEEDS IN THE
LABOUR MARKET: a case study in a car builder**

ABSTRACT

This article aims to identify , through case study , difficulties in hiring manpower with special needs, actions taken and what still needs to be done by a company located in the South Fluminense , aiming to adapt and meet the requirements of the Quota Law. In the literature review, addresses the definition of disability and its types that fall within the law to reserve places in the labor market, legislation that ensures the rights of people with special needs and techniques of recruitment and selection practices PCNE retention. For data collection, questionnaires were administered to 8 managers and 8 coworkers of disabled employees and rehabilitated and conducted interviews with officials in the areas of industrial relations, recruitment and selection and occupational medicine. The results indicate that current practices used by the company for social inclusion are minimal and will only to the fulfillment of the Quota Law , verifying also that no socialization campaigns or integration of employees with disabilities with other sectors of the organization . It was concluded from the data collected, an organizational process that stimulates the breakdown of prejudices and societal awareness of which is inserted PCNE is necessary, and include people with disabilities in the labor market should be a planned process and occurs from within the organization.

KEYWORDS: PEOPLE WITH SPECIAL NEEDS. INCLUSION IN ORGANIZATIONS. PEOPLE MANAGEMENT.



REFERÊNCIAS

- ABREU, Juliana A.. **Gestão de pessoas com deficiência: um olhar da psicologia**. SEGET. Resende, RJ: XX, 2010.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- BRASIL. **Decreto nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004**. Regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências, **DOU**, 2 dez. 2004.
- 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, **DOU**, 24 jul. 1991.
- BOLONHINI JR, Roberto. **Portadores de necessidades especiais: as principais prerrogativas e a legislação brasileira**. São Paulo: Arx, 2004.
- CALADO, Jane da C., BRAGA JUNIOR, Sergio S., RAMOS, André L.. **A integração, socialização e os fatores que interferem no processo de contratação de pessoas com deficiência**. XIII SemeAD, São Paulo, SP. 2010.
- CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso**. RAC. Curitiba, vol.13, Edição Especial, art.8, p. 121-138, 2009.
- CARVALHO-FREITAS, Maria A., MARQUES, Antonio L., SCHERER, Flavia, L. **Inclusão no mercado de trabalho: um estudo de caso com pessoas portadoras de deficiência**. *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.2004.
- CLEMENTE, Carlos A. **Trabalho e inclusão de portadores de deficiência**. Osasco: Gráfica e Editora Peres, 2003.
- CLEMENTE, Carlos A. **Trabalhando a diferença: responsabilidade social, inclusão de portadores de deficiência**. Osasco: Espaço da Cidadania, 2004.
- ETHOS – Instituto Ethos: Empresas e Responsabilidade Social. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto Ethos, 2002.



GIL, Antonio C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

FAVERO, Eugenia A. G. **Direito das pessoas com deficiência: Garantia de igualdade na diversidade**. Rio de Janeiro: WVA, 2004.

FERNANDES, Adriana L. **O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração**. Belo Horizonte, 2008. 111.: il.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PASTORE, José. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: LTr, 2000.

RIBEIRO, Marco A.; CARNEIRO, Ricardo. **A inclusão indesejada: As empresas brasileiras face à Lei de Cota para pessoas deficiência no mercado de trabalho**. Revista O&S, V.16. Salvador, 2009.

SASSAKI, Romeu K. **Vida independente: história, movimento, liderança, conceito, reabilitação, emprego e terminologia**. São Paulo: Revista Nacional de Reabilitação, 2003.

SHWARZ, Andrea; HABER, Jaques. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência**. São Paulo: i. Social, 2009.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.