

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

MARCIA LEITE CEZANO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
UM ESTUDO DE CASO NA DEVRY| UNIFAVIP

CARUARU  
2016

MARCIA LEITE CEZANO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
UM ESTUDO DE CASO NA DEVRY| UNIFAVIP

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.  
Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Cramer

CARUARU  
2016

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária – Marcela Porfírio CRB/4 – 1878

C425r Cezano, Marcia Leite.  
Recrutamento e seleção das pessoas com deficiência: um estudo de caso na Devry|Unifavip. / Marcia Leite Cezano. – 2016.  
70f. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer.  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, Administração, 2016.  
Inclui Referências.

1. Administração de pessoal. 2. Deficientes – Recrutamento. 3. Deficientes – Seleção e admissão. I. Cramer, Luciana (Orientadora). II. Título.

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2016-302)

MARCIA LEITE CEZANO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA:  
UM ESTUDO DE CASO NA DEVRY| UNIFAVIP

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação  
em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do  
Agreste

Caruaru, 20 de Outubro de 2016

---

Prof. Dr Cláudio Montenegro  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a Deus, também minha família, amigos e namorado, todos me ajudaram e estiveram presentes na minha trajetória como graduanda.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer a Deus, sem Ele não teria conseguido chegar até aqui. Eu sempre pedi muita força e coragem e Ele nunca me abandonou em nenhum momento. Me proporcionou essa enorme alegria de conseguir concluir meu trabalho em dois meses, não foi fácil, mas Ele sempre me deu forças para não desistir. Agradeço também pela minha vida e saúde.

Agradeço a minha família, primeiramente aos meus pais, Maria Juciária e Marcilio Cezano, eles me ensinaram que a vida não é fácil e só quem luta e corre atrás dos seus sonhos consegue realiza-los. São exemplo de amor, perseverança e dedicação. Aos meus irmãos Joyce, Natália e Pedro meu muito obrigada pela paciência e amor de vocês. Amo muito minha família!

A minha querida orientadora Luciana Cramer por toda paciência, motivação, dedicação e disponibilidade. De fato, suas contribuições foram de grande ajuda para conseguir concluir este trabalho. Você é um exemplo de professora, a admiro muito.

Agradeço também a disponibilidade da banca, composta por Alane Alves e Maria Auxiliadora tenho o enorme prazer de ter vocês como banca, suas contribuições e sugestões são de extrema importância para este trabalho.

Tenho o prazer de ter as três professoras que mais admiro presentes nesse momento tão importante para mim. Vocês são exemplo de dedicação e amor pelo trabalho.

Agradeço aos meus companheiros de graduação, que ao longo desses quatro anos juntos vivemos muitos momentos, bons e ruins. Em especial aos amigos que fiz ao longo dessa caminhada, Aline Tavares, Jhonnatan Santos, Ademar Léo, Hallen Naiane, Tatyane Priscila, Welen Gabriele, Giovane Sobral, Milton Oliveira e Pâmela Dias. Dividimos conhecimentos, compartilhamos desafios, às vezes conversas fora de hora e também muitas risadas, cada momento com vocês foram importantes para mim. São amizades que fluíram na graduação e que levarei por toda a vida. Torço muito pela felicidade e sucesso de cada um.

Agradeço muito a minha prima Aêda Monaliza, que mesmo na correria, sempre arrumou um tempinho para ajudar. Você foi muito importante para a conclusão deste trabalho. Obrigada.

E por fim, agradeço em especial ao meu amigo e companheiro de todas as horas e momentos Eduardo Luis, você foi de extrema importância para este trabalho, a ponte entre a organização do estudo e o pesquisador (eu). Além disso, sempre muito compreensivo e paciente. Admiro você demais e torço muito por seu sucesso. Obrigada por fazer parte dessa caminhada e por estar sempre comigo.

A todos o meu, Muito Obrigada!!!

*“O mundo está nas mãos daqueles que tem coragem de sonhar e de correr o risco de viver seus sonhos”. Paulo Coelho*

## RESUMO

Processo de recrutamento e seleção é importante sobre gestão de pessoas, que faz um grande impacto nas organizações, ajudando a contratar a pessoa certa no lugar certo. Este processo requer responsabilidade e atenção em detalhes de cada parte envolvida. Gerentes normalmente são responsáveis pela decisão final e eles precisam alcançar os objetivos da organização. Esta pesquisa tem como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior. Inicialmente, a questão foi abordada através de uma revisão bibliográfica sobre o assunto. Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso com estudo exploratório e descritivo. Ele também é caracterizado como pesquisa qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com nove pessoas com deficiência e a analista de recursos humanos. Os resultados das entrevistas analisados foram divididos através do método de categorização. As três categorias foram nomeadas como diversidade nas organizações - pessoas com deficiência, recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, e as práticas e os desafios das empresas para inclusão das pessoas com deficiência. Os resultados obtidos neste estudo permitiram concluir que as pessoas com deficiência são bem aceitas e respeitadas dentro da organização, mas o preconceito existe em todos os aspectos da sociedade. O recrutamento e seleção dessas pessoas é feito de forma equitativa e os métodos utilizados são as aplicações de testes psicológicos e testes de conhecimentos gerais. O maior desafio da inclusão está a receber algum benefício social.

**Palavras-chave:** Mercado de Trabalho. Gestão de Pessoas. Recrutamento e Seleção. Diversidade nas Organizações. Pessoas com Deficiência

## **ABSTRACT**

Recruitment and selection process is important about people management, which makes a great impact in organizations helping to hire the right person in the right place. This process requires responsibility and attention on details in each part involved. Managers usually are responsible for the final decision and they need achieve the aims of the organization. This research aims to analyze the process of recruitment and selection of persons with deficiency at the university Center. Initially, the issue was addressed through bibliographic review about the subject. This study is characterized as a case study with exploratory and descriptive study. It is also characterized as qualitative research. Interviews were conducted semi structured with nine people with deficiency and the human resources analyst. The results of the analyzed interviews were divided through the categorization method. The three categories were named as "Diversity in organizations" - people with deficiency, recruitment and selection with disability, and the practices and challenges of companies for inclusion handicapped people. The results obtained in this study allowed us to conclude that people with disabilities are well accepted and respected within the organization, but the bias exists in every aspect of society. The recruitment and selection of these people is performed equitably and the methods used are the applications of psychological tests and tests on general knowledge. The biggest challenge of inclusion is receiving some social benefit.

**Keywords:** Labour Market. People management. Recruitment and selection. Diversity in Organizations. Disabled people.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**APODEC** - Associação de Pessoas com Deficiência de Caruaru

**CASA** - Coordenadoria de Apoio e Suporte ao Aluno

**CID**- Classificação Internacional de Doenças

**CIPA**- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

**DP** - Departamento Pessoal

**GP**- Gestão de Pessoas

**LBI** – Lei Brasileira de Inclusão

**NAA** – Núcleo de Atendimento ao Aluno

**ONU** - Organização das Nações Unidas

**OIT** - Organização Internacional do Trabalho

**PcD** – Pessoas com Deficiência

**RH**- Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO .....	19
2.2 AS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS .....	21
2.3 GESTÃO DE PESSOAS .....	22
2.4 RECRUTAMENTO.....	24
2.4.1 Recrutamento interno .....	26
2.4.2 Recrutamento externo.....	27
2.4.3 Recrutamento misto.....	27
2.5 SELEÇÃO.....	28
2.6 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	29
2.7 DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	32
2.8 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA .....	33
2.9 HISTÓRICO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA .....	34
2.10 INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO	36
2.10.1 Lei de cotas .....	38
2.10.2 Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência .....	39
2.10.3 Ação afirmativa.....	40
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>45</b>
<b>5 AVALIAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
5.1 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES – PESSOAS COM	

DEFICIÊNCIA.....	47
5.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.....	50
5.3 AS PRÁTICAS E DESAFIOS DAS EMPRESAS PARA INCLUSÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA .....	54
<b>6 AVALIAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>58</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>60</b>
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	61
7.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	61
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho com o passar dos anos tornou-se cada vez mais competitivo devido a influência da globalização. Observa-se as transformações ocorridas a partir da Revolução Industrial, o que ocasionou mudanças no ambiente interno e externo das organizações (MENEGHELLI; GROSCH, 1999). Novos modelos de gestão foram inseridos nas organizações.

A gestão passou por modificações, o que ocasionou o surgimento do modelo da administração de recursos humanos, em consequência do crescimento e desenvolvimento das empresas apareceram novas oportunidade de trabalho (XAVIER, 2006). Para entender sobre quais os métodos começaram a ser utilizados pela Gestão de Pessoas, em consequência, alcançar as metas organizacionais, deve-se entender quais os métodos e ações que as compõem. Dentre as práticas utilizadas pela GP merece destaque o Recrutamento e Seleção de pessoas, pois são esses os processos realizados para agregar talentos às empresas.

Segundo Coradini e Murini (2009, p. 7) “ O Recrutamento é meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. É também uma atividade de ligação que põe em contato os que têm cargos a preencher com aqueles que procuram cargos”. O recrutamento por sua vez pode ser classificado como: recrutamento interno, externo e misto. O interno por sua vez, busca atrair os talentos já existentes dentro da organização. Já o externo tenta trazer novos talentos e o misto é uma junção do interno com o externo.

Já a Seleção é o que irá definir quais as estratégias utilizadas para escolha do melhor candidato para a vaga de emprego. Existem várias maneiras de medir essas informações dos candidatos, algumas delas são realizadas através de testes, formulários e entrevistas (BAYLÃO; ROCHA, 2014). Cada empresa utiliza o método que achar melhor para selecionar o candidato que tenha o melhor perfil e as qualificações necessárias para a ocupação do cargo que estiver disponível.

Para realizar o recrutamento e seleção deve-se observar a mão de obra disponível no mercado de trabalho que está cada vez mais diversificada. Essa diversidade pode ser vista como uma vantagem competitiva, pois se tem no mercado mais opções de talentos a serem retidos. Considera-se diversidade as diferentes características dos indivíduos e grupos que eles pertencem, como: religião, raça, gênero, pessoa com deficiência, entre outros (PEREIRA;

HANASHIRO, 2007).

A diversidade escolhida para ser destacada na presente pesquisa foi as Pessoas com Deficiência (PcD) que historicamente vem ganhando seu espaço no mercado de trabalho devido a aplicação de leis que garantem seus direitos como cidadão, pois durante muito tempo essas pessoas eram vistas como desnecessárias (GUGEL, 2011).

Mesmo havendo as leis que obrigam as empresas privadas e públicas a reservarem uma certa parcela de vagas as PcD, sabe-se que existem poucas vagas ocupadas por essas pessoas (PAULA; MOURA; NASCIMENTO, 2013). As organizações podem inserir as PcD por diversos motivos seja eles valores éticos, estratégias gerenciais ou até mesmo pelo simples fato da obrigatoriedade legal. Porém, não basta apenas cumprir a lei, a empresa deve também oferecer condições favoráveis para que as PcD sejam capazes de desenvolver suas habilidades, participarem de processos seletivos, proporcionar estrutura física adequada e sensibilização dos funcionários (SOUZA et al., 2015).

De acordo com o exposto, este estudo primeiramente utilizou-se de uma revisão bibliográfica acerca do que os teóricos dizem sobre a temática abordada no trabalho, constituídos de livros, artigos científicos e sites e em seguida a análise de como é feito o recrutamento e seleção das pessoas com deficiência no centro universitário DeVry|Unifavip, localizada na cidade de Caruaru-PE, nesta perspectiva será necessário explicar o que é recrutamento e seleção, identificar os tipos de recrutamento e seleção, descrever as mudanças ocorridas nas leis trabalhistas ao longo dos tempos, evidenciar a importância das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, descrever as dificuldades de inclusão das pessoas com deficiência nas organizações, explicar as dificuldades encontradas pelas organizações para contratar PcD, entender como chegar a escolha da PcD e por fim analisar os impactos causados nas organizações.

Este estudo é composto por sete capítulos, este primeiro tem como objetivo a introdução do leitor a pesquisa, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos e justificativa, para o segundo, foi necessária a abordagem teórica de escritores e pesquisadores para os temas abordados, o terceiro, que são os procedimentos metodológicos, mostram os mecanismos que foram utilizados para obtenção dos resultados, o quarto capítulo consiste na apresentação da empresa estudada, o quinto os resultados obtidos, o sexto uma síntese dos resultados, e o sétimo as considerações finais.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O mercado está cada vez mais competitivo e os administradores devem estar atentos as mudanças frequentes que as organizações sofrem ao logo do tempo e também ter uma equipe preparada para lidar com as adversidades.

A gestão de pessoas e o novo ambiente, mostram a necessidade de uma abordagem inovadora para poder compreender e tratar as novas realidades. Isso requer, novos trabalhadores e gestores fortalecidos e autônomos, agrupados em equipe e despojados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Os aspectos sociais fazem parte dessas mudanças, os clientes, fornecedores, pessoal interno e os gestores. A organização deverá agir de forma responsável, ética, ter uma boa imagem institucional e também atuar de maneira ecologicamente correta. Além disso, os clientes e consumidores da atualidade estão cada vez mais exigentes e procuram consumir produtos e serviços que se preocupem com a sustentabilidade e projetos sociais.

Considerando esses aspectos, deve-se destacar a importância de inserir as pessoas com deficiência (PcD) nas organizações, pois esse cenário só pôde ser modificado em 1991 com a criação da Lei de Cotas que exige que toda empresa de grande porte – com cem ou mais empregados - deve preencher de 2% a 5% dos seus cargos, com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas. Isso mostra que a lei foi criada com o intuito de sensibilização e conscientização dos empresários (PORTAL BRASIL, 2012).

Para fazer a inserção de PcD as empresas precisam fazer o recrutamento e seleção, que geralmente é realizado quando surgem as necessidades presentes e futuras da empresa, em se contratar novos colaboradores, com um cuidadoso planejamento e a escolha da pessoa certa para o cargo. Porém, para contratar PcD o processo de recrutamento e seleção da empresa deve atender as pretensões de ambas as partes. Para que isso aconteça, o Ministério do Trabalho criou um manual onde auxilia a empresa no momento de realizar a escolha da PcD para cada cargo (REIS; SILVA; 2012).

Diante desse contexto, aborda-se as necessidades de os administradores estarem atentos as mudanças e exigências do mercado, como também se faz necessário a inclusão de PcD nas organizações. Diante disso, o presente trabalho tenta responder a seguinte pergunta: Como o recrutamento e seleção é realizado nas organizações com as pessoas com deficiência?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo de recrutamento e seleção das pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Explicar o que é recrutamento e seleção
- Identificar os tipos de recrutamento e seleção
- Descrever as mudanças ocorridas nas leis trabalhistas ao longo dos tempos
- Evidenciar a importância das pessoas com deficiência no mercado de trabalho
- Descrever as dificuldades de inclusão das pessoas com deficiência nas organizações
- Explicar as dificuldades encontradas pela DeVry|Unifavip para contratar PcD
- Entender como chegar a escolha da PcD
- Analisar os impactos causados na DeVry|Unifavip

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Os temas recrutamento e seleção fazem parte do nível operacional da gestão de pessoas, essas atividades são de extrema importância para as organizações, pois é nesse momento que os melhores candidatos serão escolhidos para disputarem as vagas disponíveis na empresa.

Segundo Tachizawa, Ferreira, Fortuna (2006, p. 168) “ o recrutamento de pessoal constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas. As características de mão-de-obra determinarão a escolha das fontes de recrutamento”.

Já a seleção para França (2009, p. 34) “ a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

Além disso, esses processos estão cada vez mais rígidos e os candidatos devem estar preparados e qualificados para passarem por cada etapa. Em algumas empresas esses procedimentos podem durar dias e/ou semanas dependendo dos métodos utilizados para fazer a escolha dos candidatos.

Analisando esses aspectos, sabe-se das dificuldades encontradas pelas Pessoas com Deficiência (PcD) de se inserirem no mercado de trabalho, já que as mesmas além de possuírem algumas “limitações” precisam ter qualificações para poder concorrer as ocupações. Contudo, as próprias organizações não demonstram interesse em contratação das PcD alegando que as mesmas não possuem a qualificação necessária.

Mesmo com a Lei de Cotas impostas pelo Ministério do Trabalho as oportunidades para a pessoa com deficiência se deram com muita dificuldade e de forma muito lenta.

Para Ribas (2013) algumas pessoas podem acreditar que a Lei de Cotas é garantia de emprego para as pessoas com deficiência. Pois, a lei existe para ser cumprida e existe fiscalização para a mesma, porém a responsabilidade de contratação das PcD recai sobre as empresas pois são as responsáveis por oferecer emprego e desenvolvimento profissional. Sim, a lei e as empresas têm um papel importante, mas são as PcD que devem mostrar sua identidade profissional e vontade de ingressar no mercado de trabalho.

Esse estudo pretende demonstrar a importância do centro universitário DeVry|Unifavip possuir profissionais deficientes inseridos no seu quadro de colaboradores, não apenas para cumprimento da lei, mas também mostrar os benefícios sociais que estará realizando com essa prática. Possibilitar também o crescimento profissional desses trabalhadores dentro da organização, podendo se mostrar uma vantagem competitiva, perante as demais organizações. Compreender as percepções dos profissionais organizacionais envolvidos no processo de recrutamento e seleção da PcD, além de esclarecer como é feito esse procedimento na empresa. Também mostrar quais os modelos adequados de avaliação que devem ser utilizados na seleção do profissional deficiente. Identificar as dificuldades e limitações de cada PcD com o intuito de atingir as expectativas de desenvolvimento, tanto do profissional quanto da organização e mostrar a importância desses profissionais para organização.

Pretende-se contribuir também para a elaboração de estudos que incluam as pessoas com deficiência na empresa, pois ainda são poucos os artigos científicos e trabalhos bibliográficos publicados sobre o tema aqui abordado. Além disso, tentar diminuir o

preconceito existente que assolam as PcD, dar a elas perspectiva de crescimento no ambiente de trabalho e por fim facilitar sua entrada no mercado de trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão bibliográfica a partir da utilização de artigos, livros, revistas on-line e sites que abordassem os temas e subtemas propostos. Descrevendo sobre as Organizações, Gestão de Pessoas dando enfoque ao Recrutamento e Seleção, Diversidade no mercado de trabalho dando ênfase a inclusão das Pessoas com Deficiência (PcD).

### 2.1 AS ORGANIZAÇÕES E O MERCADO DE TRABALHO

As empresas estão mudando e compõem o novo cenário do mercado global. Observa-se essas transformações a partir da primeira Revolução Industrial até os dias atuais, o que ocasionou modificações na ordem política, social, econômica e também nas áreas de tecnologia, sociais e nas estruturas organizacionais (MENEGHELLI; GROSCH, 1999).

Já no século XX, as empresas passaram por desafios, pois antes a existência de concorrência e o mercado competitivo eram mínimos, a resposta veio quando as empresas decidiram padronizar seus processos produtivos e maximizá-los. Os consumidores começaram a se mostrar mais exigentes. Com isso, o mercado passou a procurar formas para se tornar mais eficiente, capaz de melhorar sua produção e perceber que o cliente é seu principal foco para se tornar competitivo (VERGARA; BRANCO, 2001).

Porém, essas mudanças que o mercado procura para torna-se mais eficiente influencia diretamente na cultura organizacional e a maioria das organizações preferem preservar sua cultura, ocasionando perda da produtividade e também de clientes. Um dos principais agentes que provocam tais mudanças nas organizações é o ambiente externo: a ação do mercado nacional e internacional, especificações e qualidade nos produtos, serviços e preços, a ação do estado e suas políticas, leis, economia e por fim ações dos movimentos sociais. Já o ambiente interno as alterações podem ocorrer na cúpula estratégica, nas políticas mercadológicas, finanças, recursos humanos e gestão do trabalho (FLEURY, 1993).

Para conseguir maximizar todas as interferências que envolvem os ambientes interno e externo, as empresas devem investir principalmente na capacitação de seus colaboradores tentando desenvolver as habilidades de cada um, além de buscar recursos e informações para

podem conseguir alcançar os objetivos organizacionais (MELO; SANTOS; SOUZA, 2013).

O mercado de trabalho é um ambiente onde ocorrem as relações entre indivíduos, instituição e sociedade, é um espaço onde há demandas e ofertas de em

presa e dos preços. Observando esses pontos entende-se que o mercado é o meio de inserção do indivíduo na sociedade, pois o mesmo irá mostrar suas competências e qualificações, além de aumentar seu leque de relações interpessoais, exigindo do ambiente a possibilidade de convivência entre as diversidades, deficiências e diferenças (MORO et al., 2010).

Continuando com o pensamento de Moro et al. (2010) o trabalho e o desemprego têm uma semelhança para as pessoas que fazem parte da diversidade, pois o trabalho é a passagem para satisfação pessoal interna, autoestima e realização, já o desemprego refleti principalmente nesses aspectos, as pessoas se sentem mais participativas quando estão inseridas no mercado de trabalho. Dessa maneira o mercado torna-se responsável por ser um espaço de inclusão, independente das diferenças e dificuldades, sendo o encarregado de inserir indivíduos em sociedade. Porém, as pessoas que fazem parte da diversidade sofrem dificuldades de adaptação e inclusão no ambiente organizacional.

As empresas tentam se moldar para atender as necessidades deste novo cenário do mercado global, objetivam o atendimento ao consumidor, a qualidade dos produtos e responsabilidade social. As relações trabalhistas e igualdade exigidos pelos funcionários também fazem parte desse novo cenário. A inovação tecnológica também provocou transformações dentro das empresas, nas áreas de produção, finanças, mercadológicas e administrativas. Ou seja, as empresas do século XXI devem atender aos novos modelos organizacionais procurando adaptar-se as áreas de produção, administração e mercadológica inserindo novas formas de gestão que superem os modelos já implantados (MENEGHELLI; GROSCH, 1999).

Dentre os diversos subsetores existentes no mercado para atuação, pode-se expor alguns deles, como exemplo: o setor de comércio, alimentação, transportes, administração pública, pesquisa e desenvolvimento, educação, saúde, domésticos entre outros (LEMONS; ROSA; TAVARES, 2003). Todos esses subsetores devem integralizar as novas formas de gestão, para se conservarem no mercado, atendendo as exigências da principal fonte de renda das empresas os consumidores.

Dentre esse leque de opções para atuar no comércio o tema apresentado a seguir,

demonstra um desses subsetores que é o da educação, como são as organizações educacionais e como elas atuam nesse mundo capitalista. A escolha desse tipo de serviço para fazer a abordagem se deu, pois, a pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino superior.

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

As instituições educacionais são consideradas organizações. Para melhor definir esse conceito a instituição é um conjunto de normas sociais, de caráter jurídico que possuem o reconhecimento social, além de apresentar as características básicas, como: estabilidade estrutural, responsabilidade social e consagração de normas. Já as organizações, podem ser definidas como especializadas na produção, combinando agentes sociais e recursos (SCHUZ; NERY, 2008).

Os resultados de uma organização educacional, são diferentes pois o cliente é o produto e o resultado não é apenas a informação, instrumentalização, mas sim a formação e cultura do indivíduo, para Schuz e Nery, (2008, p. 239):

“Na gestão organizacional educacional superior, também há implicações que decorrem da variável entre a gestão administrativa, de um lado, e a gestão acadêmica, de outro. Mesmo que não possam ser separadas, não são estanques, mas são dois lados de uma mesma moeda que, juntos, compõem a gestão organizacional educacional”.

Existem algumas diferenças entre as organizações empresarias e educacionais. As organizações educacionais não se têm o foco na produção de bens não-materiais, o aluno é o sujeito e objeto no processo de produção do conhecimento e socialização, a formação acadêmica do indivíduo é o objetivo da construção da identidade escolar, devido a sua função social o seu trabalho é o próprio homem, não se pode escolher a matéria-prima com quem vai trabalhar (DOURADO, 2007).

Segundo Severino (2007, apud GIANINI; JUNIOR, 2011) o ambiente educacional está representado por um “tripé” ensino, pesquisa e extensão:

- O ensino é a atividade que está ligada diretamente ao processo de construção do conhecimento, pois ele é a junção do ensinar e aprender.
- A pesquisa é co extensiva e pode ser básica ou aplicada, precisa ser relevante é necessária atenção ao campo e seus objetivos. Identificar os problemas que

sejam direcionados à comunidade mais próxima, de modo que os resultados da investigação possam fazer contribuições para mesma.

- A extensão é a articulação entre o ensino e a pesquisa, criam um vínculo entre universidade e a sociedade, no sentido de pôr em prática a pesquisa realizada e poder dar sua contribuição do conhecimento para sua transformação.

Gianini e Junior (2011) descrevem, que o papel de uma organização educacional consiste na elaboração intelectual e moral dos alunos para que assumam uma posição perante a sociedade. O compromisso tanto da escola ou de uma universidade é com a cultura e os problemas sociais. Esse tipo de organização existe pela necessidade de passar o conhecimento para a sociedade e devem estar sustentadas pela educação, aprendizado, interação com os indivíduos e contexto social, ocasionando a formação de valores e atitudes do ser humano.

A seguir, será apresentado o tema Gestão de Pessoas que também é um dos assuntos pertinentes do trabalho.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar dos anos, novos modelos de gestão foram sendo aplicados nas organizações. Os gerentes tiveram seus perfis modificados para atender as mudanças organizacionais e a gestão dos recursos humanos passou a fazer parte de sua rotina de trabalho. No entanto, novas disciplinas voltadas para área de comportamento, puderam favorecer a comunicação com os colaboradores e compreender suas atitudes, tendo em vista que essa atuação recai sobre o andamento e desenvolvimento da organização, melhorando o processo de Gestão de Pessoas (GP) (TACHIZAWA; FERREIRA; FORNUTA, 2006).

Segundo França (2009, p. 4) “ A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal”. Milkovich e Boudreau (2009, p. 26) falam que “ A gestão de pessoas é uma preocupação central de todo executivo em qualquer organização”.

Entender a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão, pois vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento (ÁVILA; STECCA, 2015).

A área de gestão foi marcada por meio de alguns acontecimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu por meio da Administração Científica, impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. O objetivo fundamental desses movimentos eram proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo (ÁVILA; STECCA, 2015).

Pode-se identificar que desde o início do século XX, a gestão passou por modificações, mas só a partir dos anos de 1960 que começou a se falar em administração de recursos humanos, em consequência do crescimento e desenvolvimento das empresas surgiram novas oportunidade de trabalho, onde a valorização do capital humano ganhou novos aspectos e a inserção do novo processo chamado de administração de recursos humanos (XAVIER, 2006).

Além desses movimentos que influenciaram para nova construção da GP, outra teoria que foi importante para essa concepção é a Teoria do Capital Humano, onde o valor das pessoas está além da noção de recursos humanos, não vendo as pessoas como recursos perecíveis a serem consumidos, mas como um bem de valor a ser desenvolvido. Com isso, os colaboradores entendem que existe um lugar de trabalho onde suas necessidades psicológicas serão atendidas, podendo tornar um fator motivacional aumentando consequentemente seu entusiasmo e produtividade (DEMO, 2008).

Diante disso, a GP, surgiu com uma nova concepção da administração de empresa que está alinhada a gestão estratégica de recursos humanos, os elementos que compõem esta concepção são: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação, crescimento funcional, incentivos de base grupal e políticas integradas (FRANÇA, 2009).

De acordo com Demo (2008), a GP é a atividade mais central da gestão estratégica que a administração de pessoal, pois representa a descoberta da administração de pessoal pelos principais executivos da organização. É importante a integração das políticas de Recursos Humanos – RH, com as metas organizacionais, a importância do desenvolvimento das habilidades das pessoas e o avanço organizacional.

Esse novo modelo de gestão que conecta a GP com Gestão Estratégica, incorporam a responsabilidade de estudar os fenômenos que envolvem a relação dos seres humanos com as organizações fazendo a junção com outras áreas de conhecimento como: psicologia e a sociologia. Ressaltam que as organizações buscam suas metas, objetivos e melhoram o

desempenho da empresa desenvolvendo novas culturas organizacionais, inovação e flexibilidade. Os fatores externos são os principais influenciadores desse novo modelo de gestão, agregam novas formas de trabalho, demandam pessoas em processo constante de adaptação, atualizam as tendências do mercado e o processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento (MADRUGA; VENTURINI; FAGAN, 2006).

De acordo Araújo e Garcia (2009, apud PEREIRA; PADRO, 2014) para entender um pouco sobre quais os métodos utilizados pela GP, para alcançar as metas organizacionais deve-se entender como acontece essas ações e práticas que as compõem, que são: Recrutamento e Seleção (R&S), Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Planos de Carreira (PC), Avaliação Convencional e Diferenciada de Desempenho (AD), Benefícios Sociais, Saúde e Segurança no Ambiente de Trabalho.

Apesar de todos esses métodos fazerem parte da estruturação da GP, a presente pesquisa irá direcionar-se, principalmente, para os processos de recrutamento e seleção. Essas técnicas são um dos pontos relevantes do estudo e serão apresentadas a seguir.

## 2.4 RECRUTAMENTO

Para as empresas não é uma tarefa fácil encontrar a pessoa certa para ocupar o cargo que esteja disponível. O processo de recrutamento é a primeira etapa para se usar o bom senso e recrutar o maior número de candidatos, assim terá uma amplitude de escolha que leve a localização dos melhores candidatos para as funções (XAVIER, 2006).

O responsável pelo recrutamento deve avaliar cada característica e refletir sobre cada uma delas, como as pessoas devem ser contratadas, quais os requisitos necessários, as habilidades, quantas devem ser recrutadas são elementos que nem sempre são simples de decidir, pois implicam nas exigências e expectativas da empresa e também dos candidatos. Antes de todo esse processo, o que deve ser feito é determinar a natureza da vaga, função e qualificações exigidas para determinado cargo. O planejamento da ocupação irá auxiliar a identificação da quantidade de trabalhadores que serão necessários (FERNANDES; MOURA; RIBEIRO, 2011).

O processo de recrutamento também é influenciado pelo mercado de trabalho, no período de crise econômica a oferta de candidatos é maior que a demanda. Já no período de

crescimento e desenvolvimento econômico a disputa se dá por meio das qualificações dos candidatos tornando-se acirradas, pois as exigências para contratar tornam-se maiores, escolher a mão-de-obra mais qualificada para atingir as metas organizacionais (FRANÇA, 2009).

Ainda segundo França (2009), o recrutamento dará as informações necessárias para o processo de seleção. Caso não haja potencial dos candidatos para preenchimento da vaga, não haverá como efetuar o processo de seleção. O recrutamento exige criatividade para atingir o máximo de pessoas com a descrição exigida para participar da seleção. Por isso, a importância de se fazer uma descrição detalhada do cargo, com todos os pré-requisitos e habilidades necessária. Também torna-se importante trabalhar na adequação do candidato ao cargo disponibilizado.

O recrutamento adequado é aquele que atinge os objetivos da empresa e observa as vantagens e desvantagens desse processo. Mas, é necessário ter cuidado e acompanhar o processo que deve ser realizado de maneira minuciosa, pois os custos e rapidez podem desenvolver problemas futuros com o colaborador recrutado. Uma outra possibilidade é que não se tem a certeza de que a pessoa escolhida irá atender as necessidades da empresa, por isso a cautela no momento do recrutamento é muito importante (MICHEL, 2007).

Existem diversas ferramentas para atrair os candidatos para que o recrutamento atinja seu objetivo, é importante que os profissionais responsáveis pela divulgação da vaga escolham bem quais os meios que iram utilizar, que podem ser através de sites, redes sociais, jornais impressos e mídias, instituições diversas (sindicatos, ongs, associações, igrejas, eventos entre outros.), anúncios, agências de emprego, consultorias de RH, indicação feita por candidatos ou funcionários, indicação feita por empresas parceiras, fornecedores e clientes. Na verdade, não existe uma regra sobre qual ferramenta utilizar em cada caso, tudo dependerá da necessidade do recrutador (PERIARD, 2011).

O recrutamento surge da necessidade interna da organização em contratar novos colaboradores para compor seu quadro de funcionários, porém existem duas maneiras de fazer esse recrutamento; interno onde a vaga será disputada pelos colaboradores de dentro da organização ou externo onde se busca novos talentos que não estejam inseridos na empresa. Ambos apresentam suas vantagens e desvantagens (LIMA et al., 2016). Além desses dois tipos de recrutamento existe um terceiro chamado de recrutamento misto (CHIAVENATO, 2011).

Cada tipo de recrutamento será abordado a seguir.

#### 2.4.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é a procura de pretendentes a vaga dentro da própria organização. Esse processo interno estimula os funcionários a se qualificarem, devido a possibilidade de mudança de departamento e também relacionamento dos setores da empresa (FRANÇA, 2009). Mediante ao remanejamento dos funcionários que podem ser promovidos ou transferidos com promoção, o recrutamento interno exige uma intensa coordenação do gestor de pessoas com os demais setores da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Existem algumas as vantagens e desvantagens de se realizar um recrutamento interno. Apresentadas por MICHEL (2007, p. 3).

##### Vantagens

- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários.
- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização.
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental.
- Não requer socialização organizacional de novos membros.
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.

##### Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
- Facilita o conservativíssimo e favorece a rotina atual.
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização.
- Ideal para empresas burocráticas e mecânicas.

França (2009, p. 33) ressalva que: “O recrutamento interno fundamenta-se na valorização dos recursos humanos já existentes na empresa, criando espaços para o crescimento e a realização de pessoal. Resulta, inevitavelmente, em melhor desempenho da mão de obra e da empresa como um todo”.

#### 2.4.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é a busca do candidato no mercado de trabalho fora da organização. O aspirante a vaga deverá ser atraído pelas técnicas de recrutamento que pode utilizar de bancos de dados, arquivos que já existem na organização de recrutamentos anteriores, apresentação de candidatos por meio de parcerias com instituições, cartazes, anúncios em jornais, revistas, rádio, agências, via internet através de *sites* especializados e outras formas de atração de candidatos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Algumas vantagens e desvantagens desse processo são apresentadas por MICHEL (2007, p. 4):

##### Vantagens

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades.
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas.
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

##### Desvantagens

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização.
- Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranhos.
- Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isso significa custos operacionais.
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários.
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

Segundo França (2009, p. 33) “ Nas empresas com períodos de rápidas mudanças, o recrutamento externo torna-se fundamental, pois apresenta-se como importante alternativa para introduzir novas ideias e atitudes na organização”.

#### 2.4.3 Recrutamento misto

O recrutamento misto seria a junção do recrutamento interno e externo, sendo assim essa técnica aborda os métodos utilizados tanto no recrutamento interno, quanto do externo.

Consiste nas práticas de divulgação de vagas abertas tanto internas quanto externas (CORADINI; MURINI, 2009).

Na prática, as empresas não utilizam isoladamente cada tipo de recrutamento. O recrutamento misto torna-se necessário dependendo da descrição do cargo e qualificações exigidas, pois podem englobar tanto o funcionário interno que precise ser realocado na empresa, como a buscar externamente dos candidatos que tragam para empresa novos horizontes e experiências, ambos visando sempre o crescimento da organização (MELO et al., 2012).

## 2.5 SELEÇÃO

Perante a grande competitividade do mercado de trabalho, para a GP selecionar pessoas tornar-se fundamental, uma vez que são elas as responsáveis em aumentar a produtividade, qualidade e competitividade das empresas. A seleção é o processo que agrega valor ao processo de recrutamento que é realizado antes, é a escolha do candidato certo para ocupar o cargo (FERNANDES, 2011).

O processo de seleção vem sofrendo mudanças e é cada vez mais natural que a decisão sobre a contratação fica a cargo de responsabilidade dos colegas com quem o candidato irá possivelmente trabalhar. Os membros das equipes precisam de treinamento para aprender a fazer boas seleções para a empresa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2009).

Conforme Dessler (2003) é de suma importância selecionar os funcionários certos, o próprio desempenho da instituição depende, em partes, dos colaboradores, suas habilidades e atributos farão um melhor trabalho e caso não tenham um bom desempenho prejudicarão a si mesmos e também a empresa.

Por isso, a importância e cuidado no momento da seleção, pois é a seleção que irá definir quais as estratégias utilizadas para escolha do candidato perfeito. Contudo, a escolha implica na comparação entre as características de cada candidato a comparação com os perfis de cada um e as qualificações necessárias. Existem várias maneiras de medir essas informações dos candidatos, algumas delas são realizadas através de testes, formulários e entrevistas (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Além disso, todo processo de seleção é único e deve ser utilizado como uma

ferramenta de marketing interno e externo. Toda contratação deve ser acompanhada nos primeiros dias ou meses dentro da empresa, para poder integralizar o novo funcionário e também treiná-lo (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Segundo Marques (2009) algumas das técnicas utilizadas para realização da seleção, são:

- Entrevista de seleção: Constituí importante elemento de avaliação, onde a entrevista deverá ser conduzida com habilidade para produzir bons resultados. Mas também, dever ser usada como um auxílio ao processo de seleção ou como uma atividade que pré-seleciona.
- Entrevista dirigida: Neste procedimento o entrevistador segue uma sequência de perguntas já elaboradas, anteriormente, baseadas na análise da especificação do cargo.
- Provas ou testes de conhecimento: Visam avaliar o grau de conhecimento e habilidades do candidato através do estudo e práticas com outras experiências de trabalho.

Também existem outras formas de seleção como: testes de personalidade, técnicas de simulação de situação, dinâmicas de grupo, entre outras. Cabe ao responsável pela seleção saber aplicar qual o melhor método para realizar a seleção, o qual obtiverá os melhores resultados.

## 2.6 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A diversidade cultural tem se tornado um tema relevante nas organizações. Nos países da América do Norte e Canadá na década de 1960, muitos movimentos políticos a favor dessa diversidade levaram a criação de leis visando à igualdade de oportunidades e trabalho para todos (FLEURY, 2000). “A gestão da diversidade cultural foi uma resposta empresarial à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade” (FLEURY, 2000 p. 20).

A década de 1980 trouxe diversos estudos sobre a heterogeneidade da força de trabalho, avaliando as diferenças individuais que pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização. Nesse tempo inicial, a gestão da diversidade, passou de uma forma

instrumental para converter a preocupação social com os resultados. A eficácia deste entendimento pode otimizar a troca de informações, valores, atitudes, flexibilidade, entre outros. Por outro lado, pode reduzir a integração e os contatos sociais, bem como aumentar os conflitos e problemas de comunicação. A diversidade se relaciona ao respeito da individualidade de cada um, são as identidades minoritárias (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Impulsionar a diversidade cultural na organização, pode ser uma vantagem competitiva para a mesma. Contudo, para se tornar uma vantagem, deve ser gerenciada com mais eficácia, podendo assim aumentar a satisfação por parte dos diferentes grupos, diminuindo a rotatividade e custos. As empresas que escolhem as pessoas do grupo da diversidade, não sofrerão no futuro com processos judiciais, discriminação racial, idade ou sexo e ainda possuem as vantagens de ter um grupo com diferentes percepções situacionais (LESSA et al.,2013).

Com essa nova abordagem sendo inserida nas organizações mostram as diferentes características grupais que os indivíduos pertencem como: religião, raça, gênero, entre outros (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Essa diversidade é o reflexo de uma sociedade mais heterogênea, que as organizações se deparam com esses tipos de características individuais, discriminados a seguir (FERREIRA, 2016):

- Idade - Está relacionada ao desempenho funcional; pois a mão-de-obra está envelhecendo. A diversidade na composição etária do quadro de funcionários de uma organização, poderá proporcionar soluções criativas na ocupação de funções específicas dentro da organização.
- Gênero - A diversidade de gênero está associada às comparações, discriminação ou preconceito, desvalorização que ocorre entre homens e mulheres, tanto no âmbito organizacional quanto no ambiente social.
- Etnia e Raça - As organizações podem se deparar com conflitos internos, o preconceito contra negros e a discriminação quanto à região e país de origem. Assim, as organizações devem adotar políticas de não discriminação e combate à desigualdade racial.
- PcD - Apesar das várias normas outorgarem direitos sociais e trabalhistas das pessoas com deficiência, como igualdade e a não discriminação, a inclusão das PcD no mercado de trabalho ainda é uma necessidade de muitos. Dentre as

barreiras encontradas para inclusão estão: exclusões, preconceito, baixa escolaridade e qualificação.

- Orientação Sexual - É o grupo formado por Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBTTT) são alvos de uma enorme falta de tolerância e aceitação por parte da sociedade. No ambiente de trabalho o grupo LGBTTT é o que mais sofre discriminação e preconceito devido à homofobia e a heterossexismo.

A valorização desses grupos sociais diferentes gera uma expectativa de competitividade para as organizações. Nesse novo contexto, deve-se analisar como a diversidade nas organizações implicam na identidade dos grupos de indivíduos, como são tratados, as relações sociais, a inserção dos mesmos no ambiente de trabalho, igualdade de oportunidade devem ser criadas, treinamento aos grupos menos qualificados, respeitar as crenças e valores de cada um e a estrutura hierárquica das empresas onde serão inseridos. Assim, conceder a eles a oportunidade de se igualar aos demais colaboradores e terem a oportunidade de ascensão profissional (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Continuando com o pensamento de Hanashiro e Pereira (2007), a existência da diversidade é definida também pelo poder econômico, onde entende-se que as pessoas não têm as mesmas oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional que outras, onde o poder aquisitivo é maior. A partir desse contexto, entende-se que diversidade é uma mistura de tudo que é “diferente” e o que importa é o mérito e competência do indivíduo independente de quem ele seja.

Verifica-se assim, que a diversidade pode ser vista de diversas perspectivas do nível social, organizacional, grupo e indivíduo. Os padrões culturais, valores relações de poder devem ser analisados em cada nível. A diversidade também é definida como um misto de pessoas com identidades e grupos diferentes dentro de um mesmo sistema social, a heterogeneidade de culturas, crenças, metodologias, idade, tempo de serviço, orientação sexual entre outros. Tendo esse mix de diferenças a organização deve observar principalmente as exigências de seus consumidores e funcionários dentro desta perspectiva (SOUZA, 2011).

No Brasil, torna-se cada vez mais importante que as empresas deem importância à diversidade e também a responsabilidade social, ambas influenciam no desenvolvimento organizacional podendo melhorar as relações externas com os fornecedores, consumidores e sociedade é um princípio que agrega valor à imagem da empresa. Esse tipo de iniciativa

demonstra que a empresa está ajustada com as expectativas da sociedade assumindo a sua missão social (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Porém, o que pode ser observado que inserir a gestão de diversidade no contexto organizacional das empresas brasileiras não é uma tarefa fácil, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados (ALVES; SILVA, 2004). Mas, se apostar na diversidade pode garantir vantagem competitiva conforme afirma alguns teóricos, deve-se construir uma democracia e reconhecer qualquer diferença como uma promoção da diversificação da mão-de-obra trabalhadora (OLIVEIRA; RODRIGUES; PEREIRA, 2006).

Dentre todos os tipos de diversidades existentes na sociedade a escolhida para a presente pesquisa foi a PcD. Mas, antes de abordar sobre esse tipo de diversidade, faz necessário discorrer também sobre a diversidade e responsabilidade social.

## 2.7 DIVERSIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

As empresas socialmente responsáveis estabelecem relações entre os desejos de seus funcionários, pretendendo alinhar seus interesses aos da empresa, permitindo que os mesmos compartilhem os desafios e desenvolvimento pessoal e profissional, por intermédio da gestão participativa. Também assumem compromisso com a comunidade, não exploram o trabalho infantil, aderem programas como o jovem aprendiz, assim como, valoriza a diversidade, disponibilizando oportunidades iguais aos diferentes colaboradores (MAIA; ANDRADE; LIMA, 2009).

De acordo com Arantes (2006) a sociedade e o mercado têm cobrado do empresariado uma ação socialmente responsável buscando reduzir não somente as desigualdades sociais atuais, mas também o impacto negativo causado pelo crescimento de atividades de alguns setores da economia. Ampliadas por este cenário mundial que mostram aspectos ambientais, sociais e econômicos apreensivos, as empresas têm investido mais em ações socialmente responsáveis.

Arantes (2006) afirma que ao investir em responsabilidade social e desenvolvimento sustentável, as empresas estão reduzindo as desigualdades sociais e também diminuindo os impactos causados ao meio ambiente. Podendo conquistar mais fornecedores e consumidores que exigem das empresas práticas sociais, aumentando conseqüentemente sua

competitividade no mercado.

Neste contexto, verifica-se que as empresas têm um papel que vai além de gerar riqueza, mas também se espera delas compromissos éticos e sociais em suas práticas. O exercício dessa função social torna a empresa mais humanizada e menos capitalista, no qual possíveis conflitos devidos das diferenças humanas seriam minimizados. A empresa que integra seria aquela onde seus colaboradores e candidatos não sofreriam preconceitos ou exclusão por possuírem diferentes atributos individuais (SOUSA et al., 2015).

De acordo com Costa (2014) a Responsabilidade Social Empresarial são ações das empresas que beneficiam a sociedade contribuindo com a política social. É uma forma de gestão que pretende diminuir os impactos negativos no meio ambiente e comunidades, preservando recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e reduzindo a desigualdade social. Uma ação social, pode trazer benefícios oferecidos pelo governo, como a diminuição dos encargos fiscais, imunidades e isenções tributárias, além do abatimento no imposto de renda. É uma via de mão dupla, onde todos se beneficiam: a comunidade, as corporações que praticam a responsabilidade social e agregam valor ao seu produto. Ser responsável socialmente é uma tendência empresarial contínua e definitiva.

## 2.8 PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A nomenclatura utilizada para se referir às pessoas que possuem algumas limitações modificou ao longo dos anos, até a Constituição de 1988 era utilizada com a expressão “pessoa portadora de deficiência”. Passou a se aplicar também “pessoas com necessidades especiais”, demonstrando a mudança no tratamento que busca não condenar a pessoa a invalidez ou incapacidade (RIBEIRO; FERREIRA; RODRIGUES, 2014).

Porém, a Convenção Internacional para Proteção e Promoção dos Direitos e Dignidades das Pessoas com Deficiência, estabeleceu a nomenclatura mais apropriada: pessoas com deficiência. Pois, há uma associação negativa com a palavra “deficiente”, pois indica incapacidade ou inadequação à sociedade. A pessoa não é deficiente, ela tem uma deficiência. É importante combater expressões que tentem atenuar as diferenças, tais como: “pessoas com capacidades especiais”, “pessoas especiais” e as mais famosas de todas: pessoas com necessidades especiais”. As diferenças têm de ser valorizadas, respeitando-se as

necessidades de cada pessoa (FONSECA, 2012).

De acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID), deficiência é a perda ou anormalidade de estrutura psicológica, fisiológica ou anatômica temporária ou permanente. Incluem-se nessa ocorrência de uma anomalia, defeito ou perda de um membro, órgão, tecido ou qualquer outra estrutura do corpo. A incapacidade é a restrição, resultante de uma deficiência, da habilidade para desempenhar uma atividade considerada normal para o ser humano reflete os distúrbios da própria pessoa, nas atividades e comportamentos essenciais à vida diária e a desvantagem é prejuízo para o indivíduo, resultante de uma deficiência ou uma incapacidade, que limita ou impede o desempenho de papéis de acordo com a idade, sexo, fatores sociais e culturais representa a socialização da deficiência e relaciona-se às dificuldades nas habilidades de sobrevivência (AMIRALIAN, 2000).

Os tipos de deficiências podem ser físicos, auditivos, mentais e visuais. A deficiência física é a alteração completa ou parcial de um membro do corpo, acarretando comprometimento da função física, pode aparecer sob forma de uma paraplegia, paralisia, tetraplegia, monoparesia, amputação entre outros. A deficiência auditiva é a perda total ou parcial das possibilidades auditivas sonoras, variando em graus e níveis, classificando-se como surdes leve, moderada, acentual, severa, profunda e total. A deficiência mental é o funcionamento intelectual inferior à média, com manifestação e limitações associadas a área de habilidades adaptativas, como: comunicação, sociais, saúde, segurança, lazer e trabalho (RIBEIRO; FERREIRA; RODRIGUES, 2014). De acordo com o site da Fundação Dorina, a deficiência visual é aquela que apresenta uma redução ou ausência total da visão, podendo ser de dois tipos: cegueira que é a perda total da capacidade de enxergar, e baixa visão ou visão subnormal é o comprometimento do funcionamento visual dos olhos, mesmo após tratamento ou correção.

## 2.9 HISTÓRICO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

As histórias das pessoas com deficiência estão associadas aos fatos históricos da evolução da sociedade e da consequência de suas leis. Por isso é importante conhecer um pouco da história para melhor compreender esse indivíduo no cenário da nossa civilização (GUGEL, 2011).

Na história da sociedade, a imagem que muitos deficientes carregavam era de deformação do corpo e da mente, eram vistas como incapazes e inúteis, tais aspectos denunciava a imperfeição humana. Há relatos de que os pais abandonavam suas crianças caso elas nascessem com alguma imperfeição (deficiência), caso essas crianças conseguissem sobreviver eram exploradas nas cidades tornando-se escravas ou viravam atrações de circos. O nascimento de uma pessoa com deficiência era visto como um castigo de Deus, ou algo feito de feiticeiros e bruxos. Eram vistas como diabólicos que deveriam ser castigados para se purificarem (FERNANDES; SCHLESENER; MOSQUERA, 2014).

Os povos hebreus viam na deficiência uma punição de Deus, na Roma Antiga e em Esparta os pais eram autorizados a matar seus filhos defeituosos pois só os fortes sobreviviam para servir ao exército, os atenienses e os romanos do tempo do império davam uma atenção e proteção especial aos deficientes (GUGEL, 2011). Com o surgimento da nova doutrina do cristianismo, todos passaram a ser igualmente considerados filhos de Deus, merecedores de respeito à vida e o tratamento caridoso. A bíblia traz referências ao cego, manco e ao leproso, sua grande maioria rejeitados pela comunidade e pedintes de esmola (ARANHA, 2001). Nesse período, a igreja se constitui como um aliado dos deficientes, pois os acolhiam (FERNANDES; SCHLESENER; MOSQUERA, 2014).

O Século XX trouxe avanços importantes para as pessoas com deficiência, já se utilizava instrumentos como: cadeira de rodas, bengalas, sistema de ensino para surdos e cegos, dentre outros que foram se aperfeiçoando. Na Europa por volta dos anos de 1902 até 1912 surgia as organizações institucionais voltadas para preparar a pessoa com deficiência. Em Londres, realizou-se a Primeira Conferência sobre Crianças Inválidas. Na Alemanha, nos anos seguintes, fez-se o primeiro censo demográfico de pessoas com deficiência, com o objetivo de organizar o Estado para melhor atender as pessoas com deficiência. Nos Estados Unidos, realizou-se a Primeira Conferência da Casa Branca sobre os Cuidados de Crianças Deficientes e, na cidade de Boston, em 1907, a Goodwill Industries organizou as primeiras turmas de trabalho protegido de pessoas com deficiência nas empresas (GUGEL, 2011).

Mas, somente em 1919, com o Tratado de Versailles, é consolidada a paz, embora não tenha sido duradoura, e é criado um importante organismo internacional para tratar da reabilitação das pessoas para trabalho no mundo, inclusive das pessoas com deficiência: a Organização Internacional do Trabalho.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, o mundo precisou se reorganizar. A Europa

estava devastada e os países precisaram se reerguer e dar assistência as crianças que ficaram órfãs, dar abrigo, comida, educação e saúde. Já os adultos que sobreviveram que ficaram com sequelas precisaram de tratamento médico e reabilitação. É nesse tempo de reconstrução que as instituições voltadas para as pessoas com deficiência se consolidaram em todos os países, principalmente buscando alternativas para sua integração social e aperfeiçoamento das ajudas técnicas para pessoas com deficiência física, auditiva e visual (GUGEL, 2011).

Depois de descrever o histórico das pessoas com deficiência, posteriormente será abordado como essas pessoas conseguiram incluir-se no mercado de trabalho, e quais os fatores ajudaram para essa inclusão ser realizada.

## 2.10 INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Durante anos, as pessoas com deficiência eram vistas como incapazes que precisavam de caridade. Muitas vezes, por ignorância e preconceito a própria sociedade evitava o contato com essas pessoas e as “proíbiam” de trabalhar. Alguns desses conceitos começaram a mudar a partir da década de 1970, onde a questão dos direitos das PcD e sua inclusão começaram a integrar o novo cenário político internacional, devido aos movimentos de organizações em defesa dos direitos multilaterais e governos (BAHIA; SCHOMMER, 2010).

A Declaração Universal dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, aprovada em 1975 pela Organização das Nações Unidas (ONU) e a Convenção Internacional nº 159 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1983, são marcos desse processo de inclusão das PcD, pois influenciaram suas práticas em diversos países (BAHIA; SCHOMMER, 2010). O propósito dessa convenção é promover, proteger e assegurar o exercício pleno de todos os direitos humanos e de liberdades fundamentais por todas as pessoas com deficiência e promover respeito e dignidade (PLANALTO, 2016).

De acordo com os dados divulgados pelo site do IBGE, no Censo Demográfico de 2010, o Brasil possui cerca de 45,6 milhões de pessoas que se declaram portadores de alguma deficiência visual, auditiva, motora e mental/intelectual. Esse número corresponde a 23,9% da população brasileira. Esses dados apontam para situações importantes, diz respeito a existência de mecanismos sociais governamentais que garantam o acesso ao emprego por essas pessoas e também a inclusão delas no mercado de trabalho (ARAÚJO; SCHMIDT,

2006).

As pessoas com deficiência, geralmente, são padecentes de dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existe legislação específica relacionada a essa informação e o investimento das empresas para incorporar essas pessoas tem um expressivo impacto social. Existem várias organizações sociais que possuem experiência com as PcD e servem de apoio as empresas que pretendem adquirir em seu quadro de funcionário PcD, auxiliando no recrutamento desses profissionais (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Conforme Feitosa et al. (2015) a deficiência é uma característica de qualquer ser humano. Reconhecê-la e respeitá-la é de extrema importância para que as pessoas sintam-se incluídas na sociedade, demonstrando um mundo igualitário e justo. Considerando a análise dos profissionais especializados, as pessoas com deficiência podem ser tão hábeis, capazes e competentes como qualquer outra pessoa.

Para que as PcD ingressem no mercado de trabalho é de extrema importância que passem por um processo educacional onde irá adquirir autoconfiança, comportamento adequado e qualificação. Também, é de responsabilidade das empresas fazerem sua parte facilitando a inclusão da PcD na atividade formal.

Mesmo havendo as leis que obrigam as empresas privadas e públicas a reservarem uma certa parcela de vagas as PcD, sabe-se que existem poucas vagas ocupadas por essas pessoas. Contudo, algumas pesquisas mostram que essa parcela de vagas está aumentando consideravelmente, mas algumas empresas alegam que a falta de qualificação desses profissionais é o que dificulta sua inclusão. Por isso, é fundamental que os governos juntamente com as empresas busquem qualificar esses profissionais, para que eles adquiram experiência (PAULA; MOURA; NASCIMENTO, 2013).

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) é o responsável pela fiscalização das empresas e também pela aplicação de punições para aquelas que descumprirem as leis de inclusão. Esta postura firme do governo gera a criação de novas vagas, tendo um aumento significativo nas contratações de PcD nas empresas. As organizações podem inserir as PcD por diversos motivos seja eles valores éticos, estratégias gerenciais ou até mesmo pelo simples fato da obrigatoriedade legal. Porém, não basta apenas cumprir a lei, a empresa deve também oferecer condições favoráveis para que as PcD sejam capazes de desenvolver suas habilidades, participarem de processos seletivos, proporcionar estrutura física adequada e sensibilização dos funcionários (SOUZA et al., 2015).

Souza (2015) afirma ainda que uma das grandes dificuldades de se fazer a inclusão da PcD é o preconceito, pois ele dificulta a divulgação de políticas de incentivo a diversidade. A ocupação de cargos inferiores na hierarquia e discriminação por partes dos companheiros de trabalho são consequências da falta de conhecimento por parte das pessoas. A falta de informações é um dos principais fomentadores do preconceito e é essencial combatê-lo para que a inclusão seja feita. Além disso, ações para derrubar esse preconceito dentro das organizações devem ser feitas a partir dos níveis hierárquicos mais elevados, pois eles são os responsáveis pela disseminação do respeito com o diferente, e tornam-se exemplo para seus subordinados.

Ademais, a necessidade de se fazer a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, faz parte de um processo mais amplo, pois elas representam uma minoria na sociedade, onde são marginalizados e excluídos. Ao longo dos tempos eram privados do acesso à educação e também uma série de bens culturais e intelectuais prejudicando seu relacionamento social e trabalhista. A ideia de inclusão se fundamenta do reconhecimento da diversidade encontrada na sociedade o que garante o acesso de todos os indivíduos as oportunidades independentes de suas diferenças (ARAÚJO; SCHMIDT, 2006).

Considerando o que foi exposto a respeito da inclusão das PcD no mercado de trabalho, faz necessária analisar de que maneira o governo contribuiu para que essa inclusão acontecesse. Por esse motivo, os próximos subtemas abordam as duas leis criadas para ajudar as PcD, e também um princípio constitucional da igualdade a ação afirmativa, ambos garantem os direitos igualitários e cidadania dessas pessoas.

### 2.10.1 Lei de cotas

A Lei de Cotas para pessoas com deficiência foi criada em 24 de julho de 1991, a medida estabelece que as empresas com mais de 100 empregados devem destinar de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência. A Lei, assegurou que as PcD garantissem o pleno exercício de seus direitos básicos, educação, saúde, trabalho, lazer, previdência social, amparo a infância e maternidade proporcionando seu bem-estar pessoal, social e econômico (PORTAL BRASIL, 2015).

Segundo a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, Art. 93:

A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

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

A fiscalização para que se cumpra todas exigências que se encontra na Lei de Cotas, é feita pelo Departamento de Fiscalização do Trabalho, da Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT), a fim de garantir que todas as empresas que contrataram colaboradores pela Lei de Cotas, mantenham em seu quadro de funcionários as pessoas com deficiência. A intensão da fiscalização não é apenas inserir a pessoa com deficiência, mas também garantir sua permanência no mercado de trabalho dando a ela a oportunidades e igualdade. Caso a empresa descumpra a lei será devidamente multada (PORTAL BRASIL, 2015).

Porém, segundo Nobre (2016), foi aprovada a proposta que isenta do pagamento de multa, a empresa que não conseguir ter em seu quadro de funcionários o percentual exigido em lei para contratação de PcD desde que o empregador prove ter utilizado de todos os meios possíveis para divulgação da vaga, mas que não tenha conseguido preencher a mesma, estará isento da multa pelo prazo de até três anos.

## 2.10.2 Lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência

A Lei Brasileira de Inclusão (LBI), também chamada de Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015) entrou em vigor a partir de janeiro de 2016, beneficiando parte da população brasileira que tem algum tipo de deficiência. A LBI foi um grande avanço e alcançam as áreas de saúde, educação, trabalho, assistência social, esporte, previdência e transporte, dando autonomia as pessoas com deficiência, destinada a assegurar e promover condições de igualdade, inclusão social e cidadania (FRANCO, 2016).

Segundo o Art. 2º da LBI:

“ Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e

inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas”.

De acordo com o site do Planalto, o Art.34 desta lei fala que, a pessoa com deficiência tem o direito ao trabalho e sua livre escolha, além de igualdade de oportunidades com as demais pessoas. Os incisos que compõem este Art. 34 dizem que:

- As pessoas jurídicas de direito público, privado são obrigadas a garantir que seu ambiente de trabalho seja acessível e inclusivo.
- A pessoa com deficiência tem o direito a igualdade de oportunidades, condições de trabalho e remuneração de igual valor.
- Não deve haver nenhum tipo de discriminação, inclusive nas etapas do recrutamento, seleção, contratação, exames admissionais e periódicos.
- A pessoa com deficiência tem o direito de participar de todo treinamento, cursos disponibilizados pela empresa e também promoções, bonificações, plano de carreira todos os incentivos profissionais oferecidos pelo empregador.
- É finalidade primordial que as políticas públicas garantam as condições de acesso e permanência da pessoa com deficiência no campo do trabalho.

Esta é mais uma lei criada pelo governo a fim de assegurar que os direitos das pessoas com deficiência sejam cumpridos.

### 2.10.3 Ação afirmativa

A expressão ação afirmativa, tem origem nos Estados Unidos, onde nos anos 1960 o povo americano vivia momentos de democracia interna, expressas nos movimentos de direitos civis cuja o objetivo era a extensão da igualdade de oportunidades a todos, inicialmente pelos negros, com líderes de projeção nacional unidos pelas defesas de direitos iguais (MOEHLECKE, 2002).

O termo ação afirmativa chegou no Brasil carregado de uma diversidade de sentidos, voltadas à concretização do princípio constitucional da igualdade material e à neutralização dos efeitos da discriminação racial, de gênero, de idade, de origem nacional e de compleição física (GOMES; SILVA, 2001).

Para Rocha (1996) as ações afirmativas são constitucionais e políticas essenciais para a redução de desigualdades e discriminação existentes. Vale ressaltar que não são exclusivas

do governo, mas também da iniciativa privada e organizações sem fins lucrativos que podem servir de suporte para o governo. Além do que, a ação afirmativa só se faz necessária quando percebemos um histórico de injustiças e direitos.

Segundo Oliven (2007) o termo ação afirmativa é um conjunto de políticas para proteger as minorias e grupos de uma determinada sociedade que tenham sido discriminados no passado, tentando remover as barreiras, formais e informais que impeçam o acesso desses grupos ao mercado de trabalho, educação de ensino superior e ascensão de cargos de liderança.

Esse princípio constitucional de igualdade e inclusão dos diferentes é um conjunto de políticas voltadas a concretização da faceta material, realizadas pelo setor público, privado e organizações não governamentais de carácter compulsório ou voluntario e temporal, a fim de integrar os indivíduos e grupos tradicionalmente discriminados. É a fórmula de extrair do isolamento, da discriminação social e as minorias (FRANÇA, 2011).

Portanto, o princípio da ação afirmativa está ligado ao ideal de uma sociedade democrática que tem como objetivo promover igualdade e oportunidade para todos, superando as desigualdades historicamente construídas em relação a alguns indivíduos de raça, gênero, etnia entre outros. Afirmando que esse princípio busca compensar as minorias que sofreram ao longo dos anos discriminação e foram excluídos do direito ao trabalho, educação, moradia entre outros. O primeiro passo para implementação de ação afirmativa é o reconhecimento dos níveis de desigualdade existentes entre os indivíduos e a sociedade. No entanto a reflexão sobre ação afirmativa é uma constatação de que a sociedade brasileira se desenvolveu através da preservação de um sistema de profundas desigualdades inclusive raciais abafado por um modelo político democrático liberal formal (MARTINS, 1996).

A seguir será apresentada a metodologia escolhida para realização desse trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia consiste em estudar, compreender e avaliar os métodos para a realização de uma pesquisa. Além de examinar e descrever métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta de informações e resoluções dos problemas e/ou questões de investigação aplicados a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade diante dos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Utilizou-se inicialmente da revisão bibliográfica da literatura conveniente acerca da temática tratada no trabalho, constituídos de livros, artigos científicos e sites. A revisão bibliográfica permitiu ao investigador uma série de manifestações mais ampla acerca do assunto que pretende ser estudado (GIL, 2002).

O estudo possui enfoque exploratório, pois busca descobrir ideias para ter uma maior aproximação com o tema pesquisado. Este tipo de pesquisa é usado para obter as informações definidas ao acaso e o seu processo de pesquisa é flexível, não- estruturado e a análise de dados qualitativa (OLIVEIRA, 2011).

A pesquisa também é descritiva onde tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças. “As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática” (GIL, 2002, p. 42).

Possui uma abordagem qualitativa, pois a pesquisa considera a relação entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados onde o ambiente natural é a principal fonte direta da coleta de dados do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O presente trabalho se caracteriza como estudo de caso que segundo Gil (2002) é uma categoria de pesquisa utilizada nas ciências sociais que consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 128): “representa a estratégia preferida quando colocamos questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

O estudo de caso foi realizado em uma instituição de ensino superior, onde caracteriza-se como organização educacional. Classifica-se ainda como estudo de caso único que de acordo com Yin (2001, p.13) “pode ser frequentemente utilizado para perseguir um propósito explanatório e não apenas exploratório (ou descritivo) ”.

O estudo possui enfoque exploratório, pois busca descobrir ideias para ter uma maior aproximação com o tema pesquisado. Este tipo de pesquisa é usado para obter as informações definidas ao acaso e o seu processo de pesquisa é flexível, não- estruturado e a análise de dados qualitativa (OLIVEIRA, 2011).

Inicialmente, foi realizado um levantamento das informações sobre a instituição de ensino superior, procurando dados que mostrassem que a empresa possuía em seu quadro de funcionários PcD, motivo pelo qual se deu a escolha da realização da pesquisa na organização.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas, que é uma das técnicas mais utilizadas pelos pesquisadores, permitindo obtenção de informações junto ao entrevistado (OLIVEIRA, 2011). As entrevistas foram realizadas com 1 (uma) analista de RH, e com 9 (nove) pessoas com deficiência que compõem o quadro de funcionários da organização. A empresa possui 12 (doze) PcD, mas a entrevista foi aplicada com 9 (nove) PcD. Porém, não foi possível realizar as entrevistas com todos, pois 2 (dois) estavam de licença e dos 10 (dez) conseguir realizar a pesquisa com 9 (nove) utilizando um roteiro de entrevistas semiestruturado que segundo Neves e Domingos (2007) possui questões abertas, feitas verbalmente, fazendo o entrevistador ter mais liberdade nas respostas.

A analista de RH respondeu a exatamente 12 questões relacionadas aos assuntos de processo de recrutamento e seleção de PcD, práticas realizadas pela empresa referente a inclusão e diversidade. Já as 9 PcD responderam entrevistas com 11 perguntas onde abordavam a inclusão no mercado de trabalho e as dificuldades do processo de recrutamento e seleção para adquirir uma vaga de emprego. Para analisar essas entrevistas o método escolhido foi o de categorização, onde identifica categorias nas falas dos sujeitos do estudo. Essas categorias servem para agrupar os dados colhidos nas entrevistas (NEVES; DOMINGOS, 2007).

De acordo com as análises das respostas dos entrevistados, visando conhecer o tema abordado, o conteúdo foi dividido em três categorias. Tais categorias serão nomeadas de diversidade nas organizações – pessoas com deficiência, recrutamento e seleção das pessoas com deficiência, e por fim, as práticas e desafios das empresas para inclusão de pessoas com deficiência. Visando descrição para não expor os entrevistados, os nomes ditos na entrevista serão trocados pelas denominações: Analista de RH, PcD-1, PcD-2, PcD-3, PcD-4, PcD-5, PcD-6, PcD-7, PcD-8 e PcD-9. Utilizando as respostas das entrevistas e a revisão

bibliográfica para confrontar a teoria com a prática, respondem à pergunta de pesquisa do estudo.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para realização do estudo foi a DeVry|Unifavip, DeVry Education Group um dos maiores provedores educacionais do mundo uniu-se com a antiga Faculdade do Vale do Ipojuca (Favip) para torna-se à atual DeVry|Unifavip centro universitário, localizada na cidade de Caruaru-PE, que começou sua trajetória acadêmica em 2001 e hoje, é uma instituição de ensino superior onde fornece mais de 30 cursos de graduação nas áreas de: arquitetura, comunicação, design, direito, engenharia, gastronomia, gestão e negócios, saúde e tecnologia. Possui também, especialização nas áreas de gastronomia, gestão e negócios, saúde e tecnologia (DEVRY UNIFAVIP, 2016)

Além disso, como toda empresa, é integrada por departamentos que são divididos da seguinte forma: Núcleo Atendimento Acadêmico e Financeiro – NAAF, Acadêmico, Admissões, Operações, Departamento Pessoal (DP), Coordenadoria de Apoio e Suporte ao Aluno (CASA), Monitoramento, T.I, Jurídico, Marketing, Patrimônio, Pós-graduação e RH.

Seu quadro de colaboradores é composto, atualmente, por 529 funcionários em sua maioria são professores e possuem atualmente 12 (doze) PcD. Dentre as funções desempenhadas pelos colaboradores na organização estão: analistas, supervisores, auxiliares de serviços gerais, seguranças, auxiliares administrativos, diretores, entre outros. As PcD ocupam os cargos nos seguintes setores: Biblioteca, Núcleo de Atendimento ao Aluno (NAA), Operações e Departamento Pessoal (DP) (DADOS DA PESQUISA, 2016).

Em 2012, passou a integrar a DeVryBrasil, o que proporcionou aos alunos muitos benefícios e programas voltados a intercambio para os EUA e curso de inglês subsidiado.

No dia 31 de janeiro de 2014, tornou-se o primeiro Centro Universitário do Interior do Nordeste, por meio de credenciamento do Ministério de Educação (MEC). Obtendo assim, autonomia para criar e remanejar esses cursos e programas de ensino superior.

Além de todos os cursos e especializações oferecidos a organização educacional conta com programas de ações sociais um exemplo é o projeto: Indo bem fazendo o bem, que conta com o apoio dos professores e alunos da instituição promovendo a inserção social aos menos favorecidos. Os voluntários atuam em instituições ou comunidades carentes da região, realizando ações de saúde, direito, educação, construção civil, qualificação profissional entre outros (DEVRY UNIFAVIP, 2016).

A instituição, visando aprimorar as capacidades de seus colaboradores atua no

desenvolvimento de soluções educacionais que ajudam as empresas de forma personalizada, por meio de encontros e ensino a distância. Os consultores vão até a empresa e mapeiam suas demandas buscando desenvolver as pessoas. A partir disso, constrói uma solução educacional diferenciada onde os colaboradores atuam no mercado de trabalho colocando a teoria estudada em sala de aula em prática (DEVRY UNIFAVIP, 2016).

Contudo, a instituição possui ainda um núcleo para auxiliar a inclusão de pessoas com deficiência nas necessidades educacionais, realizando ações institucionais que garantam o atendimento especializado para atuação do indivíduo na vida acadêmica. Busca disseminar o conhecimento e integralizar o indivíduo em sociedade, além de contar com o apoio do Núcleo de Acessibilidade – NAC (núcleo criado pela própria instituição).

A empresa não possui nenhum órgão específico próprio que sirva como apoio para inclusão das pessoas com deficiência no ambiente organizacional, mas as PcD contam com o apoio da Associação de Pessoas com Deficiência de Caruaru (APODEC) que é uma entidade sem fins lucrativos que visa a integração das pessoas com deficiência na área de lazer, esporte, mercado de trabalho e convívio social. A empresa acaba fazendo a inserção dessas pessoas pelo ato de cumprimento da Lei de Cotas, pois deve incorporar em sua equipe uma porcentagem de PcD a depender da quantidade de funcionários existentes. Além disso, a instituição possui acessibilidade para as pessoas com deficiência, mas reconhece que muito precisa ser feito para melhorar essa acessibilidade (DADOS DA PESQUISA, 2016).

No capítulo seguinte, serão apresentadas as análises dos resultados obtidos através das entrevistas com os colaboradores da empresa que são PcD e também com a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção das mesmas a analista de RH.

## 5 AVALIAÇÃO DOS DADOS

Para analisar os dados adquiridos nas entrevistas, buscou-se dividir a mesma em três categorias que surgiram a partir das entrevistas e que serão desenvolvidas na sequência, diversidade nas organizações – pessoas com deficiência, recrutamento e seleção das pessoas com deficiência e as práticas e desafios das empresas para inclusão das pessoas com deficiência. Tais categorias irão confrontar a teoria com a prática para que assim respondam à pergunta de pesquisa.

A empresa estudada possui 12 (doze) pessoas com deficiência, foram entrevistadas 9 (nove) que correspondem à 75% (setenta e cinco por cento) do quadro de funcionários com deficiência, os setores de atuação desses colaboradores, são: NAA, Operações, Departamento Pessoal (DP) e Biblioteca. Além das pessoas com deficiência, foi realizada entrevista com a responsável pelo recrutamento e seleção das mesmas, a Analista de Recursos Humanos. Com a finalidade de não expor os sujeitos entrevistados utilizou-se de nomes fictícios como: Analista de RH, PcD-1, PcD-2, PcD-3, PcD-4, PcD-5, PcD-6, PcD-7, PcD-8 e PcD-9 de acordo com a ordem dos encontros.

### 5.2 DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES – PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A diversidade nas organizações é o reflexo das mudanças ocorridas no mercado de trabalho ao longo dos últimos anos. A década de 1980 trouxe diversos estudos sobre a heterogeneidade da força de trabalho, avaliando as diferenças individuais que pouco influenciavam o ambiente e os resultados da organização (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Impulsionar a diversidade cultural na organização, pode ser uma vantagem competitiva para a mesma (LESSA et al., 2013). Com essa nova abordagem sendo inserida nas organizações mostram as diferentes características grupais que os indivíduos pertencem como: religião, raça, gênero, entre outros (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Essa diversidade é o reflexo de uma sociedade mais heterogênea e as organizações se deparam com esses tipos de características individuais (FERREIRA, 2016).

Quanto a instituição estudada, quando questionada sobre qual o compromisso da direção da empresa com a diversidade e que grau de diversidade é expresso no quadro de

funcionários, a Analista de RH relatou que: “Eu acredito... Não, tenho certeza! Que é de uma maneira tranquila. Então a gente não tem essa proibição de gênero, de sexo, das pessoas com deficiência. Não tem nenhuma objeção em relação a essas pessoas”. Ou seja, a instituição não faz nenhuma diferenciação entre os colaboradores eles são tratados de forma igualitária mostrando que a diversidade é bem aceita dentro da organização segundo a entrevistada.

No entanto, sabe-se que diversidade inclui idade, gênero, etnia e raça, pessoas com deficiência e orientação sexual (FERREIRA, 2016). Deve-se destacar que a diversidade escolhida para esse estudo foi as pessoas com deficiência. Os tipos de deficiência ainda se subdividem em físicos, auditivos, mentais e visuais.

Na instituição a Analista de RH falou que: “Inicialmente aqui na instituição eu só tenho deficientes físicos [...] e um, que ele não tem toda a visão”. Isso se confirmou ao longo da pesquisa quando as entrevistas foram sendo realizadas com as PcD elas apresentavam membros com deformidades congênitas ou adquirida e visão monocular afetada.

Alguns PcD falaram de suas dificuldades e se isso lhe atrapalhavam no ambiente de trabalho. A seguir o que falou cada PcD entrevistada:

- PcD-1 “Eu só digito com uma mão. Esse braço é mais uma questão de apoio. Mas isso não me atrapalha não”.
- PcD-2 disse que: “Não, não me atrapalha em nada”.
- PcD-3: “Acho que sim ou não, né! Às vezes, a gente tem um pouco de dificuldade no mercado de trabalho por conta da deficiência. Mas nas empresas tem a cota, né! E isso vai abrindo caminhos”.
- PcD-4: “Não. Eu me sinto normal igual a outra pessoa, eu jogo bola, eu nado, eu corro, pratico esportes, normal”.
- PcD-5: “Não, não! Minha deficiência assim é só na visão graças a Deus, tenho uma boa saúde e isso não é um problema para mim”.
- PcD-6: “Tem algumas pequenas dificuldades, mas que dá para resolver”.
- PcD-7: “Minha deficiência não me impede de nada”.
- PcD-8: “Não tenho dificuldade”.
- PcD-9: “Não. Tem gente que nem percebe minha deficiência e isso não é um problema para mim”.

De acordo com as respostas dos entrevistados percebe-se que elas lidam muito bem com sua deficiência e que sabem sobressair quando tem alguma “dificuldade”.

Além disso, Souza (2015) afirma que uma das grandes dificuldades de se fazer a inclusão do PcD é o preconceito, pois ele dificulta a divulgação de políticas de incentivo a diversidade. Existe discriminação por parte dos companheiros de trabalho e a falta de informações é um dos principais fomentadores do preconceito e é essencial combatê-lo.

Porém, na organização estudada as pessoas com deficiência relataram que não sofriam preconceito dentro do ambiente de trabalho, como mostra no decorrer das falas:

- PcD-2: “Não sofro preconceito”.
- PcD-3: “Não. Sou respeitado, até o momento sim”.
- PcD-4: “Não, nem nas outras empresas”.
- PcD-5: “Não, não. Graças a Deus aqui nunca sofri preconceito. Os companheiros respeitam a opinião de um e de outro e a deficiência aqui não existe. O preconceito aqui é zero”.
- PcD-6: “Não, aqui dentro não sofri preconceito até o momento”.
- PcD-7: “Não, por onde passei nem aqui, não sofri preconceito”.
- PcD-8: “Não, aqui me respeitam”.

Mas a PcD-1 disse que: “Sim, todo canto que você chega alguém já olha diferente. Tem gente que encara mesmo. Mas aqui todos me respeitam”, e a PcD-9: “Não, tem gente que nem percebi minha deficiência. Preconceito vai existir em todo lugar, porém aqui nunca sofri preconceito”. Ou seja, mesmo que 7 (sete) dos entrevistados falem que o preconceito no ambiente de trabalho não existe pelo menos não na instituição do estudo, pôde ser identificado nas falas da PcD-1 e PcD-9 que dentro do ambiente de trabalho não existe preconceito, mas fora dele é comum as pessoas olhem esquisito para uma PcD e que o preconceito ainda existe.

Porém, Alves e Silva (2004) discursam que pode ser observado que inserir a gestão de diversidade no contexto organizacional das empresas brasileiras não é uma tarefa fácil, devido à dificuldade histórica de identificar alguns grupos discriminados. Mas, que o preconceito existe seja ele exposto ou não, mas que deve ser combatido para que tanto a organização e colaborador trabalhe em harmonia garantindo seus direitos como todo cidadão.

Para que a PcD ingresse no mercado de trabalho é de extrema importância que passem por um processo educacional onde irá adquirir autoconfiança, comportamento adequado e qualificação. Também, é de responsabilidade das empresas fazerem sua parte facilitando a inclusão da PcD na atividade formal e proporcionando estrutura para receber essas pessoas.

A instituição estudada possui estrutura para receber as PcD, pois segundo a Analista de RH: “Em questão de estrutura sei que a faculdade é muito acessível. Tem alguns pontos que precisam melhorar, mas a gente trabalha junto com a CIPA para que a gente possa desenvolver esse lado da estrutura acessível”. Ou seja, a empresa se preocupa em oferecer uma estrutura onde todos possam ter acessibilidade, porém vale ressaltar como a fala mesmo da Analista de RH, que em alguns pontos da organização precisam ser melhorados. Mas para isso a empresa conta com o apoio da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA, que tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador.

### 5.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

Para as empresas não é uma tarefa fácil encontrar a pessoa certa para ocupar o cargo que esteja disponível. O processo de recrutamento é a primeira etapa para se usar o bom senso e recrutar o maior número de candidatos, assim terá uma amplitude de escolha que leve a localização dos melhores candidatos para as funções (XAVIER, 2006).

Antes de todo esse processo, o que deve ser feito é determinar a natureza da vaga, função e qualificações exigidas para determinado cargo. O planejamento da ocupação irá auxiliar a identificação da quantidade de trabalhadores que serão necessários (FERNANDES; MOURA; RIBEIRO, 2011).

Quanto ao processo de recrutamento na Devry|Unifavip, segundo a Analista de RH acontece da seguinte maneira:

“Inicialmente a gente faz uma triagem, meio que olha as experiências e a gente entra em contato com essas pessoas para que ela venha fazer a entrevista. Após essa entrevista a gente vê qual o perfil que aquela pessoa se adequa para cada área aqui da empresa [...] dependendo do perfil agente entra em contato novamente com aquela pessoa e ... é ofertada a vaga”.

Ela afirmou também, que o processo de Recrutamento e Seleção são realizados de forma igualitária seja o candidato pessoa com deficiência ou não. Como mostra na fala: “... nenhuma diferença em relação a seleção, mas delicado, mas a gente não pode também, é

tipo! É um deficiente vamos ser ... vou ter, mas calma, vou tratar de coitadinho. Não! A gente trata de forma igualitária”.

Existem duas maneiras de se fazer o recrutamento que pode ser interno onde a vaga será disputada pelos colaboradores de dentro da organização ou externo onde se busca novos talentos que não estejam inseridos na empresa (LIMA et al., 2016).

No caso da empresa em questão, o recrutamento de pessoas com deficiência é realizado externamente, pois acontece quando precisa completar seu quadro de funcionários com deficiência para que assim se cumpra o que a Lei exige das organizações. Pode-se identificar isto quando a Analista de RH disse que: “É através da cota que é necessária. Então não adianta dizer que não foi.... uma coisa do além que apareceu, foi por conta dessa cota mesmo que a gente tem para cumprir”.

Além disso, quando perguntada como era o processo do recrutamento das pessoas com deficientes ou não a resposta foi: “A central de processo seletivo fica [...] fica em uma filial da gente em Fortaleza a recrutadora de lá vai fazer o primeiro contato com esse candidato, certo! Tanto PcD quanto recrutamento normal. Ela faz uma entrevista através de vídeo conferência com esse candidato”. Ou seja, o primeiro contato com o candidato não é feito na DeVry|Unifavip de Caruaru- PE e sim na filial em Fortaleza – CE e o recrutamento é feito da mesma forma sendo o candidato deficiente ou não.

Já a seleção é o processo que agrega valor ao recrutamento e é realizado antes. É a escolha do candidato certo para ocupar o cargo (FERNANDES, 2011). Todo processo de seleção é único e pode utilizar diversas formas para realiza-lo como: testes de personalidade, técnicas de simulação de situação, dinâmicas de grupo, entre outras. Cabe ao responsável pela seleção, saber aplicar qual o melhor método para realizar a seleção, o qual obtiverá os melhores resultados (MARQUES, 2009).

A forma utilizada na seleção da organização segundo a Analista de RH:

“... A escolha dos currículos, [...] as competências, o comportamento é crucial e também as experiências [...] a entrevista é baseada nos nossos valores institucionais e principalmente aqueles que regem trabalho em equipe e flexibilidade”.

Quando perguntadas se foi difícil o processo de recrutamento e seleção na organização e se já haviam participado de outro processo seletivo as pessoas com deficiência responderam:

- PcD-1: “Assim, não teve processo seletivo igual ao daqui não, nem semelhante (...) o daqui mesmo teve uma entrevista, teve dinâmica, preencher o

formulário, teve a entrevista pessoal e uma redação e fiquei aguardando... participei com outras pessoas também”.

- PcD-2 disse apenas que: “Não”.
- A PcD-3: “Não achei difícil e não participei de outro processo assim...”.
- A PcD-4: “Na entrevista.... Um pouco de nervosismo, ansiedade e tudo isso, né! Eu não estava preparado para o momento da entrevista e não esperava ser chamado. Aí me pegou de surpresa”.
- PcD-4: “É porque depende, né! De cada empresa. Aqui me deixaram bem à vontade, foi bem, bem tranquilo. Não que as outras não sejam, mas de certa forma tem alguma coisa que lhe incentiva”.
- PcD-5: “Não. Foi supersimples. Não, graças a Deus eu cheguei no departamento pessoal lá. Fiz a entrevista lá e foi normal. A entrevista fiz num dia e quando foi no outro eu já estava empregado”.
- PcD-6: “Não eu não achei tão difícil, as etapas foram tranquilas. Só foi difícil a parte de adaptação, por não saber minha parte...”.
- PcD-7: “O processo não foi difícil, foi fácil”.
- PcD-8: “Não. Foi fácil. É bem tranquilo”.

E por fim a PcD-9: “Não, tem aquelas perguntas, fazia uma redação... Foi tranquilo”. Pode-se identificar pelas respostas dos entrevistados que o processo de recrutamento e seleção realizado na empresa não é difícil e que os métodos utilizados são: redação, entrevista, dinâmica e preenchimento de ficha.

Além dos métodos relatados pelas PcD entrevistadas, o teste psicológico também faz parte do processo de seleção. É importante destacar que a empresa leva em conta os seus valores institucionais e destaca a importância do trabalho em equipe, ambos servem de critérios para a seleção.

Segundo Periard (2011) existem diversos meios de comunicação para divulgar uma vaga de emprego que pode ser através de instituições de ensino, sites, redes sociais, jornais impressos e mídias, anúncio, agências de emprego, indicação feita por candidatos ou funcionários entre outros.

De acordo com as PcD quando perguntadas sobre quais os meios de comunicação obtiveram a informação sobre a vaga de trabalho, as respostas foram as seguintes:

- A PcD-1: “Uma pessoa aqui mesmo da instituição me indicou, acho que fizeram uma reunião aqui pra saber se alguém conhecia alguma pessoa que tenha deficiência. Aí eu mandei meu currículo por e-mail e depois me chamaram pra fazer a entrevista. Aí comecei a trabalhar”.
- A PcD-2: “Na época que eu entrei aqui foi pela APODEC - Associação de Portadores de Deficiência Física, eu sou cadastrado lá. Eu já trabalhava em outra empresa e eu fui chamado para o processo seletivo daqui, foi dessa empresa, que eu vim trabalhar aqui”.
- A PcD-3: “É por e-mail e eu procurei mesmo o RH aqui da instituição e vim pessoalmente entregar o currículo, aí também procurei o supervisor...”.
- A PcD-4: “Através do colaborador que conhece minha esposa. Trabalho aqui há um ano”.
- A PcD-5: “Pela APODEC - Associação dos Deficientes, lá é as pessoas que indicam mesmo, lá sempre tem lista das empresas que precisam de pessoas com deficiência”.
- A PcD-6:

“O meio de comunicação foi através de uma associação que existe aqui em Caruaru que é a APODEC - Associação de Portadores de Deficiência de Caruaru, o vice-presidente me informou dessa vaga, me passou um e-mail. Ele disse: - Oh, não requer experiência, mas pelo seu currículo, não se sabe se vai colocar na vaga de monitoramento ou se em outro setor. Aí eu disse: - Hum, o que eu devo fazer? Aí ele disse: - Você deve pegar seu currículo e enviar por esse e-mail com o nome da APODEC. Aí eu disse: - Pronto, tá tranquilo. Enviei o e-mail e fui chamada para primeira seleção, passei e fui chamada pra segunda ai foi já quando eu passei”.
- A PcD-7: “Foi o pessoal aqui mesmo da empresa que me viram e me chamaram”.
- A PcD-8: “Eu mandei um e-mail para o RH e eles entraram em contato comigo”.
- A PcD-9: “Eu fui convidada. Porque antigamente, na época eu fui contratada era Favip, aí não tinha todo esse processo. Aí me convidaram e eu vim”.

De acordo com as respostas observa-se que quatro das pessoas com deficiência foram indicadas a vaga de emprego por alguém da própria organização, três através da APODEC isso mostra a importância dessa instituição para a população de Caruaru-PE que é deficiente e

que procura por uma oportunidade no mercado de trabalho, e duas pessoas obtiveram a informação da vaga através do e-mail.

Portanto, o recrutamento e seleção de PcD não acontece de maneira diferente se comparado com um de uma pessoa que não possua nenhum tipo de deficiência, cabe a pessoa responsável por esses processos escolher quais os melhores métodos a serem utilizados para que assim, se consiga o melhor candidato para vaga. Cada pessoa possui habilidades e qualificações diferentes basta o gestor escolher aquela opção que para ele irá atender as expectativas da organização podendo escolher dentre a diversidade existente.

#### 5.4 AS PRÁTICAS E DESAFIOS DAS EMPRESAS PARA INCLUSÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

As pessoas com deficiência, geralmente, são padecentes de dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho. Existe legislação específica relacionada a essa informação e o investimento das empresas para incorporar essas pessoas tem um expressivo impacto social (INSTITUTO ETHOS, 2000).

No entanto, a necessidade de se fazer a inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, faz parte de um processo mais amplo, pois elas representam uma minoria na sociedade, onde são marginalizados e excluídos. Ao longo dos tempos eram privados do acesso à educação e também uma série de bens culturais e intelectuais prejudicando seu relacionamento social e trabalhista. A ideia de inclusão se fundamenta do reconhecimento da diversidade encontrada na sociedade o que garante o acesso de todos os indivíduos as oportunidades independentes de suas diferenças (ARAUJO; SCHMIDT, 2006).

Nesse contexto acerca da inserção das PcD no mercado de trabalho, um dos desafios encontrados para se fazer essa inclusão é relatada pela Analista de RH: “... as dificuldades que vejo nesse meio de recrutamento e seleção para a PcD é as pessoas que possuem algum tipo de benefício que é, é conhecido como o LOAS que é o amparo de assistente social aos deficientes”. Ela destaca também que quem recebe esse tipo de benefício na hora da entrevista acaba desistindo da oportunidade de emprego para não perder o benefício, pode-se confirmar na fala:

“Assim, as vezes a gente acha o perfil adequado, mas por questões de comportamento a gente não seleciona para aquela vaga, porque quando ela vem para a

entrevista que a gente fala que vai trabalhar de carteira assinada. Aí a gente diz: é CLT normal. Aí a pessoa fala: - Há, então eu tenho benefício se eu entrar vou perder esse benefício. Então esse é um ponto crucial principalmente aqui, posso falar da realidade de Caruaru”.

Outro ponto a ser destacado na fala da entrevistada é que a mesma alega utilizar vários meios de comunicação para divulgação das vagas para PcD, pois a mais de um ano tem vagas disponíveis na organização e que não conseguem completar o quadro de funcionários necessários para se cumprir a lei.

A Analista de RH conta: “Já divulguei panfleto, rádio, em jornal aqui de Caruaru e já fiz divulgação nos agentes que é o CIEE, SINE e não tive êxito”. Como a mesma falou a dificuldade maior da organização em contratar as pessoas com deficiência é porque algumas delas recebem algum tipo de benefício do governo, não querem abrir mão desse dinheiro para ingressar no mercado de trabalho.

Além disso, dentre as barreiras encontradas para inclusão estão: exclusões, preconceito, baixa escolaridade e qualificação (FERREIRA, 2016). Algumas empresas alegam que a falta de qualificação nesses profissionais é o que dificulta sua inclusão (PAULA; MOURA; NASCIMENTO, 2013).

Quando as PcD foram perguntadas a respeito se elas buscavam se qualificar para o mercado de trabalho as respostas foram as seguintes:

- PcD-1: “Atualmente só tenho o 3º grau e já faz um tempinho que fiz, não fiz outros cursos, por questões financeiras. Mas assim, eu tenho interesse e até porque eu tou aqui, aí eu pretendo me especializar em alguma coisa na minha área”.
- PcD-2: “Na época que eu entrei aqui a exigência era Ensino Médio, aí não teve tanta burocracia não”.
- PcD-3: “Sim, atualmente tô fazendo um cursinho de informática Windows. Eu tenho em mente fazer um curso! Farmácia ou enfermagem!”.
- PcD-4: “Sim eu faço, mas não aqui. Eu faço um curso de libras. Não. Eu concluí sou técnico de radiologia, atuei seis anos”.
- PcD-5: “Eu parei no primeiro ano. Não porque na época foi questão de ... É... Pessoal. Um problema pessoal, aí não deu mais pra seguir na escola”.
- PcD-6:

“Não, no momento eu não faço, nenhum curso. Tenho curso de microcomputador, telemarketing, recepcionista, curso de secretariado e o curso básico de libras. No decorrer do ensino médio, eu continuei. Não pretendo fazer mais nenhum curso. Não tenho, mas cabeça pra isso. Pretendo fazer outros cursos avançados no futuro, quem sabe!?”.

- PcD-7: “Não no momento não. Não fiz nenhum curso, mas pretendo fazer contabilidade, fiz o curso de informática”.
- PcD-8: “Não, no momento não”.
- PcD-9: “Eu faço curso de direito, mas esse período eu tranquei. Tou no último período praticamente”.

Nota-se que dos 9 (nove) entrevistados 5 (cinco) pretendem fazer algum curso ou especialização e 4 (quatro) não disseram claramente se queriam fazer algum curso ou especialização o que mostra que o interesse existe em pelo menos 80% (oitenta por cento) dos entrevistados. Porém, por causa de algumas adversidades pararam o curso por problemas pessoais como relatou a PcD-5 ou mesmo tendo a pretensão em se fazer uma especialização não a faz por questões financeiras como relatou a PcD-1.

A teoria fala que um dos motivos da não inclusão da PcD é justamente a qualificação que esses profissionais não possuem. Porém, nas entrevistas, percebe-se que existe um interesse por parte dessas pessoas o que falta é o apoio das organizações. Como afirmam Paula, Moura e Nascimento (2013) é fundamental que os governos juntamente com as empresas busquem qualificar esses profissionais, para que eles adquiram experiência e tenham, mas oportunidades no mercado de trabalho.

No entanto, a Analista de RH disse que: “... ensino médio completo, aí é praxe que eles tenham o ensino médio completo”. Ou seja, identifica-se na fala que a única exigência da DeVry|Unifavip é que o candidato tenha no mínimo o ensino médio completo. Porém, é importante que a organização ajude de alguma forma essas pessoas que querem se qualificar dando a elas a oportunidade de fazer cursos na própria organização ou até mesmo fora dela.

Outro ponto importante para destacar nas entrevistas com as PcD é quando responderam a seguinte pergunta: Você se sente incluído na sociedade por estar trabalhando? As PcD-1,3,5,6, 7 e 8 responderam apenas que “Sim”. Já a PcD-2: “Pra mim primeiro, dignidade, salário que a gente precisa e qualidade de vida”, a PcD-4: “Aqui agente almeja

crescer. Como uma empresa normal, espero crescer” e a PcD-9: “Tudo. Conhecimento, aprendizado, financeiro, relacionamento pessoal porque você conhece outras pessoas...”.

Pelas respostas, isso mostra o quanto é importante as PcD estarem inseridas no mercado de trabalho, elas se sentem parte da sociedade. Contudo, o que ajuda também essas pessoas são as leis, de Cotas e LBI elas garantem que os direitos básicos, educação, saúde, trabalho, lazer, previdência social, amparo a infância e maternidade proporcionando seu bem-estar pessoal, social e econômico. Dando a elas também a oportunidade de crescer profissionalmente dentro da empresa como é a expectativa da fala da PcD-4.

## 6 AVALIAÇÃO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção são processos que estão intimamente ligados. Eles fazem parte das rotinas de preenchimento de vagas e contratação de pessoal em grande parte das organizações. A importância desses processos para as organizações é destacada na Gestão de Pessoas, especialmente quanto à necessidade de um processo formal que escolha as pessoas mais adequadas para as vagas a serem preenchidas.

Através da realização das entrevistas com a Analista de RH e os 9 (nove) colaboradores com deficiência na DeVry|Unifavip, as análises foram feitas da seguinte maneira: os questionários semiestruturado utilizados serviram de apoio para as entrevistas e de acordo com as respostas a divisão por temas foi estabelecida e as categorias nomeadas de diversidade nas organizações – pessoas com deficiência, recrutamento e seleção das pessoas com deficiência e as práticas e desafios das empresas para inclusão das pessoas com deficiência.

A categoria nomeada de diversidade nas organizações, identificou-se que a empresa estudada não discrimina o profissional, seja ele pertencente a qualquer diversidade existente. Em relação ao profissional que possua alguma deficiência, eles mesmos relataram que não sofrem preconceito no ambiente de trabalho, ao contrário são bem respeitados e suas diferenças bem aceitas e em alguns casos a deficiência não é percebida. A empresa também possui estrutura para receber esses profissionais e conta com o apoio da CIPA para facilitar cada vez mais a acessibilidade.

Com base na categoria recrutamento e seleção das pessoas com deficiência ponto principal do trabalho e de acordo com as respostas identificamos como são realizados esses processos na organização. No recrutamento, inicialmente é executada a triagem, olham-se as experiências e depois entram em contato com o candidato para a realização da entrevista. Na entrevista observa-se o perfil e qual se adequa a vaga que está disponível.

Nota-se que esses recrutamentos são feitos quando surge a necessidade interna da organização em contratar novos colaboradores. Esse primeiro contato com o candidato é de responsabilidade da filial da empresa, localizada em Fortaleza – CE, o recrutador de lá faz esse processo por vídeo conferência.

Já a seleção é realizada com base nos valores institucionais e principalmente aqueles que regem trabalho em equipe e flexibilidade. Também se utiliza de aplicação de testes sobre

conhecimentos gerais e testes psicológicos. Segundo as PcD entrevistadas, o processo de seleção não é difícil. Os meios de comunicação utilizados para divulgação da vaga de emprego são panfleto, rádio, jornal, site da empresa, CIEE e SINE. Porém, de acordo com as PcD entrevistadas outra maneira de se obter informação sobre vaga de emprego é através da APODEC.

Por fim, a categoria nomeada de práticas e desafios das empresas para inclusão das pessoas com deficiência. Segundo a Analista de RH a maior dificuldade da empresa para se fazer a inclusão da PcD na organização é que no momento da entrevista com o candidato, caso o mesmo receba algum auxílio ou benefício em decorrência da deficiência e que o mesmo irá perder esse benefício (se for contratado), o mesmo não quer estar empregado de acordo com as normas da CLT. Outro ponto é a qualificação desse profissional, porém a única exigência da empresa estudada é que tenha no mínimo o ensino médio completo. Vale ressaltar que as PcD entrevistadas disseram que pretendem se qualificar, mas que por questões pessoais e financeiras acabam não buscando essa qualificação para o mercado de trabalho.

É fundamental que os governos juntamente com as empresas busquem qualificar esses profissionais, para que eles adquiram experiência e tenham mais oportunidades no mercado de trabalho, proporcionando bem-estar pessoal, social e econômico.

A partir desses dados, obtiveram-se algumas conclusões que podem ser observadas no capítulo seguinte.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de recrutamento e seleção das pessoas com deficiência em uma instituição de ensino superior. Mediante a pesquisa percebeu-se que, de fato, esses processos são realizados da mesma maneira seja o candidato deficiente ou não.

Quanto ao primeiro objetivo específico, explicar o que é recrutamento e seleção, ambos foram explanados no capítulo da revisão bibliográfica. Os temas recrutamento e seleção fazem parte da gestão de pessoas, essas atividades são de extrema importância para as organizações, são responsáveis pela escolha dos melhores candidatos para entrar na empresa. O segundo objetivo específico, identificar os tipos de recrutamento e seleção, que são: recrutamento interno, externo e misto e no caso da seleção depende de cada profissional quais os métodos que serão utilizados que podem ser os mais variados como: testes psicológicos, entrevistas, dinâmicas de grupos entre outros. Cada método utilizado tem por objetivo identificar qual o melhor perfil do candidato que se encaixe perfeitamente com o objetivo do cargo e cabe ao gestor fazer essa escolha.

Os objetivos específicos, descrever as mudanças ocorridas nas leis trabalhistas ao longo dos tempos, evidenciar a importância das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, descrever as dificuldades de inclusão das pessoas com deficiência nas organizações. Esses objetivos aparecem quando inseridos nos temas abordados: diversidade nas organizações, pessoas com deficiência e inclusão das pessoas com deficiência, cada tema desse foi bem explanado no decorrer do trabalho onde observa-se que as leis contribuíram para que a inclusão de PcD pudesse acontecer, além de mostrar a importância da diversidade dentro das organizações.

Já os objetivos específicos, explicar as dificuldades encontradas pela DeVry|Unifavip para contratar PcD, entender como chegar a escolha da PcD, e por fim analisar os impactos causados na DeVry|Unifavip, aparecem inseridos nas análises dos resultados. Identificou-se que a dificuldade de se inserir PcD na organização se dá pelo fato de alguns delas receberem benefício social e outro ponto é a vontade de se qualificar para o mercado de trabalho, porém não se tem o suporte por parte das organizações para que essa qualificação aconteça.

A seguir, será apresentado as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa deparou-se com algumas limitações.

Primeiramente, a escolha de uma organização que possuísse em seu quadro de funcionários pessoas com deficiência, outra dificuldade seria a empresa aceitar que a pesquisa fosse realizada na mesma.

Mediante a escolha da organização e aceitação da realização da pesquisa, encontrou-se dificuldade em realizar as entrevistas com todos os colaboradores deficientes que trabalhavam na organização.

No período em que as entrevistas foram realizadas em setembro de 2016, 2 (dois) dos 12 (doze) funcionários que são deficientes, estavam de licença. Já um terceiro funcionário nunca o encontrava na organização nos horários em que as entrevistas foram realizadas com os demais colaboradores. Resultando assim em 9 (nove) pessoas com deficiência entrevistadas, para obtenção dos resultados da pesquisa.

Outra limitação foi na própria entrevista, pois mesmo utilizando o método de entrevista semiestrutura alguns entrevistados não conseguiam responder as perguntas com mais riqueza de detalhes, talvez pelo fato da entrevista ser realizada face a face e isso deixar a pessoa tímida.

## 7.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

É recomendável a realização de pesquisas com vistas a identificar qual o papel da sociedade perante as PcD. Recomenda-se também o estudo sobre as conquistas das PcD no mercado de trabalho. Estudar outros tipos de métodos utilizados pela GP para analisar as ações e práticas realizadas voltadas as PcD. Outra sugestão seria aplicar a mesma pesquisa em outros tipos de organizações afim de comparar os resultados.

## REFERÊNCIAS

- ALLI, S. Como as empresas podem e (devem) valorizar a diversidade. **São Paulo: Instituto ETHOS**, 2000.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- AMIRALIAN, Maria LT et al. Conceituando deficiência. **Revista de Saúde Pública**, v. 34, n. 1, p. 97-103, 2000.
- ARANHA, Maria Salete Fábio. Paradigmas da relação da sociedade com as pessoas com deficiência. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, v. 11, n. 21, p. 160-173, 2001.
- ARANTES, Elaine. Investimento em responsabilidade social e sua relação com o desempenho econômico das empresas. **Conhecimento Interativo**, v. 2, n. 1, p. 03-09, 2006.
- ARAÚJO, Janine Praça; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Rev. bras. educ. espec.** vol.12 no.2 Marília May/Aug. 2006
- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. – Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- BAHIA, Melissa Santos; SCHOMMER, Paula Chies. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: Responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, 2010.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos. EL capital humano de las organizaciones**. McGraw-Hill, 2011.
- CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**, p. 55-78, 2009.
- COSTA, Pedro Henrique Costa. **Responsabilidade social e empresarial**. Disponível em: < <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/responsabilidade-social-empresarial> >. Acesso em: 25 Set. 2016.
- CRUZ, Daniela Amoroso; SOUZA, Roseane Valadão de; OLIVEIRA, José Cleverton de. **Gestão de pessoas: mudanças e exigências de mercado e sua influência sobre o colaborador**

dentro da organização. Disponível em: < [http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS\\_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf](http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n3/GESTAO-DE-PESSOAS_-MUDANCAS-E-EXIGENCIAS-DE-MERCADO-E-SUA-INFLUENCIA-SOBRE-O-COLABORADOR-DENTRO-DA-ORGANIZACAO.pdf) >. Acesso em: 24 Ago. 2016.

DA FONSECA, Ricardo Tadeu Marques. O novo conceito constitucional de pessoa com deficiência: um ato de coragem. 2012.

DE OLIVEIRA, Francisco Correia; RODRIGUES, Elano Dantas; PEREIRA, Helda Kelly Dos Santos. A diversidade nas organizações do terceiro setor. 2006.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. 2011.

DE OLIVEIRA MELO, Fernanda Augusta et al. O Recrutamento Ético como Ferramenta de Gestão nas Organizações Contemporâneas. 2012.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura. 2003.

DE SOUSA, Fabrício Alves et al. Responsabilidade social empresarial: uma análise sobre a correlação entre a variação do índice de sustentabilidade empresarial (ise) e o lucro das empresas socialmente responsáveis que compõem esse índice. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 52-68, 2015.

DEVRY UNIFAVIP. Disponível em: < <http://www.devrybrasil.edu.br/unifavip> >. Acesso em: 17 Out. 2016.

DOS SANTOS, José Vitor Palhares et al. Políticas de Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). **Revista Foco**, v. 8, n. 2, 2016.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 100, p. 921-946, 2007.

FERNANDES, Adriana L.; MOURA, A. S. D.; RIBEIRO, Lílian Ponzo. O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração. **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2011.

FERNANDES, Daniele Mota. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional.

FERNANDES, Lorena Barolo; SCHLESNER, Anita; MOSQUERA, Carlos. Breve histórico da deficiência e seus paradigmas. **Revista InCantare**, 2014.

FERREIRA, Ely Rodrigues. Gestão da diversidade em organizações contemporâneas. 2016.  
FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 26-34, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. – 1. Ed. Reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Mhardoqueu G. Lima. AÇÕES AFIRMATIVAS E O PRINCÍPIO DA IGUALDADE: COTAS PARA NEGROS EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS. **Revista Argumenta Journal Law**, v. 15, n. 15, p. 13-39, 2011.

FRANCO, Simone. **Lei Brasileira de Inclusão entra em vigor e beneficia 45 milhões de pessoas**. Disponível em: < <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/01/21/lei-brasileira-de-inclusao-entra-em-vigor-e-beneficia-45-milhoes-de-brasileiros> >. Acesso em: 05 Set. 2016.

FUNDAÇÃO DORINA NOWILL PARA CEGOS. **Deficiência visual**. Disponível em: < <http://www.fundacaodorina.org.br/deficiencia-visual/> >. Acesso em: 25 Set. 2016.

GIANINI, Viviana Cristina; JUNIOR, Ubirajara Gerardin. Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 30-50, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa; SILVA, Fernanda Duarte Lopes Lucas da. As ações afirmativas e os processos de promoção da igualdade efetiva. **Cadernos do CEJ**, v. 24, p. 86-123, 2001.

GUGEL, Maria Aparecida. A pessoa com deficiência e sua relação com a história da humanidade. Florianópolis. Disponível em:< [http://www.ampid.org.br/Artigos/PD\\_Historia.php](http://www.ampid.org.br/Artigos/PD_Historia.php)> Acesso em, v. 19, 2011.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. < <http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-lei-de-cotas-e-as-pessoas-com-deficiencia/#.V65V85grLIU> > 2000. Acesso em: 12 Ago. 2016.

LEMOS, M.; ROSA, S.; TAVARES, M. M. Os Setores de Comércio e Serviços. **BNDES**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livrosetorial/setorial07.pdf>. Acesso em, v. 8, 2003.

LEMOS, Mário Luiz Freitas; ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da; TAVARES, Marina Mendes. Os Setores de Comércio e de Serviços. 2003.

LESSA, Erica Nascimento; JUNIOR, Evaristo Cerqueira; LIMA, Jaciaria de Jesus; REIS, Luana Rocha. **O ato de administrar a diversidade cultural na empresa**. Disponível em: < [http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo\\_administrar\\_diversidade\\_cultural.pdf](http://www.ibes.edu.br/aluno/arquivos/artigo_administrar_diversidade_cultural.pdf) >. Acesso em: 29 Ago. 2016.

LIMA, Franquiléia et al. Processo de Recrutamento e Seleção na Empresa AP Empreendimentos. **CIAIQ2016**, v. 3, 2016.

MADRUGA, LRRG; VENTURINI, Jonas Cardona; FAGAN, Silmara. Gestão estratégica de pessoas, diversidade e sustentabilidade: o entrelaçamento teórico-empírico visualizado na CAMNPAL/RS. **Anais do ENANPAD**, 2006.

MAIA, Gabrielle; ANDRADE, Walter Oliveira; LIMA, Marcel Faria. **A função da gestão de pessoas no processo endógeno de responsabilidade social**. Disponível em: < [http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n2/n2\\_Gabrielle.pdf](http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n2/n2_Gabrielle.pdf) >. Acesso em: 27 Ago. 2016.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor: A real informação para os gestores de sucesso**. Disponível em: < [https://books.google.com.br/books?id=LQ8r2j\\_rjQ4C&pg=PA238&lpg=PA238&dq=pontes+2001&source=bl&ots=8r2Y6s1Zih&sig=Q-yjRxA1WRfDD0E6Pfidy0gHFwE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjsytX35OzOAhVCDpAKHUsRCJUQ6AEIZDAP#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=LQ8r2j_rjQ4C&pg=PA238&lpg=PA238&dq=pontes+2001&source=bl&ots=8r2Y6s1Zih&sig=Q-yjRxA1WRfDD0E6Pfidy0gHFwE&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjsytX35OzOAhVCDpAKHUsRCJUQ6AEIZDAP#v=onepage&q&f=false) > Acesso em: 01 Set. 2016.

MARTINS, Heitor. Luís Gama e a consciência negra na Literatura Brasileira. *Revista Afroasia*, n. 17, p.87–97, 1996. ISSN:1981-141.

MARTINS, Sergio da Silva. Ação afirmativa e desigualdade racial no Brasil. **Estudos Feministas**, v. 4, n. 1, p. 202, 1996.

MENEGHELLI, Leocádio; GROSCH, Maria Selma. O ambiente das organizações na era da globalização. **Instituto Catarinense de Pós-Graduação**, 1999.

MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Ano VII, n. 13, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Tradução Reynaldo C. Marcondes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOEHLECKE, Sabrina. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de pesquisa**, v. 117, n. 11, p. 197-217, 2002.

MORO, Giovana Costa; VASCONCELOS, Josiane de; REALI, Luiz Felipe Rossoni; SILVA, Raldiane Rosa da. As Dificuldades da Inclusão de Pessoas Portadoras de Necessidades Especiais (PNES) No Mercado de Trabalho, 2010.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. Manual de metodologia da pesquisa científica. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007. 204p.

NOBRE, Noéli. **Comissão aprova isenção de multa para empresa que não conseguir cumprir cota para deficientes.** Disponível em: < [http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/INDUSTRIA-E-COMERCIO/502802-COMISSAO-APROVA-ISENCAO-DE-MULTA-PARA-EMPRESA-QUE-NAO-CONSEGUIR-CUMPRIR-COTA-PARA-DEFICIENTES.html?utm\\_campaign=boletim&utm\\_source=agencia&utm\\_medium=email](http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/INDUSTRIA-E-COMERCIO/502802-COMISSAO-APROVA-ISENCAO-DE-MULTA-PARA-EMPRESA-QUE-NAO-CONSEGUIR-CUMPRIR-COTA-PARA-DEFICIENTES.html?utm_campaign=boletim&utm_source=agencia&utm_medium=email) >. Acesso em: 05 Out. 2016.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAIS, Karine Nunes; DOURADO, Luiz Fernandes. **Organização da educação escolar no Brasil na perspectiva da gestão democrática:** sistemas de ensino, órgãos deliberativos e executivos, regime de colaboração, programas, projetos e ações. Disponível em: < [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/texto2\\_2.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_2.pdf) >. Acesso em: 27 Set. 2016.

OLIVEN, Arabela Campos. Ações afirmativas, relações raciais e política de cotas nas universidades: Uma comparação entre os Estados Unidos e o Brasil. **Educação**, v. 30, n. 61, p. 29-51, 2007.

PAULA, Edivane Alves De; MOURA, Joana Iany De Sousa; NASCIMENTO, Maria Ilvaney Do. **A inclusão dos portadores de necessidades especiais no mercado de picos:** do recrutamento a seleção. 27 f. TCC (Graduação). Bacharelado em Administração, Universidade Federal do Piauí, 2013.

PEREIRA, Adolfo Plínio; DO PRADO, Eduardo Vieira. Mensuração das práticas, estratégias e atividades de Gestão de Pessoas em organizações. **Revista de Administração do Unisal**, v. 4, n. 5, 2014.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcante; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. A Gestão da Diversidade: uma Questão de Valorização ou de Dissolução das Diferenças. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2007.

PERIARD, Gustavo. **Recrutamento de pessoal – O que é e como funciona.** Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/recrutamento-de-pessoal-o-que-e-e-como-funciona/> >. Acesso em: 3 Out. 2016.

PERLIN, Ana Paula et al. Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Um Estudo numa Empresa do Setor Cerâmico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 34, p. 214-236, 2016.

PLANALTO. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-)

2018/2015/Lei/L13146.htm >. Acesso em: 03 Set. 2016.

PORTAL BRASIL. **Lei de Cotas para pessoas com deficiência completa 24 anos.** Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/07/lei-de-cotas-para-pessoas-com-deficiencia-completa-24-anos> >. Acesso em: 03 Set. 2016.

PORTAL BRASIL. **Lei que regula a contratação de pessoas com deficiência completa 21 anos.** Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/07/lei-que-regula-a-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia-completa-21-anos> >. Acesso em: 15 Ago. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição.** Editora Feevale, 2013.

REIS, Drielly Santos; SILVA, Dayana Matias Coelho da. **Recrutamento e Seleção de Portadores de Necessidades Especiais – PNE, 2012.**

RIBAS, João. **A Lei de Cotas e as pessoas com deficiência.** Disponível em: < <http://www3.ethos.org.br/cedoc/a-lei-de-cotas-e-as-pessoas-com-deficiencia/#.WBBoleArK00> >. Acesso em: 23 Ago. 2016.

RIBEIRO; Geisiane Tassinari; FERREIRA, André; RODRIGUES, Luiz Carlos. **O Processo de Inserção de Pessoas Com Necessidades Especiais no Mercado de Trabalho: um estudo de caso em uma montadora de automóveis. 2014.**

ROCHA, ANA PAULA DE SOUSA. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial.**

ROCHA, Carmen Lúcia Antunes. **Ação afirmativa: o conteúdo democrático do princípio da igualdade jurídica. id/496863, 1996.**

SARAIVA, Luiz Alex Silva; DOS REIS IRIGARAY, Hélio Arthur. **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?.** **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SCHUZ, Almiro; NERY, Vanda Cunha Albieri. **TEORIAS ÉTICAS COMO PARÂMETRO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS SUPERIORES. Educação e filosofia**, v. 20, n. 39, p. 219-251, 2008.

SOUZA, Ana Lúcia Moraes de. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: investigação sobre a inserção da pessoa com deficiência em uma organização pública federal. 2011.**

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. –**

5 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. GESTÃO DE PESSOAS, NA PRÁTICA. **São Paulo: Gente**, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A ANALISTA DE RH****INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS****IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO**

Empresa: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

1. Qual é o compromisso da direção da empresa com a diversidade?
2. Em que medida a empresa incorpora a diversidade nos cargos de gestão?
3. Que grau de diversidade é expresso no quadro de funcionários?
4. Quais as questões específicas de diversidade que têm impactos mais relevantes na empresa?
5. A organização faz a contratação de deficientes, porque é lei, ou porque vê nessas pessoas uma oportunidade de inseri-las no mercado de trabalho?
6. Quais as dificuldades e investimentos para se fazer esse recrutamento?
7. Como é feita a descrição do cargo para ofertar uma vaga para deficiente, há limitações?
8. O processo do recrutamento, como é feito? Tanto com pessoas deficientes ou não.
9. Quais os métodos utilizados na seleção?
10. O que leva o recrutador escolher um candidato a outro, seja ele deficiente ou não.
11. Quais as maiores dificuldades encontrada pela organização em inserir no seu quadro de funcionários pessoas com deficiência?
12. A cultura organizacional é afetada por essa inclusão de pessoas com deficiência?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO COM DEFICIÊNCIA**

Empresa: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

1. Quais os meios de comunicação, você obteve informação sobre a vaga de trabalho?
2. Você busca sempre estar se qualificado para o mercado de trabalho?
3. Você acha que sua deficiência, se restringe de participar de processos seletivos?
4. Foi difícil o processo seletivo?
5. Quais as dificuldades que encontrou nesses processos?
6. Já participou de outros processos seletivo?
7. Fazendo uma comparação com outras empresas referente ao processo seletivo?
8. Você se sente incluído na sociedade por estar trabalhando?
9. No ambiente de trabalho sofre preconceito?
10. Você possui atividade iguais a de uma pessoa que não tem deficiência e que ocupa o mesmo cargo seu?
11. Para você quais os benefícios que o trabalho traz?