



## Deficiência e inclusão na gestão empresarial: concepções no contexto pós- inserção profissional

Disability and inclusion in business management: conceptions in the post-employment  
context

Gabriela Ishikawa Boniholi<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-2978-9175>  
Luiz Fernando de Oriani e Paulillo<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-2627-7887>

Recebido em: 30 jun. 2025  
Aceito em: 26 dez. 2025

**Como citar este artigo:** ISHIKAWA BONIHOI, Gabriela; DE ORIANI E PAULILLO, Luiz Fernando. Deficiência e inclusão na gestão empresarial: concepções no contexto pós-inserção profissional: Disability and inclusion in business management: conceptions in the post-employment context. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 14, n. 2, p. e3832-e3832, 2025. DOI: 10.33362/visao.v14i2.3832. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3832>.

**Resumo:** A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma temática que, embora amparada por legislações como a Lei de Cotas, ainda enfrenta barreiras significativas, especialmente relacionadas ao preconceito e à falta de acessibilidade. Este artigo analisou as percepções de gestores que participaram de processos de inclusão de pessoas com deficiência, buscando compreender como a convivência pode ressignificar estigmas e promover transformações na cultura organizacional. Utilizando uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, a pesquisa entrevistou gestores de 34 empresas em diferentes setores e regiões do Brasil. Os resultados indicam que, apesar de desafios como a falta de capacitação profissional e o preconceito, a maioria dos gestores relata experiências positivas, associando a inclusão ao fortalecimento do convívio respeitoso e à redução de preconceitos. A análise das definições de deficiência revelou uma transição entre visões biológicas/limitantes e perspectivas sociais/positivas, reforçando o papel crucial das instituições especializadas na

---

<sup>1</sup> Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. E-mail: [gabrielaboniholi@estudante.ufscar.br](mailto:gabrielaboniholi@estudante.ufscar.br).

<sup>2</sup> Professor Titular do Departamento de Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. E-mail: [dlfp@ufscar.br](mailto:dlfp@ufscar.br).

mediação e apoio aos processos de inclusão. O estudo conclui que a experiência prática favorece a desconstrução de preconceitos, mas ressalta a necessidade contínua de capacitação e sensibilização para superar as barreiras estruturais e conceituais.

**Palavras-Chave:** Inclusão. Pessoas com Deficiência. Estigma. Mercado de Trabalho.

**Abstract:** The inclusion of people with disabilities in the labor market is a central theme that, although supported by legislation such as the Quota Law, still faces significant barriers, particularly prejudice and lack of accessibility. This article analyzed the perceptions of managers who have participated in the inclusion processes of people with disabilities, aiming to understand how coexistence can reframe stigmas and promote changes in organizational culture. Using a qualitative, exploratory, and descriptive approach, the research involved interviews with managers from 34 companies across different sectors and regions of Brazil. The results indicate that, despite challenges such as lack of professional training and persistent prejudice, most managers report positive experiences, associating inclusion with the strengthening of respectful coexistence and the reduction of bias. The analysis of disability definitions revealed a transition from biological/limiting views to social/positive perspectives, highlighting the crucial role of specialized institutions in mediating and supporting inclusion processes. The study concludes that practical experience fosters the deconstruction of prejudices but emphasizes the ongoing need for training and awareness to overcome structural and conceptual barriers.

**Keywords:** Inclusion. People with Disabilities. Stigma. Labor Market.

## INTRODUÇÃO

A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma temática que mobiliza debates importantes sobre direitos, equidade e justiça social. Apesar da existência de legislações que asseguram esse direito, como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), observa-se um descompasso entre os avanços normativos e a efetiva inserção profissional dessas pessoas.

Essas barreiras são compreendidas, segundo Paulillo (2009), como entraves institucionais e organizacionais que limitam a capacidade de atuação dos atores em uma política pública. No caso das pessoas com deficiência, isso se manifesta em formas de exclusão, que pode ser compreendida desde a falta de acessibilidade até os preconceitos enraizados nas relações de trabalho. Entre essas barreiras, destacam-se os rótulos e estigmas sociais, que contribuem para a desqualificação simbólica das pessoas com deficiência e influenciam diretamente sua empregabilidade. A compreensão dos fatores institucionais que dificultam essa inclusão é um passo fundamental para a criação de estratégias que possam mitigar esses

obstáculos e melhorar a eficácia das iniciativas de inclusão (Paulillo, 2009).

No contexto das empresas, as práticas inclusivas ainda enfrentam forte resistência, marcada pela ausência de políticas efetivas de acessibilidade, pela falta de preparo de lideranças e gestores, e por estigmas que associam deficiência à improdutividade ou dependência (Souza-Silva, Diegues e Carvalho, 2012; Silva e Helal, 2017). Mesmo diante do aumento da contratação motivada por exigências legais, diversas pesquisas como a de Araújo (2013), Hammes e Nuernberg (2015) e Villela et al. (2018) demonstram que muitas organizações tratam a inclusão como uma obrigação formal, desvinculada de um compromisso genuíno com a diversidade e a equidade.

A gestão de pessoas, nesse cenário, assume um papel estratégico e desafiador. Serrano e Brunstein (2011) apontam que o comportamento das lideranças é determinante para o sucesso ou fracasso das iniciativas de inclusão. A atuação dos gestores, nesse sentido, demanda competências específicas, que vão além da observância à legislação: envolve a construção de ambientes sensíveis à diversidade, a promoção de uma cultura de respeito e empatia, bem como a valorização das potencialidades individuais de cada colaborador com deficiência (Dias, Carvalho-Freitas e Tette, 2018; Sarsur et al., 2023).

Contudo, apesar do predomínio de percepções estigmatizadas em muitos ambientes corporativos, experiências concretas de inclusão têm demonstrado que o contato direto e cotidiano com pessoas com deficiência pode transformar positivamente as visões gerenciais, promovendo a ressignificação da deficiência e contribuindo para uma cultura organizacional mais inclusiva (Carvalho-Freitas e Marques, 2009; Santos e Braz, 2018). Nesse processo, o estigma não desaparece por completo, mas pode ser gradualmente deslocado por outras formas de compreensão mais respeitosas e centradas na convivência.

O presente artigo tem como objetivo analisar como esse movimento de transformação pode ocorrer a partir das experiências relatadas por gestores que participaram de processos de inclusão de pessoas com deficiência. A pesquisa parte do reconhecimento de que estigmas e rótulos ainda estão presentes nas estruturas organizacionais, mas considera que esses elementos podem ser ressignificados quando confrontados com a prática.

A reflexão proposta contribui para ampliar o debate sobre empregabilidade e inclusão, deslocando a análise da mera conformidade legal para o campo das relações humanas e da

gestão inclusiva. Ao considerar as vozes de gestores que passaram por experiências concretas de contratação e convivência com pessoas com deficiência, busca-se compreender de que forma tais interações impactam suas percepções, expectativas e práticas.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O presente artigo configura-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, vinculada a um estudo mais amplo sobre o estigma como barreira na efetivação da empregabilidade das pessoas com deficiência, realizado no Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). A pesquisa principal contou com 219 participantes, incluindo pessoas com deficiência, familiares, representantes de entidades e gestores de empresas contratantes.

Este recorte concentra-se nas entrevistas com gestores de empresas, cujas contratações ocorreram por meio de um programa de inclusão conduzido por uma rede de entidades de apoio à pessoa com deficiência intelectual e/ou múltipla. Para garantir o anonimato dos participantes, cada gestor entrevistado foi identificado por um código alfanumérico, composto pela sigla “EMP” seguida de um número sequencial, de acordo com a ordem em que as entrevistas foram realizadas (por exemplo, EMP1, EMP2, EMP3...).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas na íntegra. A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), com o objetivo de identificar falas que expressassem estigmas e/ou resignificação do entendimento da deficiência no contexto organizacional. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSCar (CAEE: 69869723.3.0000.5504).

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados foram organizados em quatro partes principais. Primeiramente, apresenta-se o perfil das empresas participantes, contemplando setor de atuação, tempo de existência e conformidade com a Lei de Cotas. Em seguida, é descrito o perfil das pessoas com deficiência contratadas, considerando os tipos de deficiência e características do processo de inserção. A terceira aborda as percepções dos gestores sobre a inclusão, destacando

experiências positivas, obstáculos e possibilidades de progressão na carreira. Por fim, são discutidas as barreiras e concepções de deficiência, evidenciando os principais desafios estruturais e as diferentes formas de compreender a deficiência no ambiente de trabalho.

### Perfil das empresas participantes

O presente estudo contou com a participação de 34 empresas localizadas em seis municípios distintos, distribuídos por quatro estados brasileiros — São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul — além do Distrito Federal. A amostra contempla organizações de diferentes perfis institucionais e setores de atuação que mantêm vínculos com entidades especializadas em inclusão laboral de pessoas com deficiência. A Tabela 1 apresenta uma síntese do perfil dessas organizações, considerando município/estado, setor de atuação, tempo de existência e cumprimento da Lei de Cotas.

**Tabela 1** - Perfil das empresas participantes

Código	Estado	Tempo de Existência	Setor de Atuação (por categoria)	Cumprimento da Lei de Cotas
E1	Santa Catarina	>25 anos	Alimentação	Cumpro mais do que exigido por Lei
E2	Santa Catarina	>25 anos	Varejo	Cumpro mais do que exigido por Lei
E3	Santa Catarina	>25 anos	Jurídico	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E4	Santa Catarina	>25 anos	Frigoríficos	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E5	Santa Catarina	1–3 anos	Varejo	Cumpro mais do que exigido por Lei
E6	Santa Catarina	1–3 anos	Varejo	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E7	Santa Catarina	>25 anos	Varejo	Cumpro mais do que exigido por Lei
E8	Santa Catarina	11–25 anos	Varejo	Cumpro mais do que exigido por Lei
E9	Santa Catarina	4–10 anos	Têxtil	Não
E10	Santa Catarina	11–25 anos	Indústria de Papel	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E11	Santa Catarina	>25 anos	Farmacêutico	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E12	Minas Gerais	>25 anos	Mineração	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E13	Minas Gerais	1–3 anos	Varejo	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E14	São Paulo	4–10 anos	Alimentação	Cumpro mais do que exigido por Lei
E15	São Paulo	>25 anos	Varejo	Cumpro mais do que exigido por Lei
E16	São Paulo	>25 anos	Ind. de Alimentos	Cumpro mais do que exigido por Lei
E17	São Paulo	11–25 anos	Varejo	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E18	São Paulo	4–10 anos	Varejo	Cumpro mais do que exigido por Lei
E19	São Paulo	>25 anos	Varejo	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E20	Rio Grande do Sul	>25 anos	Cooperativas	Não
E21	Distrito	Não	Autopeças	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei

	Federal	informado		
E22	Distrito Federal	4–10 anos	Jurídico	Cumpro mais do que exigido por Lei
E23	Distrito Federal	11–25 anos	Alimentação	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E24	Distrito Federal	>25 anos	Governamental	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E25	Distrito Federal	>25 anos	Construção	Cumpro mais do que exigido por Lei
E26	Distrito Federal	>25 anos	Alimentação	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E27	Distrito Federal	>25 anos	Governamental	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E28	Distrito Federal	11–25 anos	Mat. de Construção	Cumpro mais do que exigido por Lei
E29	Distrito Federal	>25 anos	Varejo	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E30	Distrito Federal	11–25 anos	Governamental	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei
E31	Distrito Federal	>25 anos	Educação	Cumpro mais do que exigido por Lei
E32	Distrito Federal	Não informado	Farmacêutico	Não
E33	Distrito Federal	>25 anos	Saúde	Cumpro mais do que exigido por Lei
E34	Distrito Federal	Não informado	Governamental	Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei

**Fonte:** Elaboração própria, 2025.

As empresas participantes da pesquisa foram distribuídas em 16 segmentos distintos, com destaque para o varejo, que reúne 11 organizações, seguido pelo setor alimentício, com 4. Também foram identificadas contratações no setor público/governamental (3 empresas), na educação (2), indústria farmacêutica (2) e no setor jurídico (2). As demais categorias podem ser conferidas na Tabela 1.

No que diz respeito à conformidade com a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), a grande maioria das empresas entrevistadas relatou cumprir a exigência legal: aproximadamente 91% afirmaram estar em conformidade, sendo que 45,16% ultrapassam a cota mínima exigida, e 54,83% afirmaram cumprir exatamente o previsto pela legislação. Em contrapartida, aproximadamente 9% das empresas relataram não cumprir integralmente a cota, o que

evidencia a necessidade de maior atenção a esses casos, tanto em termos de fiscalização quanto de apoio institucional à adequação legal.

### **Perfil das pessoas com deficiência contratadas**

O modelo de inserção utilizado pelas instituições parceiras baseia-se no conceito de emprego apoiado, adaptado conforme as características do município, da empresa e da pessoa contratada. Segundo Sassaki (1997), trata-se de uma metodologia na qual o trabalhador com deficiência recebe suporte contínuo e individualizado para conquistar e manter o emprego, considerando o grau de severidade da deficiência. Esse apoio inclui orientação, capacitação, uso de tecnologias assistivas, supervisão direta e, quando necessário, o envolvimento das famílias no processo de adaptação e permanência (Sassaki, 1997).

Quanto ao perfil das pessoas com deficiência contratadas, há um predomínio de pessoas com deficiência intelectual, que representaram cerca de 83% do total de trabalhadores contratados por meio das parcerias com as instituições. Ainda que em menor proporção, outras deficiências também foram mencionadas, incluindo deficiência auditiva (8%), Transtorno do Espectro Autista – TEA (4%), deficiência física (3,2%), deficiência visual (0,8%) e Síndrome de Down (0,8%).

A predominância da deficiência intelectual entre os contratados se explica pela natureza das instituições envolvidas, cujo os atendimentos estão voltados majoritariamente para esse grupo. Já as demais deficiências citadas se justificam por algumas instituições atenderem, em seus programas de empregabilidade, pessoas que não frequentam regularmente a instituição.

Essa distribuição contrasta com o perfil nacional descrito pelo Dieese (2023), que aponta a deficiência física como a mais comum entre os vínculos formais (44,8% em 2021, ante 53,7% em 2011), seguida da deficiência auditiva (17,9%) e da deficiência visual (17,4%). As contratações de pessoas com deficiência intelectual, embora menos representativas em termos absolutos no país, vêm apresentando crescimento expressivo: o número de vínculos formais com esse grupo aumentou 159% entre 2011 e 2021, com saldo positivo de 2.714 admissões celetistas apenas em 2022 (DIEESE, 2023).

### Percepções dos gestores sobre a inclusão

Ao serem questionados sobre os efeitos da contratação de pessoas com deficiência no cotidiano organizacional, a maioria dos gestores (aproximadamente 95%) relatou vivências positivas. Entre os principais aspectos destacados estão o fortalecimento do convívio respeitoso entre os colaboradores, a promoção de um ambiente de trabalho mais acolhedor e a redução de preconceitos no espaço organizacional. Essas mudanças foram associadas, em diversos relatos, à presença concreta de pessoas com deficiência nas equipes, o que teria impulsionado transformações culturais relevantes. Segundo os entrevistados: “Retorno positivo. A inclusão de PcD diminui o preconceito. A convivência transforma o ambiente” (EMP5, 2023); “Positivo, tanto para a empresa como para os clientes. Foi uma quebra de paradigma muito importante” (EMP14, 2023); e “Só vejo coisas positivas, sinceramente é um valor social [...] só tem ganhos para o próprio indivíduo e para a empresa. É muito interessante ver a seriedade que eles encaram” (EMP34, 2023).

Apesar do predomínio dessas avaliações favoráveis, cerca de 10% dos entrevistados também mencionaram obstáculos no processo de contratação, como dificuldade para encontrar perfis adequados às funções disponíveis e críticas à forma de aplicação da Lei de Cotas. Ainda assim, mesmo entre esses relatos, prevaleceu a percepção de que os benefícios superam os desafios, com menções à produtividade, dedicação e engajamento das pessoas com deficiência contratadas.

Esse panorama se alinha à literatura, como o estudo de Carvalho-Freitas e Marques (2009), que destaca a melhora na percepção dos gestores sobre a capacidade profissional das pessoas com deficiência com o aumento da convivência no trabalho. Santos e Braz (2018) reforçam que a diversidade impulsiona a inovação, melhora o clima organizacional e fortalece a imagem institucional. Hammes e Nuernberg (2015) consideram as práticas de diversidade essenciais para uma gestão socialmente responsável. Já Serrano e Brunstein (2011) defendem que o engajamento e a sensibilidade da liderança tornam a inclusão um processo benéfico para empresas e trabalhadores.

Apesar disso, a literatura indica que os estigmas permanecem entranhados em muitas organizações, mesmo naquelas que declaram estar em conformidade com a legislação. Silva e Helal (2017) apontam que o cumprimento da Lei de Cotas, por si só, não garante uma inclusão



efetiva, e que a resistência velada de gestores a políticas mais estruturadas ainda persiste. Esse argumento também é sustentado por Bahia e Schommer (2010), Villela *et al.* (2018) e Araújo (2013), que identificam práticas organizacionais pautadas mais pelo dever legal do que por um compromisso autêntico com a diversidade.

Nos achados desta pesquisa, as falas dos gestores entrevistados sinalizam um ambiente mais abrangente, no qual a inclusão é percebida como positiva, transformadora e educativa. Essa diferenciação com os estudos anteriores pode ser explicado, em parte, pelo papel exercido pelas instituições especializadas envolvidas na mediação dos contratos, que oferecem acompanhamento técnico e suporte contínuo, conforme enfatizado por alguns participantes: “Temos que ser uma empresa inclusiva e diversa. Aprendemos muito com eles também. [...] Mas com relação aos meninos da *[nome da instituição]* nós não temos problemas, e talvez isso seja por conta do acompanhamento da *[nome da instituição]*” (EMP28, 2023); e “Acho positivo. A inclusão, né? A empregabilidade, porque a gente sempre tem reunião e treinamento sobre isso [...]” (EMP2, 2023).

Houve consenso entre os gestores quanto à importância da contratação de pessoas com deficiência. Os participantes reconhecem que essa prática contribui para a autonomia, autoestima e qualidade de vida dos indivíduos contratados, além de provocar reflexões e mudanças entre os demais colaboradores e até clientes da empresa, sendo as verbalizações: “É um importante processo de inclusão. As pessoas não podem viver isoladas [...]” (EMP6, 2023); e | “Importante para o desenvolvimento pessoal delas, e para a sociedade, pois todos têm direito a trabalhar” (EMP13, 2023).

Ainda que a maioria dos relatos tenha sido positiva, cerca de 15% dos participantes apontaram desafios estruturais como entraves à inclusão plena, destacando a necessidade de capacitação específica, a ausência de incentivos governamentais e a dificuldade de alinhamento entre o perfil da pessoa com deficiência e as exigências do cargo.

Quanto à possibilidade de progressão de carreira para trabalhadores com deficiência, aproximadamente 75% dos entrevistados manifestaram que ela deve ocorrer em igualdade de condições, baseando-se em mérito e desempenho. Declarações como “Funciona como para qualquer pessoa” (EMP1, 2023); “Eles têm as mesmas oportunidades que outros funcionários”

(EMP13, 2023); e “É possível, nós temos alguns casos aqui de pcd que ocupam o cargo de liderança [...] (EMP29, 2023) ilustram essa visão.

Por outro lado, cerca de 25% dos gestores consideram que a ascensão profissional depende de aspectos como grau da deficiência, nível de autonomia e apoio institucional e familiar. Esse posicionamento pode ser observado nas falas: “Limitante, porque são poucos os que buscam se capacitar [...]” (EMP21, 2023); “[...] depende muito, porque depende do grau da deficiência [...]” (EMP26, 2023); “[...] necessário reforçar a capacitação, principalmente na questão do ganho de autonomia e tomada de decisões” (EMP9, 2023); “Hoje em dia eu enxergo limitada [...] eu sinto que o pessoal que eu recebo, é um pessoal que já é uma limitação maior, que não consegue absorver talvez algum conteúdo de capacitação” (EMP24, 2023); e “Entendo que existem poucas oportunidades para essas pessoas. A sociedade não enxerga que essas pessoas podem evoluir na carreira” (EMP27, 2023).

Os dados da Nota Técnica do Dieese (2023) indicam uma baixa representatividade das pessoas com deficiência em cargos de liderança. Em 2021, apenas 0,53% dos vínculos empregatícios em posições de chefia eram ocupados por pessoas com deficiência, evidenciando um desafio persistente para a equidade nas oportunidades de crescimento profissional.

### **Barreiras e desafios identificados**

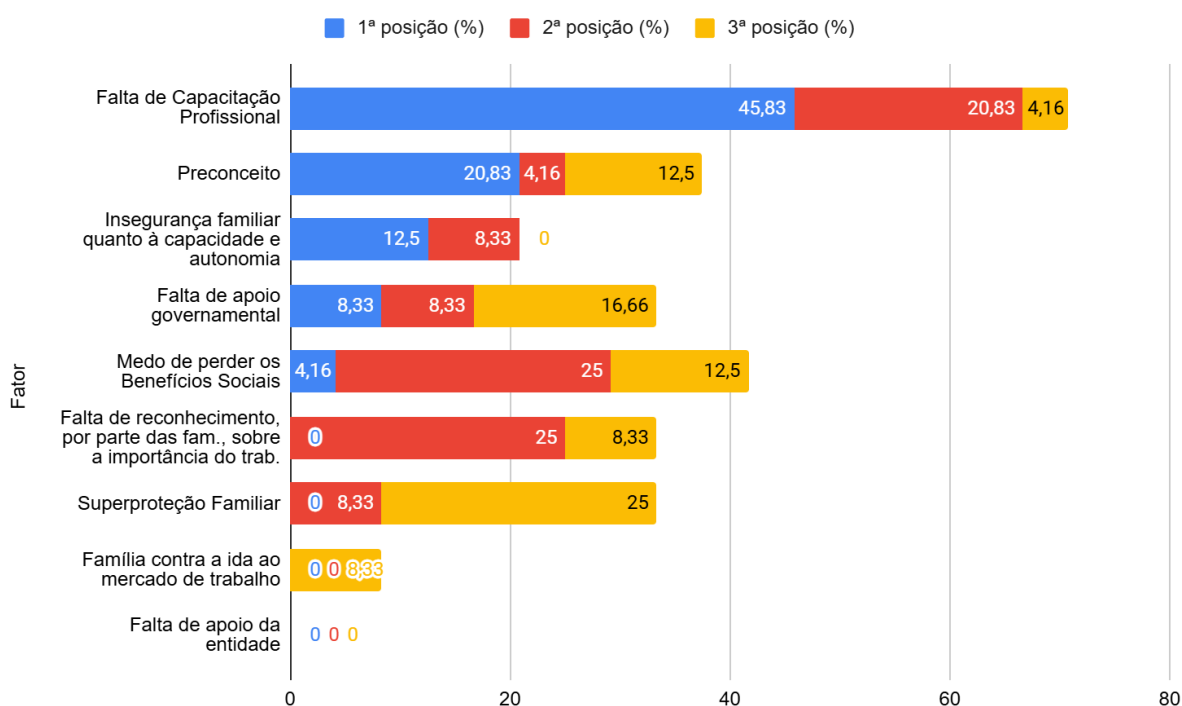
A pesquisa contemplou uma análise das percepções dos gestores quanto aos fatores que dificultam o preenchimento de vagas destinadas a pessoas com deficiência. Os entrevistados foram convidados a hierarquizar fatores previamente selecionados pelos pesquisadores, indicando-os por ordem de prioridade — do mais relevante ao menos relevante —, com a possibilidade de acrescentar outros aspectos que considerassem pertinentes.

Os resultados revelam que a falta de capacitação profissional foi considerada o principal entrave, mencionada como primeira opção por 45,83% dos participantes. Em seguida, aparecem o preconceito (20,83%) e a insegurança familiar quanto à capacidade e autonomia da pessoa com deficiência (12,5%). A ausência de apoio governamental também foi apontada, embora em menor proporção (8,33%).

Outro aspecto relevante foi o medo de perder benefícios sociais, que, apesar de ter sido classificado como primeira opção por apenas 4,16%, alcançou expressiva presença como segunda posição (25%), evidenciando sua importância na decisão de inserção laboral.

Essas informações estão consolidadas na Figura 1, que sintetiza a distribuição das respostas segundo o grau de prioridade atribuído a cada fator.

**Figura 1** - Fatores de dificuldade para suprir as vagas de emprego (n = 24)



**Fonte:** Elaboração própria, 2025.

A última análise da PNAD Contínua em relação aos dados censitários sobre a pessoa com deficiência (IBGE, 2023) evidencia que a baixa escolarização permanece como um dos principais entraves à inclusão produtiva deste grupo. A elevada taxa de analfabetismo entre pessoas com deficiência — 19,5%, contra 4,1% da população sem deficiência — revela uma disparidade significativa no acesso à educação básica, o que impacta diretamente sua qualificação para o mercado de trabalho formal.

Outros aspectos, como a superproteção familiar, a resistência da família à ida ao mercado de trabalho e a falta de reconhecimento sobre a importância do trabalho, também apareceram entre as posições secundárias e terciárias. Esses achados revelam que as barreiras

à inclusão não se restringem ao universo empresarial, mas envolvem uma teia complexa de fatores sociais, familiares e institucionais, como discutido por Omote (2003) e Sasaki (2003).

### Concepções de deficiência

Por fim, os gestores foram convidados a responder ao questionamento “Defina o que é deficiência para você em algumas palavras” como forma de entender a subjetividade da concepção em relação à deficiência. As verbalizações a seguir revelam uma variedade de compreensões que transitam entre a visão da deficiência como limitação e a percepção da mesma como uma característica humana, enriquecedora para o ambiente de trabalho e para a sociedade.

**Quadro 1:** Relação das verbalizações em cada uma das categorias identificadas.

<b>Categoria</b>	<b>1. Definições Biológicas/Fisiológicas:</b> nesta categoria, as respostas descrevem a deficiência a partir de aspectos físicos, biológicos ou médicos, focando nas características intrínsecas ao corpo ou à saúde da pessoa.
	"Condição humana, peculiar e irreversível." (EMP5, 2023)
	"Deficiência são restrições ou delimitações físicas, psicológicas ou fisiológicas." (EMP10, 2023)
	"É a ausência de algum componente físico ou intelectual, que limite a sua interação com o outro ou com si." (EMP24, 2023)
<b>Categoria</b>	<b>2. Definições Sociais:</b> Aqui, as verbalizações destacam o papel das barreiras sociais, arquitetônicas e atitudinais, enfatizando a deficiência como uma construção social onde as dificuldades são mais atribuídas ao ambiente e às atitudes do que às condições individuais.
	"Deficiência está no olhar do outro." (EMP14, 2023)
	"Acho que é ter características que não se encaixam no que se considera como normal pela sociedade." (EMP20, 2023)
	"O conceito de deficiência ele mudou, ele está alinhado, na verdade, àquilo que o meio oferece [...] está alinhada àquilo que é o grau de autonomia que dá para a pessoa. São necessárias adaptações? São, mas é necessário focar na pessoa e não na própria deficiência, na limitação [...] Eu acho que uma barreira difícil em quebrar é a barreira atitudinal, porque foca muito na deficiência e não na potencialidade." (EMP34, 2023)
<b>Categoria</b>	<b>3. Experiências Pessoais:</b> Esta categoria inclui respostas que refletem experiências vividas e percepções pessoais sobre a deficiência, revelando a visão da deficiência através da perspectiva subjetiva dos participantes
	"Essa é uma pergunta muito difícil. Se ambas as partes puderem superar o desafio, não há nada que não faça a pessoa estar incluída, independente da deficiência que a pessoa possa ter. O M. poderia estar em casa, mas ele quer estar aqui, ele quer se sentir útil e quer estar aqui todos os dias, é admirável a força de vontade dele." (EMP25, 2023)
	"Nós. O cara que não te responde nada, tudo o que pede faz, isso é deficiência? Não é. Que são competentes, que fazem o trabalho direito... Eu falei, quando saíram, saíram 27 pessoas quando quebrou o contrato, mas

ela [a pessoa contratada] ficou tão marcada aqui, que a primeira vaga que surgiu, eu já falei da R. por que todo mundo aqui gosta dela, ela é realmente muito boa, até os parlamentares já falaram dela." (EMP30, 2023)	
<b>Categoria</b>	<b>4. Definições Comparativas:</b> As respostas nesta categoria descrevem a deficiência comparando-a com padrões considerados "normais" ou "comuns", implicando um desvio da norma social ou funcional.
"São pessoas como nós, mas vieram à terra como um ensinamento." (EMP8, 2023)	
"Acho que é quando uma pessoa não consegue realizar as atividades iguais às outras e precisam de um apoio." (EMP23, 2023)	
"Não conseguir fazer coisas como todo mundo faz, o que não que não diz que a pessoa não pode fazer, mas que precisa de algum apoio para fazer." (EMP27, 2023)	
<b>Categoria</b>	<b>5. Definições Negativas:</b> Nessa categoria, as verbalizações associam a deficiência principalmente às limitações, restrições e dificuldades, focando nas incapacidades.
"É quando a pessoa tem limitações." (EMP4, 2023)	
"Como se a pessoa por algum motivo não tivesse capacidade para fazer algo, por isso precisa de algum auxílio. Uma pessoa que tem alguma dificuldade em fazer algo e precisa de algum apoio." (EMP15, 2023)	
"Algum transtorno de aprendizado, mental, alguma deficiência leve aqui na nossa unidade... porque não é toda deficiência que eles conseguem executar algum tipo de trabalho aqui." (EMP26, 2023)	
<b>Categoria</b>	<b>6. Definições Positivas:</b> Esta categoria agrupa respostas que destacam as capacidades, qualidades e potencialidades das pessoas com deficiência, com uma abordagem mais afirmativa.
"Um ser humano com todos os sentimentos e que merecem ser tratados assim. A deficiência é uma característica e não um defeito." (EMP1, 2023)	
"Deficiência não é uma deficiência, é uma pessoa com dificuldades como todos nós temos." (EMP22, 2023)	
"Deficiência é... não saberia definir, porque eu acho que teria um olhar preconceituoso ao definir como limitação, porque é mais a dificuldade de alguma coisa e a potencialidade em outra." (EMP33, 2023)	

**Fonte:** Elaboração própria, 2025.

As verbalizações abrangem perspectivas distintas sobre a deficiência, refletindo diferentes contextos e experiências. A primeira categoria é baseada em um entendimento da deficiência como algo essencialmente físico ou biológico. A literatura frequentemente aborda essa visão a partir de uma perspectiva médica, considerando a deficiência como uma "anomalia" a ser corrigida ou minimizada. No entanto, esta visão reduz a pessoa à sua condição física, sem levar em conta a interação do indivíduo com o ambiente e a sociedade, elementos

que influenciam significativamente a experiência da deficiência (Bampi; Guilhem; Alves, 2010; Piccolo, 2022).

Essa perspectiva é reforçada por uma compreensão biologicamente determinista da deficiência, que a associa unicamente a características físicas ou condições médicas específicas, como ressaltado por França (2013), que aponta que o modelo médico ignora aspectos sociais e contextuais, perpetuando barreiras estruturais e culturais que limitam a inclusão. No mercado de trabalho, essa visão reforça a exclusão ao focar nas limitações individuais.

A segunda categoria, sobre a visão social da deficiência, indica uma maior compreensão da deficiência como um fenômeno social, relacionado-a com as barreiras externas e as atitudes das pessoas. Esse olhar está alinhado com o modelo social da deficiência, que argumenta que a deficiência não é uma característica da pessoa, mas sim o resultado de como a sociedade configura os seus espaços, seus recursos e seus comportamentos (Sassaki, 1997; França, 2013).

A inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho exige que a sociedade passe por transformações que a tornem capaz de atender às necessidades de todos os seus membros. Nesse contexto, o desenvolvimento de pessoas com deficiência, seja por meio da educação, reabilitação ou qualificação profissional, deve ocorrer dentro do processo de inclusão, e não como uma condição prévia para que essas pessoas possam fazer parte da sociedade (Sassaki, 1997).

A terceira categoria sobre as experiências pessoais identificadas nas verbalizações, mostram que a deficiência é vista de maneira subjetiva, através das vivências e perspectivas individuais. Isso está em consonância com uma abordagem que considera a experiência única de cada pessoa, como é defendido em estudos de acessibilidade que consideram a percepção individual ao interagir com o ambiente, como no caso de Mazzotta e D'Antino (2011).

A literatura, como a de Mazzotta e D'Antino (2011) e Laurindo e Marcomin (2023), discutem a importância de compreender as vivências pessoais para melhorar o suporte oferecido e desenvolver espaços mais inclusivos, considerando não apenas as condições físicas, mas também as necessidades emocionais e sociais das pessoas com deficiência.

Na categoria sobre definições comparativas, a deficiência é percebida em termos de diferenças em relação à norma, com destaque para a percepção do padrão considerado "normal". Essa categoria está em linha com a forma como a sociedade frequentemente enxerga

a deficiência, comparando as pessoas com deficiência com aqueles sem deficiência, em um esforço para entender a deficiência a partir do que é visto como o "outro".

Essas verbalizações sugerem uma percepção da deficiência como algo que impede uma pessoa de se conformar aos padrões sociais. Isso ecoa a crítica que autores como Goffman (2008) e Amaral (1993) fazem sobre como a sociedade estigmatiza os que não se conformam às expectativas normativas.

No mundo do trabalho, como explicam Maia, Camino e Camino (2011), essa visão aparece em situações de contratação e permanência no emprego, onde o preconceito muitas vezes está escondido por trás de discursos que falam em igualdade. Muitas empresas ainda seguem uma lógica baseada em desempenho, na qual a deficiência é vista não como uma característica da pessoa, mas como algo que atrapalha a produtividade. Isso faz com que a deficiência deixe de ser entendida como uma relação entre a pessoa e o ambiente, e passe a ser vista como um problema individual.

Na categoria sobre as definições negativas, as respostas associam a deficiência principalmente às dificuldades e limitações. Isso se alinha com a visão que foca nas deficiências como incapacidade, em vez de habilidades ou potenciais. Esse tipo de definição é comum em abordagens médicas ou assistencialistas, onde a ênfase está no que a pessoa "não pode fazer".

Essa forma de compreender a deficiência, centrada na limitação, se articula diretamente ao modelo médico e à lógica assistencialista, nas quais a pessoa com deficiência é percebida como um ser "em falta" ou "incapaz", e cuja solução estaria na correção, reabilitação ou isolamento. Como destaca Goffman (1988), esse tipo de percepção estigmatizante transforma o sujeito em alguém desacreditado socialmente, reduzindo sua identidade àquilo que é visto como desvio. No ambiente laboral, essa lógica tem efeitos concretos: segundo Souza-Silva, Diegues e Carvalho (2012), a associação da deficiência com incapacidade ainda molda práticas de exclusão e legitima a ausência de oportunidades.

A categoria "Definições Positivas", por sua vez, abordam a deficiência de maneira positiva enfatizam as capacidades, qualidades e resiliência das pessoas com deficiência. Esse tipo de abordagem está em sintonia com a valorização da pessoa com deficiência, como discutido no movimento de direitos humanos e na literatura de inclusão.

Essa visão está alinhada ao modelo social e biopsicossocial da deficiência, que compreende a deficiência como resultado da interação entre impedimentos e barreiras contextuais, e não como uma condição puramente individual ou médica (França, 2013; ONU, 2008).

Além disso, autores como Souza-Silva, Diegues e Carvalho (2012) ressaltam que reconhecer e valorizar as capacidades das pessoas com deficiência é um passo fundamental para enfrentar o preconceito estrutural ainda presente nas relações sociais e profissionais. Esse reconhecimento não apenas amplia o acesso, mas também legitima os sujeitos como cidadãos produtivos e plenos de direitos, combatendo o estigma de ineficiência historicamente atribuído à deficiência. Piccolo (2022) também contribui com essa discussão ao apontar que a normalização da deficiência — entendida como tentativa de corrigir o que foge do padrão — deve ser substituída por uma lógica que aceite as variações humanas como legítimas e possíveis de convivência.

Em síntese, a análise das verbalizações dos gestores revela uma concepção multifacetada da deficiência, que oscila entre a visão da limitação funcional e a percepção da deficiência como uma característica humana, capaz de agregar valor e ensinar lições importantes para o ambiente de trabalho. A subjetividade da definição ressalta a necessidade de promover uma compreensão mais inclusiva e focada nas potencialidades, que desconstrua preconceitos. É fundamental que as empresas e a sociedade transitem de um modelo de compreensão predominantemente biológico ou comparativo para um modelo social que reconheça a diversidade humana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender como a convivência com pessoas com deficiência no ambiente de trabalho pode contribuir para a ressignificação das percepções sobre a inclusão.

A análise das verbalizações dos gestores revelou uma concepção multifacetada da deficiência, que se manifesta em categorias focadas desde as características intrínsecas, até as sociais, que reconhecem o papel das barreiras do ambiente laboral. Os resultados indicam que, embora ainda existem barreiras estruturais, estigmas e limitações na progressão profissional,



a experiência prática da inserção laboral pode favorecer a desconstrução de preconceitos e estimular transformações na cultura organizacional. A atuação das instituições especializadas demonstra ter papel fundamental nesse processo, oferecendo suporte técnico e acompanhamento especializado que favorecem a permanência dos trabalhadores com deficiência. Esse achado sugere que o investimento e a promoção de parcerias entre empresas e entidades de apoio podem ser um caminho eficaz para aprimorar as práticas de inclusão.

Ainda, a pesquisa salienta a contínua necessidade de capacitações e palestras de sensibilização sobre a temática da deficiência. Isso se justifica ao observar que, mesmo quando a inclusão é percebida em seus aspectos positivos, uma parcela significativa das compreensões sobre a deficiência pelos gestores ainda se relaciona a definições comparativas com padrões de normalidade ou a definições negativas, que enfatizam limitações. Essa dissonância revela um viés inconsciente e sublinha a importância de um trabalho contínuo para desmistificar tais concepções.

É importante ressaltar que este estudo entrevistou gestores de empresas que já estavam engajadas em programas de inclusão com o apoio de entidades especializadas. Essa particularidade da amostra pode ter influenciado o predomínio de percepções positivas, limitando a generalização dos resultados para empresas que ainda não contam com esse tipo de suporte. Futuras pesquisas podem explorar a percepção de gestores em empresas com diferentes níveis de maturidade em inclusão, bem como investigar a perspectiva das próprias pessoas com deficiência sobre suas experiências laborais e oportunidades de desenvolvimento de carreira.

A efetivação da inclusão exige um compromisso que transcenda a conformidade legal, demandando investimentos contínuos em capacitação, aprimoramento de políticas públicas e a promoção de uma cultura organizacional verdadeiramente acolhedora e consciente da diversidade humana.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, L. A. **Falando sobre o trabalho da pessoa portadora de deficiência**. São Paulo: CECAE-USP, 1993.

ARAÚJO, M. P. F. **Políticas de gestão de pessoas destinadas aos profissionais com deficiência: um estudo em uma organização hoteleira da cidade do Rio de Janeiro**, 2012. Trabalho de

Conclusão de Curso (Bacharelado em Turismo) – Curso de Turismo, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/1584>. Acesso em: 21 jun. 2025.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 54, 91, p. 439-461, jul./set. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/whQCjDQ6fRHk6Zxwd9ymhjz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

BAMPI, L. N. S.; GUILHEM, D.; ALVES, E. D. Modelo social: uma nova abordagem para o tema deficiência. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 18, n. 4, jul./ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/yBG83q48WG6KDHmFXXsgVkr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e pcds em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, set. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VwBqwTVx6b53MnZvZ8GZcWf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

BRUNSTEIN, J.; SERRANO, C. A. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e pcds em cinco empresas paulistas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 3, set. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VwBqwTVx6b53MnZvZ8GZcWf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; MARQUES, A. L. Pessoas com deficiência e trabalho: percepção de gerentes e pós-graduandos em administração. **PSICOLOGIA CIÊNCIA E PROFISSÃO**, v. 29, n. 2, p. 244-257, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/Hq8zN7rPvwrqndRxzKkKXzn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS

DIAS, G. N.; CARVALHO-FREITAS, M. N. de; TETTE, R. P. G. Evidências de validade do inventário de percepção de barreiras atitudinais no trabalho por pessoas com deficiência. **Estudos de Psicologia**, v. 23, n. 3, p. 248-258, jul./set. 2018. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/epsic/v23n3/a05v23n3.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

FRANÇA, T. H. Modelo Social da Deficiência: uma ferramenta sociológica para a emancipação social. **Lutas Sociais**, São Paulo, v. 17, n. 31, p. 59-73, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www4.pucsp.br/neils/revista/vol%2031/tiago-henrique-franca.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

GOFFMAN, E. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4. ed. [S. l.]: LTC, 1988.

HAMMES, I. C.; NUERNBERG, A. H. A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. **PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO**, v. 35, n. 3, p. 768-780, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/ztSt94MWTdrLyQsXHQ6PnyB/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Pessoas com Deficiência 2022: divulgação dos resultados gerais. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/0a9afaed04d79830f73a16136dba23b9.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/0a9afaed04d79830f73a16136dba23b9.pdf). Acesso em: 30 jun. 2025.

LAURINDO, G.; MARCOMIN, F. E. As pessoas com deficiência e a imersão no ambiente: vivências, impressões, expressões. **Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 40, n. 1, p. 274-294, jan./abr. 2023. E-ISSN 1517-1256. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/remea/article/view/14144/10159>. Acesso em: 21 jun. 2025.

MAIA, L. M.; CAMINO, C.; CAMINO, L. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise do preconceito a partir das concepções de profissionais de recursos humanos. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, São João del-Rei, v. 6, n. 1, jan./jul. 2011. Disponível em: [https://novoportal.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapip/volume6\\_n1/Maia\\_et\\_al.pdf](https://novoportal.ufsj.edu.br/portal2-repositorio/File/revistalapip/volume6_n1/Maia_et_al.pdf). Acesso em: 21 jun. 2025.

MAZZOTTA, M. J. da S.; D'ANTINO, M. E. F. Inclusão social de pessoas com deficiências e necessidades especiais: cultura, educação e lazer. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 377-389, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/mKFs9J9rSbZZ5hr65TFs5H/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2025.

NUNES-VILLELA, J.; FABBRI, A. C. R.; DOMINGOS, M. L. C.; QUELHAS, O. L. G.. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: avanços e desafios observados no município de Teresópolis, Rio de Janeiro, Brasil. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 31, n. 62, p. 741-758, jul./set. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/28530/pdf>. Acesso em: 21 jun. 2025.

OMOTE, S. Introdução: A deficiência e a família. In: MARQUEZINE, M. C. *et al.* (org.). **O papel da família junto ao portador de necessidades especiais**. Londrina: Edel, 2003. p. XV-XVIII.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. [S. l.]: [s. n.], 2008. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-withdisabilities.html>. Acesso em: 24 jun. 2025.

PAULILLO, L. F. ALMEIDA, L. M. de; SILVA, V. da.; NOGUEIRA, E. A. e.; MARTINELI, J. Eficácia e coesão social do Projeto Viva Leite: uma avaliação da rede de segurança alimentar na região da Grande São Paulo. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 61-76, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://iea.agricultura.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/rea/n2/rea5-2-09.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

PICCOLO, G. M. **O lugar da pessoa com deficiência na história**: uma narrativa ao avesso da lógica ordinária. 1. ed. Curitiba: Appris, 2022.

SANTOS, C. N. dos; BRAZ, H. M. F. dos S. Gestão da diversidade: uma questão de responsabilidade social? **Entrepreneurship**, v. 2, n. 2, p. 44-53, jul./dez. 2018. DOI: 10.6008/CBPC2595-4318.2018.002.0004. Acesso em: 21 jun. 2025.

SARSUR, A. M.; NUNES, S.; SILVA, J. F.; AMORIM, W. Inclusão de pessoas com deficiência: a perspectiva da área de Recursos Humanos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023. DOI: 10.5007/2175-8077.2023.e79968. Acesso em: 21 jun. 2025.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SILVA, A. G. C. da; HELAL, D. H. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro: perspectivas e desafios. **Rev. FSA**, Teresina, v. 14, n. 5, art. 2, p. 32-54, set./out. 2017. DOI: 10.12819/2017.14.5.2. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2017.14.5.2>. Acesso em: 21 jun. 2025.

SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho brasileiro**. (Nota Técnica, n. 275). São Paulo: DIEESE, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/notatecnica/2023/notaTec275pcd.html>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SOUZA-SILVA, J. R. de; DIEGUES, D.; CARVALHO, S. G. de. Trabalho e deficiência: reflexões sobre as dificuldades da inclusão social. **Cadernos de Pós-Graduação em Distúrbios do Desenvolvimento**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 27-33, 2012. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/cpgdd/article/view/11189/6947>. Acesso em: 21 jun. 2025.

## APÊNDICE - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

### CARACTERIZAÇÃO

Nome da Empresa: .....  
 Endereço:.....  
 Telefone:.....  
 Pessoa para contato:..... Data da entrevista:.....  
 Entrevistador:..... Número do questionário: .....  
 Nome da entidade que participa:.....  
 Gestor da empresa (área de atuação): .....  
 Número de identificação da Empresa: .....

1. Há quanto tempo a empresa existe?

- ( ) Menos de 6 meses  
 ( ) Entre 7 meses e 12 meses  
 ( ) Entre 13 meses a 24 meses  
 ( ) Acima de 24 meses, quanto tempo? .....

2. Abrangência de atuação

Níveis de Abrangência de Atuação:		Participação (%) no Total
2.1. Extensão territorial (raio de abrangência)		
2.2. Tipo de público que compra os seus produtos		
2.3. Quem são seus fornecedores?	1. Microempresários 2. Empresa de Pequeno Porte 3. Empresa de Médio Porte 4. Empresa de Grande Porte	1. 2. 3. 4.

3. Há quanto tempo vocês são parceiros do Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade?

.....  
 .....

4. Vocês atendem a Lei de Cotas (Lei de nº 8.213/1991)?

- ( ) Não  
 ( ) Sim, cumpro rigorosamente previsto pela Lei  
 ( ) Cumpro mais do que exigido por Lei

5. Vocês atuam, em parceria, com outras entidades na área de empregabilidade de pessoas com deficiência? (federais, estaduais e municipais)?

Federais.....  
 .....

Estaduais.....  
 .....  
 Municipais.....  
 .....

6. Se afirmativo na questão anterior, há quanto tempo vocês atuam com esses outros parceiros?  
 .....  
 .....
7. Quais os motivos que levaram a empresa a ser parceira do Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade?  
 .....  
 .....
8. Há algum problema relevante em relação ao Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade?  
 .....  
 .....
9. Qual o número de colaboradores que foram inseridos pelo Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade?  
 .....
10. Desses colaboradores contratados pelo Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade, quais os tipos de deficiência que foram contratadas?

<b>Tipo de deficiência</b>	<b>Quantidade de contratação</b>
Física	
Intelectual	
Auditiva/Surdez	
Visual	
Transtorno do Espectro Autista (TEA)	
Múltipla, explicitar.....	

11. Qual o número de colaboradores que foram inseridos por outras parcerias? (especificar a entidade)  
 .....

<b>Entidade</b>	<b>Quantidade de contratação</b>

12. Desses colaboradores contratados por outras parcerias, quais os tipos de deficiência que foram contratadas?

<b>Tipo de deficiência</b>	<b>Quantidade de colaboradores contratados</b>
Física	
Intelectual	
Auditiva/Surdez	
Visual	
Transtorno do Espectro Autista (TEA)	
Múltipla, explicitar.....	

13. A EMPRESA considera difícil encontrar pessoas para suprir a demanda de vagas do mercado de trabalho?
- 1 ( ) Sim  
2 ( ) Não
14. Quais as principais dificuldades encontradas para suprir a demanda de vagas? (citar em ordem de dificuldade principal)
- ( ) Preconceito  
( ) Insegurança familiar quanto a capacidade, autonomia e independência  
( ) Falta de Capacitação Profissional  
( ) Medo de perder os Benefícios Sociais  
( ) Família contra a ida do filho para o mercado de trabalho  
( ) Superproteção Familiar  
( ) Falta de reconhecimento sobre a importância do trabalho  
( ) Falta de apoio governamental  
( ) Falta de apoio da entidade  
( ) Outro(s) .....
15. Qual o tempo médio para encontrar essas pessoas?
- 1 ( ) Menos de 1 mês (muito ágil)  
2 ( ) De 1 mês a 6 meses (ágil)  
3 ( ) De 7 a 12 meses (lento)  
4 ( ) Mais de 12 meses (muito lento)
16. Vocês possuem acesso à relação das pessoas interessadas da entidade que buscam por emprego?
1. ( ) Sim  
2. ( ) Não  
Se sim, de que modo o acesso a essa informação ocorre?  
.....  
.....
17. O colaborador com deficiência continua recebendo apoio da entidade depois da inserção?
- ( ) Sim  
( ) Não
18. Qual a periodicidade, média, desse apoio ao colaborador?
- ( ) 1 vez no mês  
( ) 2 vezes no mês  
( ) 3 vezes no mês  
( ) 4 vezes ou mais no mês  
( ) Inexistente
19. Esse apoio acontece dentro da unidade da empresa ou da entidade?
- ( ) entidade  
( ) Empresa  
( ) Não existe acompanhamento

20. Se for na **empresa**, qual a periodicidade?

- ☐ 1 vez no mês
- ☐ 2 vezes no mês
- ☐ 3 vezes no mês
- ☐ 4 vezes ou mais no mês
- ☐ Não existe acompanhamento

21. Após a inserção do colaborador, a **empresa** recebe apoio da entidade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

21.1 Se sim, que tipo de apoio é ofertado?

- ☐ Sensibilização das equipes
- ☐ Apoio na adaptação arquitetônica
- ☐ Apoio na adaptação nas atividades laborais
- ☐ Acompanhamento da evolução dos colaboradores
- ☐ Outros. Quais? .....
- ☐ Não existe acompanhamento

22. Quais as formas de comunicação que a **empresa** utiliza para a divulgação da vaga para a entidade? (caso houver, especificar as redes sociais: instagram, facebook...)

.....  
 .....

23. Quais as formas de comunicação que a **empresa** utiliza para se relacionar com a entidade após a inserção?

.....  
 .....  
 .....

23.1. Você considera o modelo de comunicação da Empresa:

- 1 ☐ Muito Bom
- 2 ☐ Bom
- 3 ☐ Ruim
- 4 ☐ Muito Ruim

24. Em relação ao Programa de Empregabilidade (inclusão), como você acha que é a atuação da entidade?

- 1 ☐ Muito Forte
- 2 ☐ Forte
- 3 ☐ Fraco
- 4 ☐ Muito Fraco

25. O esforço empreendido pela entidade para a manutenção dos colaboradores inseridos, pode ser considerado:

- 1 ☐ Muito Forte
- 2 ☐ Forte
- 3 ☐ Fraco
- 4 ☐ Muito Fraco



Quais são esses esforços?

.....

.....

.....

26. Em relação a outros programas desenvolvidos pela entidade, como você acha que é a atuação dela?

- 1 ( ) Muito Forte  
 2 ( ) Forte  
 3 ( ) Fraco  
 4 ( ) Muito Fraco  
 ( ) Não sei responder

27. O esforço empreendido pela **empresa** para a manutenção dos colaboradores no programa de empregabilidade é:

- 1 ( ) Muito Forte  
 2 ( ) Forte  
 3 ( ) Fraco  
 4 ( ) Muito Fraco

Quais são esses esforços?

.....

.....

.....

28. Você conhece as regras para o funcionamento do Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

28.1. Qual seu nível de conhecimento sobre elas?

- ( ) Muito Forte  
 ( ) Forte  
 ( ) Fraco  
 ( ) Muito Fraco

Quais são essas regras?

.....

.....

28.2. Qual o seu nível de respeito em relação a essas regras:

- ( ) Muito Forte  
 ( ) Forte  
 ( ) Fraco  
 ( ) Muito Fraco

28.3. Qual o seu nível de utilização dessas regras?

- ( ) Muito Forte  
 ( ) Forte  
 ( ) Fraco

( ) Muito Fraco

29. A **empresa** coordena todo o processo de contratação da pessoa com deficiência? Desde a seleção até o treinamento?

( ) Sim  
( ) Não

Se for não, quem faz esse processo? Como ele é feito?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

30. Qual o papel da entidade nesse processo de contratação? Poderá selecionar mais de uma opção

( ) Seleção de currículos  
( ) Encaminhamento de colaboradores  
( ) Mapeamento das vagas da empresa  
( ) Sensibilização com o quadro de colaboradores  
( ) Elaboração da entrevista  
( ) Adaptação arquitetônicas no ambiente laboral  
( ) Adaptação nas atividades laborais  
( ) Acompanhamento pós-colocação  
( ) Outros? .....

31. Há registros sobre a evolução laboral dos colaboradores?

( ) Sim  
( ) Não

Se sim, esses registros são realizados pela

( ) Empresa ( ) entidade

De que modo são esses registros?

.....  
.....

32. Qual o nível de frequência dos colaboradores no trabalho?

- 1 ( ) Até 25% de frequência  
2 ( ) De 26 a 50% de frequência  
3 ( ) De 51% a 75% de frequência  
4 ( ) De 76% a 100% de frequência

33. Você acha que a entidade realiza parceria com outras entidades/grupos/projetos para a manutenção do Programa de Empregabilidade (inclusão)?

( ) Sim  
( ) Não

Se sim, você tem conhecimento desses parceiros e de como a parceria funciona?

- .....  
.....
34. Quais são os pontos fortes e fracos que você identifica no Programa de Empregabilidade (inclusão) da entidade?

Pontos Fortes

.....  
.....

Pontos Fracos

.....  
.....

35. Quais são os pontos fortes e fracos do apoio oferecido pela entidade? (pós inserção laboral)
- Pontos Fortes .....

.....  
.....

Pontos Fracos

.....  
.....

36. A empresa tem algum retorno, positivo ou negativo, ao contratar pessoas com deficiência?

.....  
.....

37. Defina o que é deficiência para você em algumas palavras.

.....  
.....

38. Qual a sua visão sobre a contratação de pessoas com deficiência?

.....  
.....

39. Como você enxerga a progressão de carreira para uma pessoa com deficiência?

.....  
.....