

ÁREA TEMÁTICA 7: GESTÃO DE PESSOAS

**CONTRATAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM EMPRESAS PRIVADAS:  
UM ESTADO DA ARTE SOBRE OS DESAFIOS, DILEMAS E CONCEPÇÕES DE  
DEFICIÊNCIA VISUAL.**

## RESUMO

A contratação de pessoas com deficiência (PCDS) é um desafio empresarial, governamental e social que persiste até os dias atuais. Nessa direção, este artigo traz o Estado da Arte, a partir da pergunta investigativa: O que as publicações científicas de 2015 a 2019 apontam sobre os desafios, dilemas e perspectivas do processo de seleção de pessoas com deficiência visual em empresas privadas? As buscas foram feitas nos bancos de dados da Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações – BDTD. Evidencia-se que o surgimento e aprimoramento das tecnologias com inteligência artificial têm beneficiado significativamente a vida laboral e social de deficientes visuais. No entanto, verificou-se a ausência de teses ou dissertações sobre os desafios e dilemas dos profissionais da gestão de pessoas, frente ao processo de seleção de profissionais com deficiência visual. Existe uma lacuna no campo da Administração em pesquisas sobre a concepção dos próprios profissionais gestores encarregados pela contratação, bem como se percebe a demanda por Estudos de Casos com trabalhadores cegos que tenham obtido notório sucesso no mercado formal de trabalho.

**Palavras-Chave:** Gestão de pessoas; Deficientes visuais; Inclusão profissional; Empresas privadas.

## ABSTRACT

The hiring of people with disabilities (PWD) is a business, government and social challenge that persists to the present day. In this direction, this article brings the State of the Art, starting the investigative question: What the scientific publications from 2015 to 2019 indicate about the challenges, dilemmas and perspectives of the select processes of peoples with visual impaired in private companies? The searches were made in the databases of the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations – BDLTD. It is evident that the emergence and improvement of technologies with artificial intelligence have significantly benefited the work and social life of the visually impaired. However, it was found an absence of theses or dissertations on the challenges and dilemmas of people management professionals, before the select process of visually impaired professionals. There is a gap in the field of Administration in research about the conception of the professional managers responsible for hiring, as well as the demand for Case of Studies with blind workers who have achieved notable success in the formal labor market is perceived.

**Keywords:** People management, Visual disabilities, Professional inclusion, Private Companies.

## 1 INTRODUÇÃO

Excluídas historicamente da sociedade, as pessoas com deficiência (PCD) foram ganhando notoriedade, ainda que timidamente depois da observação de como se comportavam os soldados mutilados em decorrência da I Guerra Mundial. O desejo e capacidade de superação de sua nova condição eram atestados por parentes e amigos que faziam um coro juntamente com eles para que o estado lhes devolvesse condições de exercer sua cidadania. Nesse sentido, o trabalho desempenha um papel de afirmação de cidadania, utilidade e bem estar para essas pessoas.

Todavia, a contratação de pessoas com deficiência (PCDS) é um desafio empresarial, governamental e social que vem se estendendo desde muitas décadas até os dias atuais. Não existe um consenso amplo da sociedade, mas de uma parcela específica sobre a lei 8213/91, (que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e é conhecida pelos deficientes como Lei de Cotas), o que não maximiza os estímulos ao ingresso das PCDS sem qualquer tipo de discriminação. Seria necessária uma política integrada, na qual houvesse uma articulação entre setores e agentes, para contemplar educação, trabalho e renda para essas pessoas (NUNES, 2014). A referida lei determina em seu artigo 93 que toda empresa, privada, que tenha 100 ou mais funcionários, devem preencher de 2 a 5% de postos de trabalho com as PCDS e beneficiários reabilitados da previdência.

É um quadro preocupante ao se observar que 24%, ou seja, 45 milhões da população brasileira possuem algum tipo de deficiência e, desse total, 6,5 Milhões de pessoas com deficiência visual, sendo 582.000 cegos (IBGE, 2010). Mesmo com esse número tão expressivo, e após a sanção da referida lei, no mercado de trabalho as pessoas com deficiência enfrentam dificuldades no momento de conseguir um emprego. Segundo dados da Secretaria Especial da Previdência e do Trabalho, tomando como base somente o ano de 2018, evidenciou-se que 11.4 mil ações fiscalizatórias foram realizadas junto às empresas, o que resultou em 45 mil contratações de PCD. Contudo, até o ano de 2018, apenas 47.8200 pessoas com deficiência estão formalmente empregadas, no Brasil, equivalente a apenas 1% da população com deficiência.

Esse cenário mostra que os desafios podem se agravar quando se tratar de profissionais que possuem uma lesão severa, pois aos olhos dos gestores, como o caso da deficiência visual e auditiva, esses podem lhes “custar caro”, considerando que possivelmente demandam adaptações por parte da empresa, então, as resistências para a contratação são bem perceptíveis.

Nesse sentido, Souza *et al.* e Teixeira (2019) afirmam que a percepção que o gestor tem sobre a deficiência influenciará diretamente o modo com o qual ele procederá no momento da seleção para o trabalho, haja vista conceber que as adaptações de acessibilidade geram um custo, que precisam ser feitas para atender essa mão de obra, tendo em vista a possível insuficiência de profissionais com deficiência leve, com alta capacitação, para preencher 100% das vagas. Segundo Teixeira (2019), alta capacitação significa qualificação para o mercado de trabalho. Mediante as dificuldades pelas quais passam as PCDS no sistema educacional, a Lei 8.213 de 1991, também disciplina como se deve proceder nestes casos, sendo responsabilidade do estado e também das empresas, lhes prover qualificação profissional por meio de cursos e treinamentos.

Assim, uma vez dada à oportunidade, as necessárias instruções, e formações acadêmicas, as PCDS podem colaborar produtivamente com as empresas, por isso,

nessa direção, recomenda-se que se note, antes, o talento dessas pessoas, ao tempo em que não devem observar e se concentrar apenas na sua deficiência.

Desse modo, considerando a matriz Sobrevivência, proposta pela Teoria de Carvalho-freitas (2017), dentre as 6 matrizes de interpretação e concepção-perspectiva sobre as deficiências levando-se em conta o trabalho, e os quase 30 anos da lei 8213/91, destacando a sua não completa aplicabilidade, buscou-se fazer um Estado da Arte, a partir da seguinte pergunta investigativa: O que as publicações científicas de 2015 a 2019 apontam sobre os desafios, dilemas e perspectivas do processo de seleção de pessoas com deficiência visual em empresas privadas?

O referido problema de pesquisa ensejou no objetivo geral: analisar os desafios, dilemas e perspectivas da seleção de pessoas para os deficientes visuais em empresas privadas. Nessa direção, trabalhar essa temática é de extrema relevância uma vez que aponta para uma reflexão crítica e com abertura dialógica sobre os desafios da gestão de pessoas diante de candidatos com deficiência visual, o que, por sua vez, não exclui também uma reflexão sobre as demais deficiências, as quais notadamente representam uma parcela significativa da sociedade brasileira. Além disso, esse estudo vem preencher uma lacuna teórica para formação de gestores no tocante ao desafio de inclusão nas organizações.

Logo, para alcançar os objetivos propostos, realizamos uma pesquisa do tipo Estado do Conhecimento, também intitulado Estado da Arte, a partir da busca na base de dados da Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações, para mapeamento dos estudos sobre essa temática nos programas de mestrados e doutorados do Brasil, nos últimos cinco anos. Essa pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, exploratório e analítico.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO EMPRESARIAL: MÚLTIPLAS CONCEPÇÕES**

Com os avanços tecnológicos, a ascensão do empreendedorismo na era da informação e comunicação, e a globalização estão demandando que as empresas repensem suas políticas e práticas de seleção de pessoas para adaptar-se as exigências emergentes no mercado consumidor e no mundo do trabalho.

Nesse sentido, os profissionais da gestão de pessoas precisam atentar à essas tendências e planejar-se por meio de formulação de um sistema envolvendo políticas, diretrizes e práticas de atração, seleção e retenção de pessoas com o foco em superar os novos desafios impostos à gestão de pessoas.

Além da gestão de talentos, existe a gestão por competência, conhecida por alinhar os objetivos, diretrizes, as políticas e práticas de GP aos objetivos estratégicos da organização. O conceito de competência, de acordo com (LOPES, 2007), significa a sinergia entre, conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo ou da organização como um todo, protagonizada pelo seu corpo de colaboradores. Em consonância com este conceito (CHIAVENATO, 2010) explica que os conhecimentos são o saber adquirido na escola, na graduação, e em demais meios de aprendizagem. Quanto à habilidade trata-se da capacidade de saber fazer, produzir, atender, atuar, etc.; a atitude consiste em ter a ousadia de atuar com base em seus conhecimentos e em suas habilidades.

Para Thomas e Ely, (1996), a gestão da diversidade ganha espaço nos debates, pois uma equipe diversificada é favorável à criatividade, produtividade e inovação, haja vista que nelas, as pessoas são acolhidas com suas peculiaridades e se sentem a vontade para criar e sugerir com base em suas singularidades.

Sobre o termo diversidade, Tung (1993) conceitua como uma característica da identidade social, em que os indivíduos se vêem com a identidade dos grupos dos quais eles fazem parte, a saber: Pessoas com deficiência, mulheres, pessoas negras, etc. Dentro das organizações, a diversidade também pode ser entendida como a diversidade etária, religiosa, política, diversidade de temperamentos, de acervo de experiências, são as diversidades mais difíceis de serem identificadas.

O Recrutamento e seleção são processos que antecedem a contratação de pessoas, sendo que o recrutamento trata-se de atrair os profissionais com o perfil desejado para concorrer às vagas de trabalho disponíveis, podendo ser interno ou externo à organização, de acordo com seus objetivos estratégicos de gestão de pessoas (GIL, 2010). A eficácia de um processo de seleção está em contratar aquele profissional que possua as competências que melhor atendam os pré-requisitos do cargo, por isso “[...] há um verdadeiro esquema de filtragem: cada organização codifica as características humanas que são importantes para o alcance dos seus objetivos organizacionais e para sua cultura interna”, e passa a escolher aquelas pessoas que as possuem em elevado grau. (CHIAVENATO, 2010, p.92)

Contudo, o respeito às características físicas e estéticas do indivíduo devem ser resguardados, priorizando uma avaliação das competências do candidato. Logo, a empresa deve primeiro mapear todos os seus cargos, atribuindo-lhes suas atividades, responsabilidades, etc. Pontes (2001), destaca que quando bem conduzido, o processo de seleção pode ser um meio de descobrir talentos do candidato, a medida em que se mostra interessado em conhecê-lo.

### **3 CONTRATAÇÃO DE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA VISUAL: COMPREENDENDO OS ASPECTOS LEGAIS**

Ao longo da história, houveram variadas interpretações e tratamentos dados as pessoas com deficiência, conforme os valores e as crenças de cada povo. Interpretações que vão do paradigma de preconceito, discriminação, segregação, passando pela compaixão e caridade, com o cristianismo e pelos estigmas de anormalidades biológicas no Iluminismo. Nesse contexto, as PCDS não tinham seus direitos fundamentais garantidos, haja vista que eram tidas como incapazes e desfavorecidas de dignidade humana. Somente no final da Segunda Guerra Mundial, foi que provocada pelos fortes protestos de soldados debilitados, a sociedade passou a admitir os direitos de cidadania a esses soldados agora deficientes assim como a todas as pessoas com deficiência.

O processo de reabilitação laboral de militares com deficiência em consequência das mutilações por eles sofridas durante a Primeira e Segunda Guerra Mundial foi o marco das primeiras políticas públicas para a empregabilidade das pessoas com deficiência, pois a partir desse acontecimento histórico, a Organização das Nações Unidas (ONU), em 1975, declara e reconhece a necessidade de se estabelecer cotas de acesso a emprego para as demais pessoas com deficiência do mundo todo.

Os primeiros países a aderirem a essas políticas de cotas, segundo Kalume (2006), foram a Inglaterra e a Holanda, e mais tarde a Espanha, Grécia, Luxemburgo, Irlanda e Bélgica. Somente em 1991, o Brasil adere a esta convenção com a Lei 8.213/91, dispendo dentre outras pautas, a habilitação e reabilitação profissional das pessoas com deficiência e dos assegurados reabilitados da Previdência Social. No seu artigo 89, a referida lei faz saber o que vem a ser a habilitação e reabilitação.

Art. 89. A habilitação e a reabilitação profissional e social deverão proporcionar ao beneficiário incapacitado parcial ou totalmente para o trabalho, e às pessoas portadoras de deficiência, os meios para a (re)educação e de (re)adaptação profissional e social indicados para participar do mercado de trabalho e do contexto em que vive. (BRASIL, 1991, p. 36)

Apesar de “batizada”, pela comunidade das pessoas com deficiência, como Lei de Cotas, vemos que se trata de uma Lei geral que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, e uma pequena parte do texto é dedicada às pessoas com deficiência e reabilitadas do INSS. Poucas alterações foram feitas ao longo dos anos, salvo as que foram incluídas em 2015, com a Lei 13146: Lei Brasileira de Inclusão.

É importante ressaltar que o termo portador de deficiência não mais vem sendo utilizado nas recentes legislações, pois se consolidou um entendimento que tal termo é inadequado para descrever as condições dessas pessoas, tendo em vista que o termo portador refere-se a porte, do qual a pessoa pode desfazer-se a qualquer momento, quando na verdade, essas, terão de conviver permanentemente com a deficiência. Além disso, a intenção consistia em lembrar o fato de que antes da deficiência, estamos tratando de pessoas humanas.

Não há dúvidas de que as PCDS são os mais desfavorecidos de todos os atores sociais. Enfrentam barreiras no acesso ao ensino público e privado, a saúde, ao transporte, a cultura etc. Embora, no Brasil, haja um corpo legal versando sobre os direitos desta população, a pouca disseminação dessas leis faz com que a maioria das PCDS desconheça seus direitos.

A previdência segundo os artigos 90 e 91 da lei nº 8213, por exemplo, tem o dever de prestar serviços que visem à habilitação e reabilitação dessas pessoas, tais como, cursos profissionalizantes, equipamentos que atenuem as dificuldades no ambiente laboral como próteses, equipamentos de locomoção e ainda, gerar e divulgar, sempre que for solicitado, estatísticas do mercado de trabalho das pessoas com deficiência e os assegurados reabilitados do INSS - Instituto Nacional do Seguro Social.

Atualmente, a previdência tem feito parcerias com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) e com o Serviço Social do Comércio (SESC), a fim de capacitar as PCDS para o primeiro emprego. Dessa forma, existe uma orientação em que o empregador não encontrando mão de obra PCD qualificada, deve procurar o ministério do trabalho para firmar termo de cooperação e ajustamento de conduta, sob pena de pagar multas caso descumpra a lei 8213/91.

A sociedade precisa compreender que as pessoas com deficiência têm o direito, assim como os demais cidadãos, de escolher livremente um ofício considerando suas habilidades e limitações. Assim, o Art. 92 deixa claro que:

Art. 92. Concluído o processo de habilitação ou reabilitação social e profissional, a Previdência Social emitirá certificado individual, indicando as atividades que poderão ser exercidas pelo beneficiário, nada impedindo que este exerça outra atividade para a qual se capacitar. (BRASIL, 1991, p. 36)

E para garantir a efetividade das ações de reabilitação, a lei 8213 dirige-se às empresas, convocando sua responsabilidade social nesse processo. O 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%.

§ 3o Para a reserva de cargos será considerada somente a contratação direta de pessoa com deficiência, excluído o aprendiz com deficiência de que trata a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943 (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015). (BRASIL, 2015)

Estas leis encontram fundamentação legal na Constituição de 1988, no tocante o Art. VII, que dispõe sobre o direito ao trabalho: “XXXI - proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”. Sendo assim, a lei não aprova qualquer tipo de processo seletivo que tenha como critério, um tipo de deficiência em detrimento de outra.

De acordo com Lacerda (2011), a contratação de profissionais com deficiência nas empresas privadas tem sua principal motivação em suprir o preenchimento da cota estabelecida em lei. Corroborando com esta constatação, “[...] a experiência da fiscalização trabalhista nos diz que sem fiscalização sistemática e especializada não há contratação, permanência, ou ascensão profissional de pessoas com deficiência e beneficiários reabilitados no mercado de trabalho” (BRASIL, 2017). Paralelo a essa questão legal, surgia um movimento dentro das empresas o qual pregava pela gestão da diversidade que abrange diferentes perfis de colaboradores nas empresas, dentre eles os profissionais com deficiência.

Pereira (2018) afirma que algumas empresas no Brasil e no mundo, já consideram, por outros motivos, a contratação de profissionais com algum tipo de deficiência. Algumas empresas Globais como *Google*, e a *Microsoft*, por exemplo, adotaram uma política de inclusão e diversidade, a qual possui o objetivo de trabalhar com pessoas das mais diversas características e diferenças, inclusive pessoas com deficiência, por entender que assim, poderiam criar e produzir produtos e soluções para o maior número de pessoas sejam elas: com ou sem deficiência, e também contribuir com a capacitação e desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência. (GOOGLE, 2019; MICROSOFT, 2019).

Graças a essa inovação quanto à forma de gerir pessoas, já foram desenvolvidos, por funcionários PCD, diversos softwares que assessoram as pessoas com deficiência nas mais diversas atividades, a exemplo de sintetizadores de textos que convertem texto em voz e permitem deficientes visuais ter acesso aos conteúdos exibidos na tela de computadores e celulares.

Todavia, enquanto não se formar uma cultura robusta de inclusão profissional de PCD no Brasil, leis como a nº 8213/91 e a nº 13146/2015 mostram-se necessárias para reafirmar e garantir os direitos desses cidadãos inserirem-se no mercado de trabalho e assim poder prover seu próprio sustento e usufruir, por tabela, dos demais direitos e deveres inerentes a uma pessoa humana.

#### **4 DESAFIOS, DILEMAS E PERSPECTIVAS DA SELEÇÃO DE PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA VISUAL: O QUE DIZEM AS PESQUISAS?**

Os profissionais com deficiência visual são muitas vezes excluídos, no processo de seleção, e isso ocorre por diversos motivos, dentre os quais, Perez

(2013), destaca os paradigmas dos profissionais responsáveis pelos processos de seleção, que ao deixarem-se influenciar pelos estereótipos de que o deficiente visual é um ser incapaz e dependente não chegam nem mesmo a avaliar seu currículo, preferindo deficiências as quais eles consideram leves. Em outras palavras, o que ocorre é uma discriminação dentro dos processos de seleção de PCDS, tendo em vista o inciso I art.4 da lei brasileira de Inclusão, lei 13146/2015, que diz:

§ 1º Considera-se discriminação em razão da deficiência toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais de pessoa com deficiência, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas.

O preconceito e discriminação é a maior barreira para a contratação de profissionais com deficiência, e vem sendo denominada de barreira atitudinal dos empregadores, uma vez que existem variados softwares gratuitos na web os quais assessoram em quase tudo os funcionários cegos em suas funções laborativas. Ademais, com o uso da bengala, os cegos têm mais possibilidades de se autoambientar as instalações prediais, locomovendo-se com ela.

Em organizações onde não há uma cultura de inclusão, é normal surgirem argumentos contrários à sua viabilidade. Alguns gestores alegam não ter pessoas com deficiência qualificadas disponíveis no mercado de trabalho (SOUZA, 2019). Por outro lado, Perez (2013), observa que muitas vezes, falta preparo e conhecimento sim, mas para esses gestores, quando usam seus preconceitos como embasamento para avaliar o candidato com deficiência visual e suas competências. Sobre a qualificação das PCDS, a Lei 8213/91 determina que é dever das empresas e do ministério da previdência, prover qualificação profissional e treinamento para esses profissionais com deficiência. Nessa trajetória histórica e de busca científica, percebe-se que as publicações tratando sobre a contratação de PCD visual nas empresas são muito escassas. Um dilema comum a todos os PCDS está no despreparo dos gestores para promover a inclusão nas empresas, o que acaba levando-os a agirem com discriminação com pessoas que possuem as ditas deficiências mais graves, como a deficiência visual.

Contrariando os achados de PERES (2013), as pesquisas feitas com líderes de uma empresa do Agronegócio no Rio Grande do Sul (SOUZA *et al.*, 2017) mostram que essa empresa possui de fato uma cultura que promove a inclusão, uma vez que seus líderes reconhecem a necessidade de se incluir as PCDS nas empresas, dando-lhes melhores condições de trabalho, a partir da disseminação de conhecimento sobre as deficiências em todos os setores da empresa, inclusive aqueles onde não há profissional com deficiência, visando a superação de eventuais preconceitos. A lei 8213/91, porém, é demasiadamente generalista, e omissa, por não oferecer instruções técnicas e claras sobre o processo de inserção das PCDS nas empresas, deixando margem para variados tipos de interpretação (LOBATO, 2009).

Para gestores e empresários, os maiores desafios da contratação de PCD como o caso dos profissionais cegos, estão nos altos custos com adaptação da infraestrutura e das ferramentas de trabalho e também na redução da produtividade nas empresas, uma vez que desacreditam nas competências laborais desses profissionais. Muitas vezes, o deficiente visual, precisa valer-se da interseção de

outras pessoas junto aos recrutadores, a fim de assegurar-lhes de suas competências e capacidade de superação.

Há também relatos como da pesquisa de Souza (2019), onde os PCDS se queixam da dificuldade de arranjar emprego em empresas que não esteja precisando suprir a cota legal. Para essas empresas, a contratação de PCD é diretamente condicionada à necessidade de cumprir a obrigação legal, o que configura uma condição humilhante para os PCDS sem ou com qualificação profissional. No tocante a inserção de PCDS nas empresas, Souza (2019), endossa que a concepção dos gestores sobre as deficiências é que vai determinar o modo como a empresa agirá com essas pessoas, uma vez que sua visão tem o poder de influenciar os processos e também os colaboradores.

No entendimento de Carvalho-Freitas (2017), ao longo da história a humanidade construiu várias concepções sobre as deficiências não fundamentadas em informações e conhecimento racional e científico, mas justifica suas ações e modo de pensar perante as pessoas com deficiências conforme conceitos predefinidos e sua visão de mundo. Assim, Carvalho-freitas, (2017), tipifica seis perspectivas, ou seja, matrizes de interpretação da deficiência. A saber: (1) Matriz Espiritual; (2) Matriz Normalidade; (3) Matriz Inclusão; (4) Matriz Técnica; (5) Matriz Subsistência/Sobrevivência; e, (6) Matriz Sociedade Ideal e Função Instrumental da Pessoa. Na Matriz Espiritual, a PCD é vista como materialização dos castigos ou desejos de Deus ou pessoas que vieram ao mundo cumprir uma missão. Tal perspectiva faz com que gestores tenham sentimento de compaixão, e entendam que o seu melhor destino seria uma instituição de caridade.

Quanto a Matriz Normalidade, a PCD é considerada um problema, pois precisa ser assistida, e não entrega tão quanto os funcionários ditos normais. Portanto, sua inserção laboral dependerá de sua adequação na empresa, pois as condições de trabalho tendem a serem semelhantes às dos colegas sem deficiência. Carvalho-Freitas (2007). Ou seja, O profissional com deficiência deverá esforçar-se em ser “normal” para manter-se no emprego.

Para a Matriz Inclusão, os profissionais com deficiência devem ser acolhidos pelas empresas da maneira que são, e os gestores devem conceber ações e equipamentos que os ajudem a desenvolver suas tarefas com dignidade e em condições de igualdade de oportunidades. Para Carvalho-Freitas (2007) a matriz inclusão é a que mais se identifica com as proposições da lei 8213/91, visto que a lei determina que é de obrigação das empresas adaptarem-se para receber a PCD.

A matriz técnica interpreta a PCD como um recurso que precisa ser administrado para trazer benefícios para a empresa. Considera elementos como o treinamento, o vínculo-comprometimento da PCD com a organização, o desempenho e os benefícios advindo pela contratação como fatores a serem ponderados.

No que diz respeito à Matriz Subsistência/Sobrevivência, a qual será base teórica para nossas análises e discussões dos achados da pesquisa, os gestores têm receio de que as PCDS não sejam capazes de desenvolver suas atividades no trabalho com autonomia, sendo necessário que essas provem o contrário para que sejam contratadas. Nessa perspectiva, Carvalho-Freitas (2007) vem endossar, que por isso, gestores que possuem essa perspectiva tendem a dar preferência a contratar PCD cuja lesão seja leve e pouco aparente.

Simonelli e Camarotto (2011) apontam que a Matriz Sociedade Ideal e Função Instrumental da Pessoa, por sua vez, defende que é impossível que uma PCD possa integrar-se em um ambiente social. Para Carvalho-Freitas, (2007), os

adeptos dessa matriz, são indiferentes aos profissionais com deficiência, quanto mais diante de profissionais cegos em busca de emprego. Nesse sentido, os autores dessas matrizes alertam que a existência de traços de determinada matriz no pensamento de um gestor, não exclui a outra.

Assim, um gestor pode pensar com base na matriz normalidade, que o profissional com deficiência visual precisa de cuidados especiais e não podem entregar resultados como os demais já que lhes falta o sentido da visão, e também desclassificá-lo do processo seletivo com base na matriz sobrevivência, pois segundo pressupostos da normalidade, sua deficiência é mais grave do que outras, o que na sua visão, traria mais ônus a organização.

De todo modo, as organizações devem preparar-se para receber os profissionais com deficiência visual, seja por meio de formações, quanto por adaptações razoáveis ou complexas, considerando esse processo como um investimento em uma mão de obra que tem o potencial de lhe trazer bons retornos no futuro. Ademais, esses candidatos, há muito tempo são amparados por aparatos legais, os quais apontam para uma responsabilidade social das empresas.

## 5 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo Estado da Arte, que segundo Ferreira (2002), consiste em mapear as publicações científicas a respeito de determinado tema em âmbito nacional ou mundial, o que permite conhecer e compreender o que os pesquisadores concluíram sobre o tema através de seus estudos. Além disso, Ferreira (2002) reforça que uma pesquisa do tipo Estado da Arte, também intitulada de Estado do Conhecimento, contribui com a teoria e prática de determinado tema, pois possibilita a coleta de uma maior quantidade de dados.

Os resultados estão abordados pelo método qualitativo, e quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, exploratória e analítica. Escolhemos como recorte temporal considerando 2015 até o ano de 2019 para verificar o que a comunidade científica vem discutindo e evoluindo após a vigência da lei de cotas.

As buscas foram feitas nos bancos de dados da Biblioteca Brasileira Digital de Teses e Dissertações - BDTD, em vista do tempo disponível para fazer as análises. Para delimitarmos ainda mais o trabalho, consideramos a pesquisa feita em uma universidade pública, onde Souza e Burigo (2019) constataram que pelo menos no serviço público, as PCDS contam com a compreensão dos gestores de pessoas no tocante o cumprimento da reserva legal de cargos, o que nos motivou a fazer investigações no ramo privado, ainda que esses autores apontarem falhas no acompanhamento da carreira funcional dos servidores com deficiência, aspecto da inclusão que pode ser abordado em trabalhos futuros.

Dessa forma, a pesquisa destacou como critérios de buscas os seguintes descritores: **Descritor 01: Gestão de Pessoas:** Gestão de pessoas funcionários com deficiência; Gestão de pessoas funcionário com deficiência visual; Gestão de pessoas programas de inclusão. **Descritor 02: Pessoas com deficiência:** Pessoas com deficiência inclusão profissional; Pessoas com deficiência seleção de pessoal; Pessoas com deficiência e o trabalho. **Descritor 03: Pessoas com deficiência visual:** Pessoas com deficiência visual no trabalho; Pessoas com deficiência visual inclusão profissional; Pessoas com deficiência visual contratação de PCD. Aplicamos como caracteres booleanos: AND e ASPAS.

No intuito de compreender as perspectivas dos empregadores, fundamentamos nossas análises e discussão dos dados considerando a Teoria de

Carvalho-Freitas, (2007), a qual descreve 6 matrizes de concepção-perspectiva sobre as deficiências levando-se em conta o trabalho. Nessa direção, acreditamos ser pertinente destacar que a pesquisadora é uma PCD, que possui cegueira total nos dois olhos, e exatamente por ter sido levada pela garantia legal de cotas, iniciei minha jornada em busca de emprego, e tão logo que me identificava como profissional com deficiência visual junto aos gestores me defrontava com as barreiras relativas às suas descrenças acerca da capacidade laboral e independência dos funcionários cegos.

Dessa maneira, a partir dessa experiência pessoal, surgiram alguns questionamentos e o interesse de contribuir com a literatura acadêmica ao pesquisar a respeito da seleção e contratação de profissionais com deficiência visual, formando um conhecimento científico que possa servir de base na formação de gestores capazes de compreender essa realidade e enxergar o profissional com deficiência visual também como um talento a ser considerado pela sua competência.

## **6 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

### **6.1 NOSSOS ACHADOS**

A partir dos resultados obtidos com o uso de descritores abrangentes e específicos iniciando pelas pessoas com deficiência em geral para depois chegar até as teses e dissertações que tratam da contratação de deficientes visuais, foi possível notar uma diversidade de trabalhos em termos de áreas de estudo que se dedicaram a esta temática, como por exemplo, área do Direito, Educação, Psicologia do trabalho, Saúde, Ciências da Computação, Ciências da Informação, e da Administração.

Embora o nosso interesse de estudo seja o viés administrativo, é válido investigar o que as demais áreas já vêm discutindo a cerca de admissão de colaboradores com deficiência visual, para que com a posse dessas e outras informações possamos chegar a uma visualização melhor dos problemas que emergem nessa discussão. Acredita-se que poderá possibilitar, em pesquisas futuras, o desenvolvimento de uma técnica administrativa que venha solucioná-los.

No tocante às pessoas com deficiência visual, no contexto do trabalho foram encontrados apenas cinco (05) publicações/dissertações entre os anos de 2015 a 2019: (01) na área de Engenharia e Gestão do Conhecimento; (01) em Biomedicina; (01) nas Ciências da Computação; (01) em Direito; e (01) dissertação em Psicologia, sobre os distúrbios do desenvolvimento. Suas temáticas destacam:

- Tecnologias da informação e comunicação na vida profissional do cego congênito (2015)
- Plataforma destinada aos deficientes visuais para geração e digitalização de imagens (2015)
- A concepção do atleta deficiente visual de Futebol sobre a Lei 8.213/91 (Lei de Cotas) (2016)
- A virtualização do processo judicial e o acesso à justiça do advogado com deficiência visual: uma análise comparativa dos instrumentos ítalo-brasileiros de inclusão de usuários no processo telemático. (2019)
- Técnicas de Reconhecimento de Imagem para Incorporação em Ferramentas de Auxílio a Deficientes Visuais. (2019)

No entanto, a única dissertação brasileira voltada para o estudo do processo de seleção das pessoas com deficiência visual em empresas privadas foi defendida

por Perez (2013). Portanto, não está inclusa no recorte temporal proposto nesta investigação, de modo que evidencia uma lacuna científica no campo de estudos da Administração nos últimos cinco anos.

Evidencia-se que o surgimento e aprimoramento das tecnologias, como as técnicas de aprendizagem de máquinas através do uso da inteligência artificial tem beneficiado significativamente a vida laboral e social das pessoas que possuem alguma limitação visual (ALBUY, 2015). Convém destacar que das cinco (05) dissertações encontradas sobre a contratação de deficientes visuais, três (03) abordam, de certo modo, o uso de aplicativos que auxiliam os trabalhadores cegos em suas tarefas laborais.

Logo em 2015, houve uma dissertação intitulada *Plataforma destinada aos deficientes visuais para geração e digitalização de imagens*, a qual marcou um paradigma diferente ao trazer à tona uma solução que proporciona acessibilidade e autonomia para trabalhadores e estudantes com algum tipo de deficiência visual. A contribuição foi do pesquisador Rodrigo Luiz Araújo da Silva (2015), do Programa de Mestrado em Engenharia Biomédica. Até aquela data, já se encontravam alguns dispositivos capazes de ler o conteúdo de texto para deficientes visuais, contudo, poder trabalhar com símbolos funcionais e gráficos como fluxogramas e organogramas eram praticamente impossíveis para deficientes visuais, visto que os leitores de telas não contemplavam a descrição das imagens (SILVA, 2015).

Os leitores de telas são softwares sintetizadores de voz os quais convertem para voz robotizada, os caracteres exibidos na tela de dispositivos eletrônicos a exemplo do computador, e celular. Ciente disso, Silva (2015) apresentou a criação de uma plataforma com funções de digitalização e geração de imagens 100% acessível para deficientes visuais.

A segunda dissertação de 2015 com o título: *Tecnologias da Informação e Comunicação na vida profissional do cego congênito* traz em suas discussões os resultados de entrevistas realizadas com 16 trabalhadores cegos de uma associação de cegos, no Brasil. Em suma, relatam que 8 dos respondentes veem na baixa escolaridade e qualificação profissional, um das causas de obstáculo para a inserção de cegos no mercado de trabalho. Por outro lado, acreditam que existe uma ausência de conhecimento dos empregadores, no tocante a disponibilidade existente de recursos tecnológicos auxiliares das pessoas com deficiência visuais nas rotinas de trabalho.

Segundo Santos (2015), o computador com seus aplicativos acessíveis é o recurso mais utilizado pelos cegos no trabalho, de maneira que tais tecnologias foram fundamentais para capacitação e conquista dos atuais empregos desses profissionais. Ou seja, isso corrobora com Perez (2013), quanto diz que apesar de suas limitações, as pessoas com deficiência visual possuem um potencial de se desenvolver, especialmente pelo fato de que tecnologias como essas lhes oportuniza uma forma alternativa, eficaz de fazer as tarefas laborais, mesmo não tendo o sentido da visão.

A segunda dissertação de 2015, originária de um Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação, de autoria de Renan Galhane Albuy, desenvolveu um módulo capaz de reconhecer e descrever imagens, para ser incorporado em um leitor de telas já existente.

Referente ao ano de 2016 encontrou-se uma única dissertação na área de estudos dos distúrbios do desenvolvimento, a qual buscou refletir sobre a percepção do atleta de futebol deficiente visual sobre a lei de cotas nas empresas. Nela, pode-se observar que os atletas deficientes visuais têm um grande desejo de tornarem-se

profissionais, pois se preparam no intuito de serem contratados por uma empresa, porém, não possuem conhecimento sobre seus direitos contidos na lei 8213/91. Ela não contempla a modalidade de trabalho dos atletas, de modo que os atletas com deficiência visual encontram dificuldades de aplicação quando se deparam com os fiscais do trabalho. Esse aspecto é bastante importante para estudos e discussões posteriores.

Podemos notar que não houve nenhuma publicação nos anos de 2017 e 2018, no que convergem com o objetivo geral deste trabalho que foi analisar os desafios, dilemas e perspectivas da seleção de pessoas para os deficientes visuais em empresas privadas, usando um recorte temporal de 2015 a 2019.

Em 2019, mais uma dissertação dedicou-se a uma categoria específica, oriunda do departamento de Direito, no qual buscou estudar a cerca do trabalho do advogado deficiente visual frente à digitalização do judiciário brasileiro. Para Nicodemos (2019), a virtualização dos processos aliada as tecnologias que auxiliam os deficientes visuais pode ser um fator de efetividade do direito ao trabalho do advogado cego, visto que agora ele terá acesso aos processos com igualdade de oportunidade dos demais.

Observamos, no entanto, que não há, até o momento, qualquer tese ou dissertação que tenha investigado os desafios e dilemas dos profissionais da gestão de pessoas frente ao processo de seleção de profissionais com deficiência visual. Isso denota uma lacuna no campo da Administração, visto que não se tem estudado a visão das organizações mediante o depoimento de seus próprios agentes de gestão, mas somente pelos candidatos com deficiência visual ao para desportismo.

## **6.2 CONSIDERANDO A TEORIA DE CARVALHO-FREITAS (2007) PARA COMPREENDER AS PERSPECTIVAS DOS EMPREGADORES**

Manacero (2016) constatou em uma pesquisa feita com atletas deficientes visuais, que os profissionais encarregados de recrutar e selecionar os colaboradores ainda não incorporaram os valores da referida lei. Isso acaba levando-os a agirem com discriminação com pessoas que possuem as ditas deficiências mais graves, como a deficiência visual.

Nesse sentido, entende-se que somente compreendendo e identificando as formas de interpretação das possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência visual na concepção dos empregadores poderemos um dia, propor melhorias para a efetiva aplicação da política de cotas, de modo que se estabeleça uma relação equilibrada entre as organizações e profissionais PCD. A *priori*, a análise da concepção de deficiência dos empregadores torna-se limitada, visto que os trabalhos encontrados não contemplaram o seu ponto de vista e as suas motivações para seleção de PCD.

### **1 Matriz Sobrevivência:**

Observa-se que a perspectiva apontada pela dissertação de 2016 (A concepção do atleta deficiente visual de Futebol sobre a Lei 8.213/91 (Lei de Cotas) é a que mais se aproxima da Matriz Sobrevivência, por terem, os candidatos com deficiência visual, de provarem a sua capacidade laboral, como o que se observa nas discussões desses atletas, sob pena de não serem admitidos na organização. O Gestor que se norteia pela matriz sobrevivência, entende que as pessoas com deficiência não possuem qualquer possibilidade de contribuir com a sociedade por

meio do trabalho; além disso, são pessoas incapazes de garantir sua própria sobrevivência no mundo (CARVALHO-FREITAS, 2007).

## **2 Matriz Sociedade Ideal:**

O Adepto do pensamento de sociedade ideal não admite em hipótese alguma a presença de uma PCD no seu estabelecimento enquanto clientes, tão pouco como colaboradores. Na visão dessas pessoas, a sociedade deveria eliminar ou isolar qualquer que seja a PCD, pois as julgam como esteticamente fora dos padrões e uma perda de tempo e recurso empregado no auxílio a essas pessoas. A não menção nas dissertações, de nenhuma conduta desta natureza nos leva a conjecturar que não existe essa concepção consolidada nas mentes dos empregadores.

## **3 Matriz Espiritual:**

A concepção espiritual da deficiência também não conta com a possibilidade de trabalho das PCDs, contudo, o cristianismo, especialmente pós-Novo Testamento, reprime o abandono dessas pessoas. Há quem enxergue como um castigo ou eleição divina, como pessoas dignas de cuidados e caridade, apenas. É importante ressaltar que é possível que uma mesma pessoa traga consigo traços de duas ou mais matrizes de interpretação, como explica Sousa (2019), havendo uma predominância de uma ou outra. Assim, considera-se que a tolerância vista para com as pessoas com deficiência, em todas as dissertações, por se só, já significa um fator espiritual, visto que em culturas anticristãs PCDS ainda são assassinados logo no nascimento.

As primeiras instituições de caridade destinadas às PCDS surgiram na Idade Média, mas não visavam instruí-los para o mercado de trabalho e sim oferecer abrigo aos desprotegidos. Atualmente, as PCDS possuem status de igualdade civil, o que lhes possibilitou criar associações civis e receber recursos públicos e privados para sua manutenção. Um exemplo é a Associação Catarinense, na qual Santos (2015) realizou estudos com os 16 Profissionais com deficiência que nela trabalham, educando e orientando outras pessoas com deficiência para o mundo do trabalho.

## **4 Matriz normalidade:**

Essa Matriz caracteriza-se especialmente pela busca incessante de corrigir a deficiência por meio de intervenções médicas. Tendo surgido na idade moderna, onde os filósofos da época buscavam uma ruptura com o cristianismo, buscou-se então outra explicação para a deficiência, que não originasse da vontade de divina, mas de uma má formação biológica. Assim, a PCD precisaria ajustar-se ao padrão de funcionamento normal do ser humano e os empregadores tendem a contratar as pessoas pelo tipo de deficiência, sem conceder a possibilidade de se fazer as tarefas de outro modo que não fosse comum a todos. Isso nos faz entender a concepção dos fiscais do trabalho, ao não considerarem admissível a profissionalização de atletas deficientes visuais no futebol, em equipes de atletas sem deficiência.

## **5 Matriz inclusão:**

Essa matriz é recente, e dela derivam as leis de cotas de postos de trabalho, leis de adequação dos espaços públicos para PCD e o desenvolvimento de aplicativos que promovem a autonomia dessas pessoas. Logo, é notório que as dissertações 1 (Tecnologias da informação e comunicação na vida profissional do

cego congênito de 2015); 2 (Plataforma destinada aos deficientes visuais para geração e digitalização de imagens de 2015); 4 (A virtualização do processo judicial e o acesso à justiça do advogado com deficiência visual: uma análise comparativa dos instrumentos ítalo-brasileiros de inclusão de usuários no processo telemático de 2019); e 5 (Técnicas de Reconhecimento de Imagem para Incorporação em Ferramentas de Auxílio a Deficientes Visuais de 2019), baseiam sua concepção na matriz inclusão, pois trataram de evidenciar, desenvolver e solicitar as contribuições, e o uso de ferramentas tecnológicas que potencializam a atuação dos colaboradores deficientes visuais.

## **6 Matriz técnica:**

Quanto à concepção técnica, percebe-se que é uma forma de interpretação que mais se assemelha ao paradigma de um gestor diante de um recurso a ser administrado. Existe um campo de estudos que investiga especificamente a gestão da diversidade nas organizações, contudo, até a elaboração desse presente trabalho, não houve qualquer dissertação que tenha estudado a inclusão dos trabalhadores deficientes visuais sob o viés da técnica de gestão da diversidade.

## **7 CONCLUSÕES**

Foi possível constatar que há uma lacuna no campo da Administração em termos de estudos que investiguem a seleção de pessoas com deficiência visual, as concepções de deficiência dos agentes envolvidos, e as técnicas de seleção mais eficazes. Essa lacuna constitui um desafio informacional, haja vista que os profissionais encarregados demonstram não conhecer as possibilidades de trabalho dessas pessoas, razão pela qual alguns candidatos com deficiência afirmam serem discriminados antes mesmo do momento da entrevista.

Contudo, três das cinco dissertações evidenciaram o potencial do trabalhador cego ou com baixa visão mediante o auxílio de equipamentos eletrônicos e software que fazem a leitura e descrição de texto e imagens funcionais, a exemplo de fluxogramas e organogramas. Isso expandiu o horizonte de possibilidades desse grupo, uma vez que as organizações vêm incorporando a cada dia a virtualização e digitalização dos seus processos de trabalho. Considera-se um dilema o fato de os fiscais do trabalho impedir a contratação de atletas deficientes visuais no futebol.

Evidenciou-se que as perspectivas-concepções que mais se destacaram nos trabalhos foram a Matriz sobrevivência, a Matriz Normalidade e a Matriz Inclusão. Portanto, recomenda-se para estudos futuros, uma investigação profunda das possibilidades reais de trabalho de pessoas com deficiência visual com base em estudos de casos com trabalhadores cegos que tenham obtido notório sucesso no mercado formal de trabalho. Investigar as melhores práticas de seleção de PCD no estado do Piauí contribuirá substancialmente com a formação de futuros gestores de pessoas com uma visão mais atual e realista sobre a temática a ponto de superar esse desafio imposto pela Lei 8213/91.

## **8 REFERÊNCIAS**

ALBUY, Renan Galeane. **Técnicas de Reconhecimento de Imagem para Incorporação em Ferramentas de Auxílio a Deficientes Visuais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) Universidade Federal de São Carlos.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 28 Out. 2019.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**, 2010. Disponível em <<http://g1.globo.com>> brasil > noticia > 2012/04 > 239-dos-brasileiros-declaram-...> acesso em 28 out. 2019

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 8.213 de 24 de julho de 1991**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L8213cons.htm>>. Acesso em: 29 out. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 13.146 de 06 de julho de 2015**. Disponível em <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/lei/l13146.htm)> ccivil\_03 > \_ato2015-2018 > lei > l13146> acesso em 28 out. 2019

CARVALHO-FREITAS, M. D. **A Inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: um estudo sobre as relações sobre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho**. Belo-horizonte: Faculdade ciências econômicas, 2007. Disponível em <[http://dspace.lcc.ofmg.br/dspace/bitstream/1843/CSPU/72KUVU/1/MARla\\_nivalda.pdf](http://dspace.lcc.ofmg.br/dspace/bitstream/1843/CSPU/72KUVU/1/MARla_nivalda.pdf)> Acesso; 28/10/2019

FERREIRA, N. S. A. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. Educação & Sociedade. São Paulo, ano 23, n. 79, p. 257-272, ago. 2002.

GIL, Antônio. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

LOBATO, Beatriz Cardoso. **Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: implicações da lei de cotas**, 2009. 149 f. dissertação (mestrado em educação especial) Centro de Educação e ciências humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2009.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcante. **Gestão Por Competência Como Ferramenta para um RH estratégico**. 2007. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007

MANASSERO, Waldemar. **A concepção do atleta deficiente visual de Futebol sobre a Lei 8.213/91 (Lei de Cotas)** 2016. Dissertação (Mestrado em distúrbios do desenvolvimento) Universidade Presbiteriana Mackenzie.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, (2019) **Rais: emprego formal chega a 46,63 milhões em 2018** disponível em < [www.trabalho.gov.br](http://www.trabalho.gov.br) > noticias > 7299-rais-emprego-formal-chega-a-46-6> acesso em 28 out. 2019.

NICODEMOS, Aline Taraziuk. **A virtualização do processo judicial e o acesso à justiça do advogado com deficiência visual: uma análise comparativa dos instrumentos ítalo-brasileiros de inclusão de usuários no processo telemático**. 2019.

134 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Pernambuco. Coordenação Geral de Pós-graduação. Mestrado em Direito, 2019.

NUNES, Keiza da Conceição. **A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: estudo de caso em uma empresa de produtos alimentícios na cidade do rio de janeiro. 2014. Dissertação (Mestrado em serviço social). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

PEREZ, Vanessa Silva. **Deficientes visuais nas organizações**: a exclusão no processo de inclusão. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2013.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e Seleção de Pessoal**. 8 ed. São Paulo, LTR, 2015.

SANTOS, Airton José. **Tecnologias da informação e comunicação na vida profissional do cego congênito**. 2015. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO. **Inclusão das pessoas com deficiência e inspeção do trabalho**. disponível em < [https://sit.trabalho.gov.br](https://sit.trabalho.gov.br/index.php?inclusao-da-pessoa-com-deficiencia) > index.php > inclusao-da-pessoa-com-deficiencia > Acesso em 24 out. 2019.

SILVA, Rodrigo Luiz Araujo da. **Plataforma destinada aos deficientes visuais para geração e digitalização de imagens**. 2015. 56 f. Dissertação (Mestrado em Saúde) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. **Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho**: uma proposta de modelo. Gestão & Produção, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

SOUZA, E. S. BURIGO, C. C. D. **Política de inserção de servidores com deficiência na universidade**: o olhar dos gestores. Santa Catarina, 2019.

SOUZA, A.J. M. Salvangne, j. Nodari, C. H. Rasia, I. C. R. B. **INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: Das políticas públicas ao preconceito**. Doe: alcance.v24 n1.p22-35 São Paulo, 2017. Disponível em [www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos) acesso em 28 out. 2019.

THOMAS, D., Ely, R. (1996). **Making differences matter**: a new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, v. 74, pp. 79-90.

TUNG, R. (1993). **Managing cross-national and intra-national**. Human Resource Management, v. 32.K. (2005).

TIDD, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). **Brazil**: a multiple case study. Revista de Gestão, v. 24, n. 1, p. 13-23, 2017.