



Universidade Federal do Pampa

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANT'ANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GIULIEN GOMEZ TRINIDAD

**A INSERÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO
SOB A PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS GESTORES EM SANT'ANA
DO LIVRAMENTO**

TRABALHO DE CURSO

**Sant'Ana do Livramento
2026**

GIULIEN GOMEZ TRINIDAD

**A INSERÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO
SOB A PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS GESTORES EM SANT'ANA
DO LIVRAMENTO**

Trabalho de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA, RS) como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em ___ de ___ de 2026:

Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior
Universidade Federal do Pampa
(Presidente/Orientador)

Prof. Me. Cesar Augustus Techemayer
(Membro da banca)

Prof. Ma. Andreza Rodrigues De Araujo
(Membro da banca)

**Sant'Ana do Livramento
2026**

A INSERÇÃO DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS GESTORES EM SANT'ANA DO LIVRAMENTO

RESUMO

O presente trabalho aborda a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, um tema de crescente relevância social e econômica impulsionado por marcos legais como a Lei de Cotas (1991) e a Lei Brasileira de Inclusão (2015). Apesar dos avanços normativos, a inserção efetiva ainda enfrenta barreiras atitudinais, estruturais e organizacionais que limitam a equidade no ambiente laboral. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento, sob a perspectiva das organizações e de seus gestores, identificando avanços, limitações e desafios. Metodologicamente, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, fundamentada no método da pesquisa narrativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas narrativas semiestruturadas com um grupo de nove gestores de organizações públicas e privadas do município. A análise do material obtido seguiu a técnica de análise temática, visando identificar e interpretar os significados atribuídos pelos gestores às suas experiências e práticas de gestão inclusiva. Os resultados evidenciaram que a inclusão ocorre de forma heterogênea, coexistindo organizações que atuam predominantemente em função das exigências legais e outras que incorporam a inclusão como parte de sua cultura organizacional. Também foram identificadas barreiras atitudinais, burocráticas, comunicacionais e institucionais, além de práticas de gestão e tecnologias assistivas que favorecem a inclusão e fortalecem o clima organizacional. Como principal contribuição, o estudo amplia o conhecimento sobre a realidade da inclusão de pessoas com deficiência em Sant'Ana do Livramento, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento das práticas organizacionais e das políticas públicas voltadas à promoção da diversidade e da inclusão.

Palavras-chave: Inclusão de Pessoas com Deficiência, Mercado de Trabalho, Capacitismo, Gestão Humanizada, Pesquisa Narrativa.

THE INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE LABOR MARKET FROM THE PERSPECTIVE OF ORGANIZATIONS AND THEIR MANAGERS IN SANT'ANA DO LIVRAMENTO.

ABSTRACT

This study addresses the inclusion of people with disabilities in the labor market—a topic of growing social and economic relevance driven by legal milestones such as the Quota Law (1991) and the Brazilian Inclusion Law (2015). Despite regulatory advancements, effective integration still faces attitudinal, structural, and organizational barriers that limit equity in the workplace. The general objective of this research is to analyze the integration of people with disabilities into the labor market of Sant'Ana do Livramento from the perspective of organizations and their managers, identifying progress, limitations, and challenges. Methodologically, the study is characterized as qualitative and exploratory research based on the narrative inquiry method. Data collection was conducted through semi-structured narrative

interviews with a group of nine managers from public and private organizations in the municipality. The analysis of the collected material followed the thematic analysis technique, aiming to identify and interpret the meanings managers attributed to their experiences and inclusive management practices. The results revealed that inclusion occurs unevenly; organizations that operate predominantly in response to legal requirements coexist with others that incorporate inclusion into their organizational culture. Attitudinal, bureaucratic, communication, and institutional barriers were identified, alongside management practices and assistive technologies that foster inclusion and strengthen the organizational climate. As its main contribution, the study expands knowledge regarding the reality of including people with disabilities in Sant'Ana do Livramento, providing insights for the improvement of organizational practices and public policies aimed at promoting diversity and inclusion.

Keywords: Inclusion of People with Disabilities, Labor Market, Ableism, Humanized Management, Narrative Research.

LA INCLUSIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO LABORAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS DIRECTIVOS EN SANT'ANA DO LIVRAMENTO.

RESUMEN

Este artículo aborda la inclusión de las personas con discapacidad (PCD) en el mercado laboral, un tema de creciente relevancia social y económica impulsado por marcos legales como la Ley de Cuotas (1991) y la Ley de Inclusión Brasileña (2015). A pesar de los avances normativos, la inclusión efectiva aún enfrenta barreras actitudinales, estructurales y organizativas que limitan la equidad en el lugar de trabajo. El objetivo general de esta investigación es analizar la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral de Sant'Ana do Livramento, desde la perspectiva de las organizaciones y sus gerentes, identificando avances, limitaciones y desafíos. Metodológicamente, el estudio se caracteriza como una investigación cualitativa y exploratoria, basada en el método de investigación narrativa. La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas narrativas semiestructuradas con un grupo de nueve gerentes de organizaciones públicas y privadas del municipio. El análisis del material obtenido siguió la técnica de análisis temático, con el fin de identificar e interpretar los significados atribuidos por los gerentes a sus experiencias y prácticas de gestión inclusiva. Los resultados mostraron que la inclusión se produce de forma heterogénea, coexistiendo organizaciones que operan principalmente en respuesta a requisitos legales con otras que la incorporan como parte de su cultura organizacional. También se identificaron barreras actitudinales, burocráticas, comunicacionales e institucionales, así como prácticas de gestión y tecnologías de apoyo que promueven la inclusión y fortalecen el clima organizacional. Como principal contribución, el estudio amplía el conocimiento sobre la realidad de la inclusión de las personas con discapacidad en Sant'Ana do Livramento, ofreciendo apoyo para la mejora de las prácticas organizacionales y las políticas públicas dirigidas a promover la diversidad y la inclusión.

Palabras-clave: Inclusión de personas con discapacidad, mercado laboral, discriminación por discapacidad, gestión humanizada, investigación narrativa.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a inclusão das pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho é fruto de um longo e complexo processo de transformações sociais, políticas e culturais que visaram superar séculos de invisibilidade. Durante muito tempo, a deficiência foi estritamente associada à incapacidade, o que resultava no afastamento sistemático desses indivíduos da vida produtiva e social. Essa visão começou a ser desafiada gradualmente por movimentos sociais e marcos legais que reivindicaram o reconhecimento das PCDs como sujeitos de direitos e não apenas destinatários de assistência. A partir da segunda metade do século XX, intensificaram-se as políticas públicas voltadas à acessibilidade e à igualdade de oportunidades, influenciadas por movimentos internacionais de reabilitação profissional pós-Segunda Guerra Mundial. No Brasil, esse debate consolidou-se com a Constituição Federal de 1988, que assegurou os princípios fundamentais de igualdade e não discriminação como bases da cidadania.

No campo legislativo brasileiro, a inserção laboral foi impulsionada por ações afirmativas essenciais, como a Lei nº 8.213/1991 (Lei de Cotas), que obriga empresas com cem ou mais empregados a reservarem de 2% a 5% de seus cargos para beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência. Posteriormente, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, ampliou esse marco legal ao firmar a inclusão como um princípio de autonomia e combate ao capacitismo. No entanto, apesar desse aparato normativo consolidado, a realidade estatística revela um abismo entre o direito e a prática. Dados do IBGE (2024) demonstram que a taxa de ocupação de PCDs é de apenas 26,6%, enquanto para a população sem deficiência esse índice chega a 60,7%. Além disso, a maioria das PCDs ocupadas (55%) trabalha na informalidade, recebendo rendimentos significativamente inferiores aos demais trabalhadores.

Essa exclusão persistente é sustentada por barreiras complexas que vão além da falta de adaptação física. O capacitismo, entendido como a tendência de atribuir incapacidade e desvalorizar as habilidades das PCDs, configura-se como um obstáculo atitudinal frequentemente superior aos desafios tecnológicos. Estigmas sociais marcam o indivíduo negativamente, restringindo oportunidades antes mesmo do início da jornada profissional. Muitas organizações ainda enfrentam resistência interna por desconhecimento ou preconceito, limitando a contratação ao cumprimento meramente formal das cotas, sem investir em uma gestão de pessoas genuinamente inclusiva ou em programas de desenvolvimento de carreira adequados.

Embora ainda sejam escassas as pesquisas sobre a inclusão de pessoas com deficiência em Sant'Ana do Livramento, destaca-se o estudo recente "A Diversidade de trabalhadores no comércio varejista: um estudo sobre inclusão e exclusão no recrutamento e seleção", desenvolvido por Ramos e Scherer (2024). Realizado no contexto do comércio varejista do município, o estudo evidenciou um cenário de exclusão, uma vez que não foram identificados trabalhadores com deficiência em uma amostra considerável de funcionários analisados. Os autores ressaltam que essa invisibilidade é alimentada por posturas capacitistas dos gestores, que, muitas vezes, esperam que o candidato se adapte à estrutura da organização, evidenciando insuficiente preparo para a gestão da diversidade e da inclusão. Diante desse cenário e da necessidade de ampliar o conhecimento sobre a realidade local, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: como as organizações e seus gestores de Sant'Ana do Livramento têm promovido a inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e quais são os avanços, as limitações e os desafios identificados nesse processo?

O objetivo geral deste artigo é analisar a inserção das PCDs no mercado de trabalho local sob a perspectiva das organizações e seus gestores. Especificamente, busca-se identificar

as motivações que influenciam a contratação de pessoas com deficiência pelas organizações, compreender as barreiras e os desafios enfrentados no processo de inclusão, analisar as práticas de gestão e de cultura organizacional adotadas para promover a inclusão e identificar os impactos percebidos pelos gestores em relação à inserção desses profissionais no ambiente de trabalho.

A pesquisa justifica-se teoricamente por ampliar o conhecimento sobre a inclusão de pessoas com deficiência em contextos regionais ainda pouco explorados pela literatura, contribuindo para a compreensão da influência da cultura organizacional, da gestão de pessoas e da liderança na efetivação da inclusão. Além disso, reúne diferentes perspectivas teóricas e apresenta evidências empíricas acerca da realidade de Sant'Ana do Livramento, ampliando as discussões sobre a inclusão de pessoas com deficiência em organizações públicas e privadas. Do ponto de vista prático, o estudo oferece um diagnóstico da realidade local, fornecendo subsídios para que gestores e organizações aprimorem suas práticas de diversidade e inclusão, além de apontar aspectos que podem orientar o aperfeiçoamento de políticas públicas voltadas à inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Ao promover ambientes de trabalho verdadeiramente acolhedores e éticos, espera-se que as organizações não apenas cumpram suas obrigações legais, mas também fortaleçam sua imagem institucional e sua responsabilidade social, transformando a diversidade em uma vantagem competitiva e em um motor de inovação organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no mercado de trabalho tem sido objeto de crescente discussão, acompanhando transformações sociais, políticas e culturais. Historicamente, a deficiência foi compreendida sob uma perspectiva assistencialista e médica, centrada nas limitações individuais, o que contribuiu para a exclusão social e profissional desse grupo (Sassaki, 2005). A partir do final do século XX, com o avanço do modelo social da deficiência, passou-se a compreendê-la como resultado das barreiras impostas pela sociedade, e não apenas como uma condição individual (Diniz, 2007). Nesse contexto, a inclusão passa a enfatizar a necessidade de adaptação dos ambientes e das estruturas sociais para garantir igualdade de oportunidades.

No Brasil, esse movimento foi fortalecido por marcos legais importantes. A Constituição Federal de 1988 assegura o princípio da igualdade e o direito ao trabalho, enquanto a Lei nº 8.213/1991 estabelece a obrigatoriedade de contratação de PCDs por empresas com 100 ou mais empregados. Posteriormente, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) ampliou os direitos desse grupo, adotando uma perspectiva baseada nos direitos humanos e alinhada à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006). Apesar desses avanços, a efetividade dessas políticas ainda depende da atuação das organizações e da superação de barreiras estruturais e culturais (Carvalho-Freitas, 2009; Nogueira, 2021).

Entre os principais obstáculos à inclusão no ambiente de trabalho, destacam-se as barreiras atitudinais, estruturais e organizacionais. O estigma associado à deficiência, conforme discutido por Goffman (1988), contribui para a construção de uma identidade social desvalorizada, reforçando práticas discriminatórias. Nesse sentido, o capacitismo, entendido como a discriminação baseada na percepção de incapacidade das pessoas com deficiência ainda se manifesta de forma significativa nas organizações, limitando oportunidades de inserção e desenvolvimento profissional (Diniz, 2007).

Além disso, muitas empresas apresentam limitações relacionadas à acessibilidade física, tecnológica e comunicacional, bem como à ausência de políticas inclusivas efetivas, como processos de recrutamento adaptados e planos de carreira acessíveis (Fleury, 2000). Tais

fatores evidenciam que a inclusão não se restringe ao cumprimento da legislação, mas exige mudanças estruturais e estratégicas na gestão organizacional (Chiavenato, 2014).

Nesse contexto, o papel dos gestores torna-se fundamental para a promoção de ambientes inclusivos. As decisões relacionadas à contratação, desenvolvimento e permanência dos colaboradores estão diretamente associadas às práticas de gestão de pessoas e ao comportamento da liderança (Gil, 2009). A literatura aponta que a gestão da diversidade, quando alinhada a uma perspectiva estratégica, pode contribuir para a inovação, o aprendizado organizacional e o fortalecimento da imagem institucional (Fleury; Fleury, 2001). Contudo, a falta de preparo dos gestores ainda representa um desafio para a efetivação da inclusão, evidenciando a necessidade de capacitação e sensibilização contínua (Carvalho-Freitas, 2009).

A perspectiva da gestão humanizada pode ser ampliada a partir do conceito de capitalismo consciente, desenvolvido por Raj Sisodia, David Wolfe e Jagdish Sheth. Segundo esses autores, organizações orientadas por propósito e pautadas em valores humanos tendem a promover ambientes mais éticos, colaborativos e inclusivos, considerando não apenas o lucro, mas o bem-estar de todos os seus *stakeholders*. Nesse sentido, a valorização da diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência tornam-se elementos centrais de uma gestão organizacional mais consciente, contribuindo tanto para a justiça social quanto para a sustentabilidade e o desempenho das organizações no longo prazo.

Evidências empíricas reforçam esse cenário. Estudo realizado por Ramos e Scherer (2024), no comércio varejista de Sant'Ana do Livramento/RS, identificou a ausência de pessoas com deficiência entre os trabalhadores analisados, além da presença de discursos capacitistas por parte de gestores, que justificam a não contratação com base em supostas limitações individuais. A pesquisa também apontou a existência de barreiras estruturais e a falta de conhecimento sobre diversidade, fatores que contribuem para a manutenção de práticas excludentes nos processos de recrutamento e seleção.

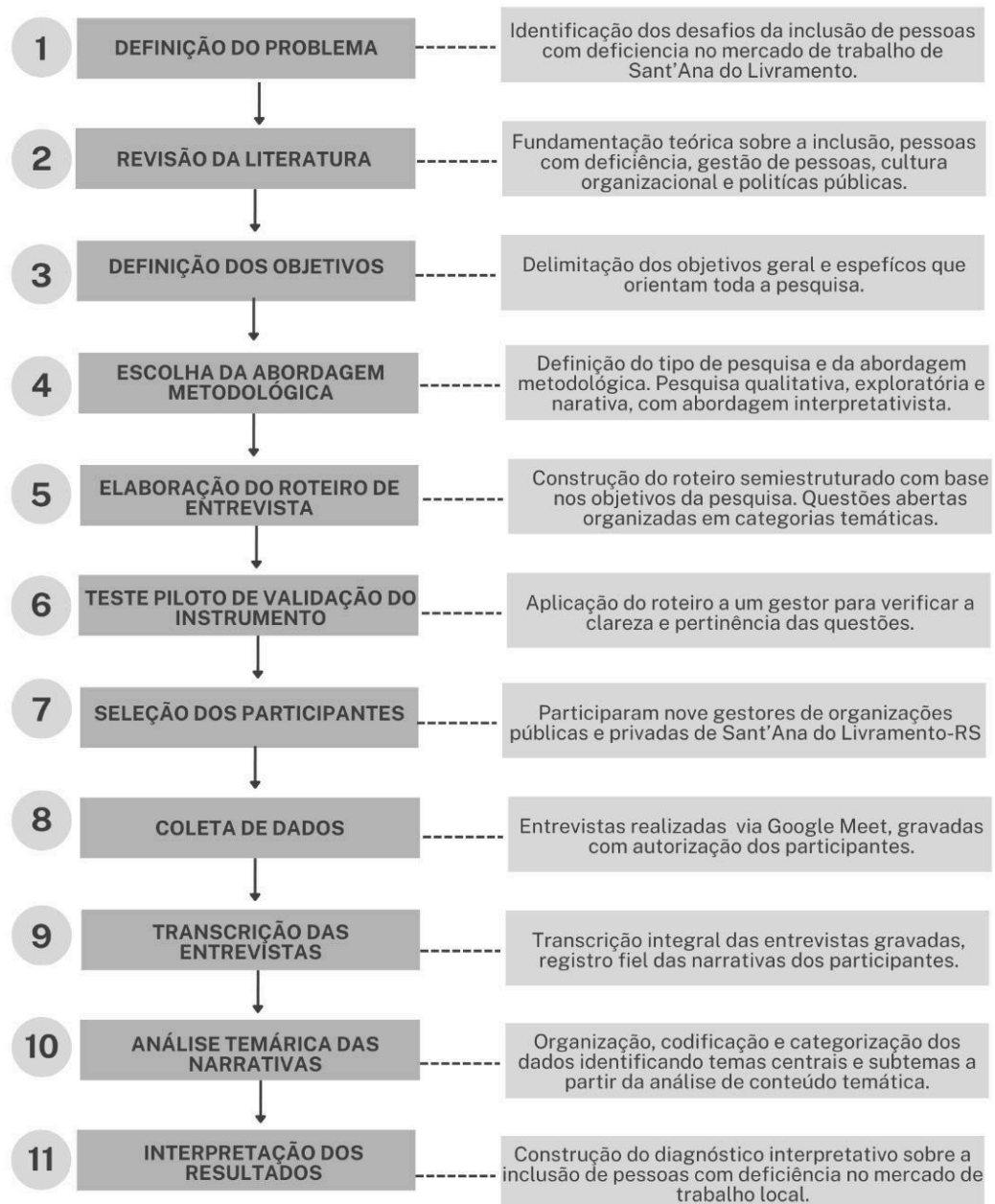
Por fim, destaca-se que a cultura organizacional exerce influência decisiva na efetivação da inclusão. De acordo com Schein (2009), os valores e práticas compartilhados no ambiente de trabalho orientam o comportamento dos indivíduos e podem favorecer ou dificultar a diversidade. Assim, a construção de uma cultura inclusiva, aliada à gestão humanizada e à responsabilidade social, é essencial para promover a participação plena das PCDs nas organizações (Fleury, 2000; Diniz, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, abordagem selecionada por sua adequação na compreensão de significados, percepções e experiências vividas pelos indivíduos, permitindo interpretar a realidade social a partir da perspectiva dos próprios participantes. Ao valorizar o contexto e a subjetividade das narrativas, este estudo busca proporcionar maior familiaridade com o problema da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento, tornando-o mais explícito. O método adotado é a pesquisa narrativa, fundamentada em Creswell (2014), que foca no estudo de histórias pessoais para interpretar os sentidos atribuídos pelos sujeitos às suas vivências ao longo do tempo. Através desse método, é possível organizar as experiências de forma temática ou cronológica, facilitando a exploração sensível de como os gestores percebem e administram a inclusão em seus ambientes de trabalho.

Com o objetivo de sintetizar o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, a Figura 1 apresenta as principais etapas desenvolvidas desde a definição do problema de pesquisa até a interpretação dos resultados.

FIGURA 1: Etapas do percurso metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O universo da pesquisa é composto por gestores de empresas localizadas no município de Sant'Ana do Livramento que possuem ou possuíam experiência direta com a inclusão de pessoas com deficiência. O grupo de respondentes compreende a nove gestores pertencentes a organizações públicas e privadas de diferentes portes e ramos de atuação, garantindo uma pluralidade de perspectivas sobre o fenômeno local. A seleção dos participantes seguiu o critério de amostragem intencional por pertinência teórica, selecionando indivíduos em

posições estratégicas como responsáveis por recursos humanos, administração ou liderança direta, capazes de fornecer relatos significativos para o objeto de estudo. O encerramento das coletas foi determinado pelo critério de saturação teórica, ocorrendo no momento em que os novos relatos deixaram de acrescentar informações inéditas ao fenômeno analisado (Creswell, 2014).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas narrativas semiestruturadas, técnica que, fundamentada em Creswell (2014), foca no estudo de histórias pessoais para interpretar os sentidos atribuídos pelos sujeitos às suas vivências, estimulando o relato livre e espontâneo dos participantes. O roteiro de entrevista foi rigorosamente estruturado em seis blocos temáticos baseados na literatura técnica de autores como Sassaki, Diniz e Chiavenato, conforme detalhado no Apêndice A da pesquisa e sintetizado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Estrutura do Roteiro de Entrevista com Fundamentação Teórica

Bloco Temático	Descrição e Objetivos das Questões	Referencial Teórico Relacionado
1. Perfil do entrevistado e da organização	Contextualização da trajetória profissional do gestor, tempo de atuação, porte, setor da empresa e caracterização do quadro atual de colaboradores PCDs.	Gil (2009); Chiavenato (2014).
2. Experiências com a inclusão	Investigação sobre o início do processo de inserção, motivações (se por valores organizacionais ou obrigatoriedade legal), além de experiências positivas e dificuldades iniciais.	Lei nº 8.213/1991; Lei nº 13.146/2015; Sisodia (2014).
3. Barreiras à inclusão	Identificação de obstáculos atitudinais (preconceitos e estigmas), barreiras físicas, tecnológicas e a percepção sobre o que impede uma inclusão efetiva.	Goffman (1988); Diniz (2007); Sassaki (2005); Carvalho-Freitas (2009).
4. Gestão de pessoas e cultura organizacional	Avaliação do papel da liderança, influência da cultura da empresa e existência de políticas ou programas internos voltados à diversidade e inclusão.	Chiavenato (2014); Schein (2009); Fleury (2000-2001).
5. Resultados e percepções	Análise das mudanças percebidas no clima organizacional, na produtividade e na imagem da empresa, bem como a reação da equipe à presença de colegas PCDs.	Fleury (2000-2001); Gil (2009); Ramos e Scherer (2024).
6. Reflexões e recomendações	Espaço para sugestões de melhoria nas políticas de inclusão locais e mensagens de orientação para outros gestores.	Sassaki (2005); Carvalho-Freitas (2009).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Antes da realização das entrevistas, o roteiro foi submetido a um teste piloto, com o objetivo de validar o instrumento de coleta de dados quanto à clareza, à compreensão das questões e à sua adequação aos objetivos da pesquisa. Conforme Creswell (2014), a aplicação prévia do instrumento permite verificar sua compreensão pelos participantes e aperfeiçoar o processo de coleta de dados. O teste confirmou a pertinência e a aplicabilidade do instrumento, não sendo necessárias alterações em seu conteúdo.

As nove entrevistas foram realizadas de forma virtual via google meet, com uma duração média de 25 minutos, agendadas conforme a disponibilidade de horário do Gestor entrevistado. Para assegurar a fidedignidade dos dados, as conversas foram gravadas em áudio e vídeo e submetidas a uma transcrição integral e autêntica para posterior análise textual.

O tratamento das informações coletadas seguiu os princípios da análise temática, fundamentada em Bardin (2011) e Gomes (2022), visando identificar e interpretar os significados atribuídos pelos gestores às suas experiências. O percurso analítico envolveu a leitura flutuante do material transcrito, a codificação dos dados e o agrupamento das falas em categorias temáticas recorrentes ou emergentes, como barreiras à inclusão, práticas de gestão de pessoas e impactos percebidos no clima organizacional e na imagem da empresa. A etapa interpretativa final buscou articular os resultados obtidos ao referencial teórico construído, construindo uma visão integrada sobre o processo de inclusão em Sant'Ana do Livramento. Durante todo o processo, foram respeitados os preceitos éticos da pesquisa científica, garantindo que todos os participantes assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assegurando o anonimato dos respondentes, o sigilo das informações e o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com gestores de organizações públicas e privadas de Sant'Ana do Livramento. A análise dos relatos permitiu compreender diferentes percepções, experiências e práticas relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, evidenciando aspectos que favorecem ou dificultam a efetivação de uma gestão mais inclusiva.

Os resultados revelam como os gestores percebem o processo de contratação, integração e permanência desses profissionais nas organizações, bem como os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para promover a inclusão. Além disso, os depoimentos possibilitam identificar impactos da diversidade no ambiente organizacional, refletindo sobre questões relacionadas à cultura organizacional, à acessibilidade e às relações interpessoais no contexto de trabalho.

Para facilitar a compreensão dos achados, a discussão foi estruturada em eixos temáticos que contemplam o perfil das organizações e dos gestores participantes, as motivações para a contratação de pessoas com deficiência, as barreiras encontradas no processo de inclusão e os efeitos percebidos na dinâmica organizacional. Os quadros apresentados ao longo desta seção sintetizam as principais informações obtidas nas entrevistas e contribuem para a articulação entre os relatos dos participantes e o referencial teórico adotado, possibilitando uma análise aprofundada do fenômeno investigado.

A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando como critério de inclusão gestores de organizações públicas e privadas do município de Sant'Ana do Livramento que possuíam experiência direta com a contratação, gestão ou inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Inicialmente, foi realizado um levantamento das organizações do município que apresentavam indícios de desenvolver ações de inclusão de pessoas com deficiência, por meio de informações disponíveis em redes de contato, indicações e conhecimento da realidade local.

A partir desse mapeamento, diversas organizações foram convidadas a participar da pesquisa. Os convites foram realizados diretamente aos gestores, sendo esclarecidos os objetivos do estudo, os aspectos éticos da pesquisa e a forma de participação. Ao final desse processo, nove gestores aceitaram participar voluntariamente das entrevistas, compondo o *corpus* de análise da pesquisa.

O número de participantes não foi previamente definido, uma vez que, em pesquisas qualitativas, a delimitação da amostra ocorre em função da saturação dos dados. Nesse sentido, as entrevistas foram realizadas até que os relatos passassem a apresentar recorrência de informações e não acrescentassem novos elementos relevantes às categorias analíticas, caracterizando a saturação teórica e indicando que os objetivos da pesquisa haviam sido alcançados. Com base nessa delimitação, o Quadro 2 apresenta a caracterização detalhada das organizações e dos gestores que colaboraram com este estudo.

Quadro 2: Caracterização dos Gestores e das Organizações Entrevistadas

Participante	Setor de Atuação	Porte da Organização Local	Tempo de atuação do Gestor	Quantidade de PCDs no quadro	Tipo de deficiências presente
Gestor 1	Privada/Construção Civil e Infraestrutura pesada	Grande (Filial local)	1 ano e 11 meses	4	Intelectual (1) Física (3)
Gestor 2	Privada/Educação Profissional	Grande (Filial Local)	11 anos	2	Visual (1) Física (1)
Gestor 3	Privada/Transporte e Logística	Grande (Filial Local)	1 ano e 4 meses	1	Visual (1)
Gestor 4	Privada/Varejo e construção	Grande (Filial Local)	6 anos	2	Física (1) Auditiva (1)
Gestor 5	Pública/Saneamento Básico e Serviços Públicos	Médio (Autarquia)	16 anos	5	Física (3) Auditiva (2)
Gestor 6	Privada/Telecomunicação e tecnologia	Grande (Filial Local)	5 anos e 6 meses	1	Física (1)
Gestor 7	Privada/Comércio Varejista e Atacadista	Grande (Empresa Local)	3 anos	2	Visual (1) Mental (1)
Gestor 8	Privada/Comércio Varejista e Atacadista de Alimentos	Grande (Empresa Local)	9 anos	1	Mental (1)
Gestor 9	Privada/ Energia Elétrica	Grande (Empresa Local)	7 anos	1	Física (1)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir da caracterização desses sujeitos e da imersão em seus relatos, foi possível sistematizar os dados em categorias analíticas. O quadro 3 apresenta essa síntese, relacionando os núcleos de sentido identificados à literatura que fundamenta esta pesquisa.

Quadro 3: Síntese da Análise Temática dos Resultados

Categorias Temáticas (Bardin)	Unidades de Registro / Núcleos de Sentido (Síntese das Falas)	Fundamentação Teórica Relacionada
Trajetórias e Motivações	A inserção é motivada por uma dualidade entre a obrigatoriedade legal (Lei de Cotas) e a adesão a valores éticos e de responsabilidade social. No setor público, a trajetória é estritamente via concurso ou processos seletivos temporários. No privado, há relatos de inclusão iniciada antes da obrigatoriedade legal por princípios de responsabilidade social e visão humanizada. A motivação em algumas empresas foca na valorização do potencial humano e na missão institucional de diversidade.	Lei nº 8.213/1991; Lei nº 13.146/2015; Sisodia (2014) (Capitalismo Consciente)
Barreiras à Inclusão	Identificou-se a escassez de currículos técnicos e a falta de qualificação local como obstáculos críticos. A burocracia dos laudos médicos impede contratações mesmo quando a deficiência é evidente. O preconceito externo (clientes) manifesta-se em hostilidades e resistência ao atendimento por PCDs. Barreiras sociais incluem a superproteção familiar e o receio de perda do Benefício de Prestação Continuada (BPC). Custos elevados de suportes específicos (como intérpretes) também limitam a inserção.	Goffman (1988) (Estigma); Diniz (2007) (Capacitismo); Sassaki (2005) (Barreiras Atitudinais); Carvalho-Freitas (2009) (Falta de Orientação e Informação).

Práticas de Gestão e Cultura	As práticas incluem adaptações físicas (rampas, banheiros, mobiliário) e o uso de tecnologias assistivas (softwares de lupa, intérpretes de Libras via vídeo). O papel da liderança é visto como essencial para incentivar o desenvolvimento e combater o capacitismo. Estratégias de educação corporativa, como escolas virtuais e campanhas de conscientização (ex: Mês do Autismo), buscam naturalizar a diversidade na cultura interna.	Chiavenato (2014); Schein (2009); Fleury (2000-2001) (Gestão da Diversidade)
Impactos Percebidos	A inserção gerou mudanças positivas no clima organizacional, tornando as equipes mais colaborativas, sensíveis e unidas. Notou-se aumento na autoestima e produtividade das PCDs ao se sentirem úteis e valorizadas. Casos de sucesso em funções técnicas e estratégicas ajudam a desconstruir o estigma da incapacidade, fortalecendo a imagem ética da empresa perante a comunidade.	Fleury (2000-2001); Gil (2009); Ramos e Scherer (2024) (Realidade de Sant'Ana do Livramento)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A partir da síntese apresentada no Quadro 3, inicia-se a análise aprofundada dos relatos, buscando compreender as diferentes perspectivas da inclusão em Sant'Ana do Livramento.

A análise está estruturada em quatro eixos fundamentais que emergiram das narrativas: trajetórias e motivações; barreiras à inclusão; práticas de gestão e cultura; e, por fim, os impactos percebidos pelas organizações.

Trajetórias e Motivações

A análise das trajetórias de inserção das Pessoas com Deficiência (PCD) nas organizações de Sant'Ana do Livramento revela um cenário onde a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) atua como um regulador fundamental, mas não é o único motor da inclusão.

Observou-se que, enquanto em alguns setores a entrada é puramente burocrática, em outros a inclusão é fruto de uma gestão humanizada orientada por valores.

A análise dos relatos indica que, para certas organizações em Sant'Ana do Livramento, a inclusão de pessoas com deficiência (PCD) deixa de ser uma mera resposta a imposições externas para se tornar um pilar da identidade organizacional. O Gestor 4 exemplifica essa perspectiva ao relatar que, mesmo em uma unidade com aproximadamente 25 colaboradores, número que a isenta da obrigatoriedade estabelecida pela Lei de Cotas, a contratação de PCDs é vivenciada como uma missão da empresa, buscando garantir que todos "tenham oportunidades" e sintam-se integrados ao "time",

A gente faz o possível para que todos tenham oportunidades, possam também entrar na empresa, possam fazer parte do time e é uma da missão, é uma da missão da empresa. Se tu entrar no site tu vai ver que fala muito sobre isso, sobre a diversidade, sobre a inclusão (Gestor 4, 2026).

reforçando ser parte integrante de seus valores de diversidade. Essa postura é reforçada pelo Gestor 6, que defende que a inclusão não deve ser uma estratégia superficial para "ficar bonito na fita", mas sim uma prática ancorada nos "princípios da empresa". Ao afastar-se de uma abordagem puramente estética, a organização demonstra que a diversidade é um pilar de sua sustentabilidade.

Isso é questão de inclusão, realmente, porque quando a gente fala sobre inclusão, geralmente é para ficar bonito na fita, né, e não é o caso. É questão de inclusão e é questão de princípios da empresa. É um dos princípios (Gestor 6, 2026).

Essas trajetórias encontram sustentação teórica no conceito de Capitalismo Consciente, de Sisodia (2014), que descreve organizações orientadas por um propósito superior e comprometidas com o bem-estar de todos os seus *stakeholders*.

Nesse modelo, a valorização da diversidade sobrepõe-se a uma visão estritamente mercadológica ou burocrática, fazendo com que a responsabilidade social passe a integrar a própria sustentabilidade organizacional. Fundamentalmente, o papel da liderança emerge como o elemento diferenciador nesses contextos, conforme evidenciado nas narrativas dos gestores, é a postura proativa e sensível dos gestores que permite que a inclusão seja tratada como uma escolha estratégica de gestão da diversidade, e não como um fardo legal. Como reforça o Gestor 6, *"se não vem da cultura da empresa, não vem da gestão, esquece"*, sem uma gestão que consiga reconhecer o valor do indivíduo e promover o respeito, o processo de inserção tende a falhar.

Um dado relevante emerge do relato do Gestor 1, que representa uma organização com cinco décadas de atuação no setor de construção civil e infraestrutura, *"A empresa já tem 50 anos, então antes mesmo de sair essa lei de cotas a empresa já tinha pessoas com deficiência física. A empresa sempre teve pessoas que tiveram alguma deficiência..."*

Segundo o gestor, a empresa já possuía pessoas com deficiência física antes mesmo da obrigatoriedade estabelecida pela Lei de Cotas (1991), processo que ocorria de forma orgânica por meio da reabilitação de colaboradores após acidentes de trabalho ou pela procura espontânea de candidatos. Esse comportamento corrobora a visão de Schein (2009), ao demonstrar que a cultura organizacional, composta por valores e pressupostos compartilhados no ambiente de trabalho, é capaz de moldar a aceitação da diversidade de maneira mais permanente e profunda do que a simples imposição normativa. Nota-se que, nesta narrativa, o aparato legal não criou a prática inclusiva, mas contribuiu para aprimorar os registros internos e dar visibilidade institucional a uma postura ética já incorporada no cotidiano da organização.

No setor público, exemplificado pelo Gestor 5,

Eu entendo que no setor público é mais uma questão de exigência legal. A entrada do PCD é por concurso público e não pelas cotas. A única coisa que a gente consegue fazer é com relação ao estágio, e aí a gente tem liberdade, conseguindo maior inclusão dessas pessoas, não é assim por provas (Gestor 5, 2026).

a inserção de Pessoas com Deficiência (PCD) é marcada pela natureza jurídica da autarquia, na qual a gestão de pessoas assume um caráter predominantemente burocrático e operacional.

Segundo o relato da Gestora 5, o ingresso de servidores ocorre estritamente por meio de concurso público, seguindo os percentuais de reserva de vagas determinados por lei. Conforme suas palavras:

A entrada do PCD é por concurso público, não tem como fugir disso. A gente não tem como fazer admissões de pessoas a não ser ou por concurso público ou por processo seletivo simplificado, como contrato temporário ou estágio. Para todos esses tipos de admissões tem cota, inclusive para o contrato temporário (Gestor 5, 2026).

Entretanto, a organização exerce uma dimensão de responsabilidade social maior por meio dos programas de estágios e contrato temporário, nos quais possui maior autonomia para acolher estudantes, como nos casos citados de estagiárias com deficiência visual e auditiva.

Contudo, ao aprofundar a análise narrativa, percebe-se que a adaptação do ambiente de trabalho ocorre de forma reativa e gradual, evidenciando uma lacuna na proatividade da gestão em “colocar-se no lugar do outro”. Um exemplo emblemático refere-se ao caso do colaborador cadeirante: embora a sala e o mobiliário tenham sido ajustados, a barreira relacionada ao estacionamento permaneceu por meses sem receber atenção da gestão. O relato revela que o servidor precisava estacionar na rua e percorrer um longo trajeto externo para acessar o prédio, dificuldade que só foi solucionada quando a diretora do departamento, e não o setor de RH, que presenciou a situação sob chuva e frio, *“Aí depois, percebemos a questão do carro, que ele deixava no estacionamento, dava a volta lá na guarita toda. Aí arrumamos um estacionamento para ele ali mais adequado”*. Esse episódio corrobora a perspectiva de Sasaki (2005) acerca da persistência das barreiras arquitetônicas, frequentemente mantidas pela ausência de uma percepção atenta e empática por parte da liderança.

A narrativa da gestora também evidencia traços de capacitismo e certa resistência à visibilidade das pautas de inclusão. Ao afirmar que não realizam campanhas de conscientização por se tratar de um órgão “técnico” e não “comercial”, bem como ao sugerir que a visibilidade das questões relacionadas à deficiência poderia deixar o indivíduo “desconfortável”,

Aqui não tem nem porquê a gente fazer campanhas de inclusão, porque nós não trabalhamos com nada comercial. Nosso trabalho é todo técnico. Eu acho que, particularmente, quando você dá muita visibilidade a uma deficiência, a pessoa deficiente pode não ficar tão à vontade com isso. Não é legal ficar chamando muita atenção que você tem uma pessoa ali que tem uma limitação (Gestor 5, 2026).

a gestora adota o que Goffman (1988) identifica como uma lógica de “normalização”. Nessa perspectiva, busca-se tratar a pessoa com deficiência de forma “natural”, evitando que a atenção recaia sobre a deficiência e suas especificidades, entretanto, essa postura pode camuflar a negligência de necessidades específicas, transferindo ao sujeito a responsabilidade de “conquistar o seu pertencimento”.

De acordo com Diniz (2007), ao pressupor que a pessoa com deficiência deve conquistar seu espaço, a gestão afasta-se do modelo social da deficiência, que compreende a inclusão como responsabilidade da sociedade e das estruturas institucionais, retomando uma perspectiva individualizante da deficiência.

Portanto, enquanto no setor privado a inclusão aparece, nas narrativas analisadas, como um valor estratégico, no setor público local ela ainda parece operar sob uma lógica de conformidade legal, na qual a empatia e a adaptação do entorno dependem mais de iniciativas pontuais da diretoria do que de uma política institucional consolidada de diversidade.

A inserção de Pessoas com Deficiência (PCD) também é fortemente atravessada por laços comunitários e familiares, evidenciando uma dimensão da gestão que transcende os

métodos tradicionais de recrutamento. O relato do Gestor 7 ilustra essa dinâmica: um dos colaboradores PCD foi contratado por ser filho de uma ex-funcionária, motivado pelo desejo pessoal de ingressar no mercado de trabalho formal. De modo semelhante, no Gestor 8, a trajetória da colaboradora foi marcada por uma relação de confiança pré-existente.

Ela sempre quis trabalhar conosco, já é conhecida nossa e dos donos da empresa, então ela sempre teve vontade. E aí ela sempre disse que queria muito trabalhar aqui. Aí a proprietária, ainda disse: quando tu fizer 18, então tu vai lá e deixa o currículo pra nós, e tá, e aí ela esperou, fez os 18, e aí a gente fez a admissão dela (Gestor 8, 2026).

Por já ser conhecida dos proprietários, ela manifestou o desejo de trabalhar na organização e aguardou atingir a maioridade para efetivar a entrega de seu currículo.

Esses relatos revelam uma dimensão mais humanizada da gestão local, na qual a liderança atua como facilitadora do acesso ao trabalho, suprimindo lacunas deixadas pela invisibilidade desses sujeitos nos bancos de talentos convencionais.

Segundo Gil (2009), o comportamento proativo da liderança constitui fator relevante para o sucesso da inclusão, pois permite que a organização reconheça o potencial do indivíduo para além das limitações associadas à deficiência.

Ao acolher colaboradores com base em vínculos de proximidade, essas empresas evidenciam práticas de gestão mais humanizadas e alinhadas ao Capitalismo Consciente, conceito desenvolvido por Sisodia (2014), no qual o propósito organizacional se relaciona ao bem-estar dos *stakeholders* e à justiça social. Conforme propõe Schein (2009), essa abertura reflete uma cultura organizacional que valoriza o pertencimento, transformando a contratação em um ato de responsabilidade comunitária capaz de fortalecer tanto a imagem ética da empresa quanto o clima interno de colaboração.

Barreiras à inclusão

Embora os marcos legais, como a Lei de Cotas e a Lei Brasileira de Inclusão (2015), busquem garantir a equidade, a prática cotidiana nas organizações de Sant'Ana do Livramento revela que a inserção efetiva de pessoas com deficiência ainda é obstaculizada por barreiras que transcendem a dimensão física. Como observa Sassaki (2005), barreiras atitudinais, preconceitos, estigmas e estereótipos configuram-se entre os impedimentos mais severos à inclusão, pois operam no campo da subjetividade e da cultura organizacional.

A barreira mais contundente identificada nas narrativas é o preconceito externo manifestado pela clientela. O relato do Gestor 6 é emblemático ao descrever clientes que se recusavam a ser atendidos por uma colaboradora PCD, *"Não percebi preconceito de colegas, mas de cliente já. Vinham até mim para falar: 'eu não quero ser atendido por aquela aleijada'"* utilizando expressões hostis. Esse fenômeno encontra explicação na teoria de Goffman (1988), que define o estigma como uma marca social capaz de fazer com que o indivíduo seja percebido como uma pessoa "estigmatizada e deteriorada". Nesse contexto, o estigma precede a competência técnica, fazendo com que o sujeito seja rotulado pela deficiência antes mesmo do início da interação profissional.

O capacitismo, compreendido por Diniz (2007) como a discriminação baseada na percepção de que determinados corpos ou vidas seriam "menos capazes", manifesta-se na tendência de alocar pessoas com deficiência apenas em atividades consideradas mais simples. O Gestor 2 relata que o colaborador, embora formado em Administração, enfrentou barreiras em empregos anteriores, nos quais lhe eram atribuídas tarefas como varrer ou organizar prateleiras, sob o argumento de protegê-lo em razão da baixa visão.

Ele teve experiências profissionais anteriores com trabalhos ditos simples, em função da sua baixa visão, então colocavam ele nas empresas a organizar prateleiras, a varrer a empresa, a manter a empresa limpa, de direcionar clientes, e quando ele chegou aqui na empresa nós demos a vaga de facilitador financeiro. Então, ele valorizou muito isso, porque ele disse que nunca imaginava que ele atuaria no ramo dele, que ele é administrador e que não imaginava que teria demandas tão importantes na financeira e na área patrimonial (Gestor 2, 2026).

Essa prática reflete o que Ramos e Scherer (2024) identificam na realidade local de Sant'Ana do Livramento: uma invisibilidade alimentada por posturas capacitistas, nas quais se espera que o sujeito se adapte à estrutura existente, em vez de a organização promover a Gestão da Diversidade proposta por Fleury (2000), potencializando as competências individuais.

Uma outra barreira crítica evidenciada nas narrativas refere-se à comunicação com PCDs surdos, que perpassa a falta de fluência em Libras e a ausência de suporte estrutural para a contratação de profissionais especializados. Essa dificuldade caracteriza o que Sassaki (2005) define como barreira comunicacional, um entrave que impede a plena interação e o acesso à informação no ambiente de trabalho. No caso do Gestor 5, a barreira foi mitigada de forma interna e informal, pois ela própria detinha o conhecimento da língua: *“Aqui somente eu sei Libras, eu ensinei algumas coisas para os colegas para que eles pudessem se comunicar melhor com nossa colega PCD”*.

Entretanto, o Gestor 8 destaca que essa dificuldade de comunicação se transforma em uma barreira estrutural e econômica para muitas organizações. Ela ressalta que o conhecimento acadêmico básico é insuficiente para a rotina laboral: *“Na faculdade que fiz tinha uma disciplina de libras, mas assim, é o básico do básico. Tu não consegue te comunicar com uma pessoa facilmente”*. Essa realidade reforça a perspectiva de Diniz (2007) sobre o Modelo Social da Deficiência, que desloca a deficiência do "corpo doente" para a sociedade que falha em prover acessibilidade; nesse caso, a barreira não é a surdez, mas a inexistência de uma infraestrutura que comporte o custo do intérprete ou qualificação para a equipe.

Essa lacuna gera a necessidade de intérpretes profissionais, o que esbarra na questão da onerosidade e da logística de turnos, conforme detalhado pela Gestora 8, *“A gente esbarra no empecilho de um intérprete. Porque daí, querendo ou não, se torna caro... a gente teria que ter, por exemplo, dois intérpretes, pra fazer a nossa carga horária, pra dar conta da escala”*.

Tal cenário evidencia a invisibilidade institucional discutida por Carvalho-Freitas (2009), onde as empresas são obrigadas por lei a contratar, mas não recebem do Estado o suporte técnico ou subsídio financeiro para garantir a acessibilidade comunicacional necessária.

Uma barreira estrutural crítica e recorrente nas narrativas em Sant'Ana do Livramento refere-se à dificuldade de formalização das contratações em razão da ausência de laudos médicos específicos. Embora a exigência documental seja compreendida como um mecanismo de controle e segurança jurídica, voltado à preservação da finalidade social da reserva de vagas e à prevenção de fraudes no sistema de cotas, os relatos dos Gestores 3, 7 e 8 revelam que a rigidez burocrática associada a esse documento tem se tornado um filtro excludente para candidatos que enfrentam limitações funcionais reais.

Tivemos muitas dificuldades em localizar candidatos, no momento em que a gente abre vaga, por exemplo, a vaga direcionada para o PCD, poucas pessoas se inscrevem... a grande dificuldade é encontrar essas pessoas e que essas pessoas tenham toda a documentação necessária para que realmente seja possível admiti-las como PCD (Gestor 3, 2026).

O Gestor 7 relata, *“A gente não consegue encontrá-los ou às vezes quando a gente encontra, chega na parte do laudo e aí o PCD não tem o laudo e a gente está na burocracia e não consegue efetivar literalmente.”*

Temos poucos currículos de pessoas com deficiência hoje. A gente já teve dois casos de funcionários que estão conosco nos enviarem currículo como PCD, com baixa visão, perda progressiva da visão. Só que eles não conseguiram o atestado do médico que colocasse isso para nós. Então eles tem a baixa visão, mas eles não atestaram eles como PCD (Gestor 8, 2026).

Apesar da limitação funcional real, não conseguem obter o atestado médico com os critérios técnicos específicos exigidos pela legislação para o enquadramento como PCD.

Essa situação gera um "limbo" profissional e jurídico, no qual o indivíduo possui a competência técnica e a deficiência perceptível, mas permanece invisível para as políticas de ação afirmativa por não conseguir validar sua condição nos moldes exatos da burocracia vigente.

Sob a ótica de Diniz (2007), essa tensão evidencia que o ordenamento jurídico e as práticas de gestão ainda estão profundamente alicerçados no modelo médico da deficiência. Este modelo privilegia o diagnóstico clínico focado estritamente na "lesão" e no "atestado" em detrimento do modelo social, que deveria priorizar a análise das barreiras ambientais e a funcionalidade do sujeito no ambiente laboral. Assim, observa-se um paradoxo: o instrumento criado para proteger o direito ao trabalho acaba por excluir aqueles que, embora enfrentam barreiras reais, são rejeitados por um sistema que ainda avalia a deficiência como uma patologia e não como uma restrição de participação social.

As narrativas de gestores do Gestor 8 e do Gestor 3 evidenciam uma desconexão sistêmica: as empresas buscam o PCD, mas não encontram mecanismos de suporte local. A crítica à falta de suporte do SINE (Sistema Nacional de Emprego),

A gente já ligou pro SINE solicitando pessoas, né? PCD ou Reabilitadas pra trabalhar. Não conseguimos, então a gente vê que as informações são muito soltas, que não existe uma conexão entre o PCD e a vaga de trabalho. PCD e empresa, não tem algo que conecte isso, é o que a gente tem observado (Gestor 3, 2026).

pela dificuldade em localizar candidatos para preencher as vagas disponíveis e do governo corroboram a tese de Carvalho-Freitas (2009) acerca da falta de orientação e informação como um gargalo organizacional crítico.

O Gestor 2 e o Gestor 9 identificam barreiras psicossociais, como a superproteção familiar,

Falta conhecimento por parte das empresas, por parte dos próprios PCDs e a família dos PCDs. Na minha geração, uma pessoa com uma deficiência acentuada, ela ficava em casa, ela não saía, e ela era super protegida pela família, não era estimulada a se desenvolver e isso fazia com que ela realmente não se sentisse preparada para o mercado de trabalho e a inclusão vem pra mudar isso (Gestor 2, 2026).

Além disso tem o receio de perda do Benefício de Prestação Continuada (BPC), o Gestor 9 cita, *“as pessoas se acomodam com aquele benefício e não querem evoluir”*.

De acordo com Schein (2009), a cultura não apenas organizacional, mas social molda os comportamentos; no interior, a tendência de "esconder" o PCD em casa por medo da hostilidade do mercado retroalimenta o ciclo de exclusão e impede que o indivíduo desenvolva seu protagonismo e autonomia.

Diante dos relatos dos gestores e da análise realizada à luz do referencial teórico, observa-se que as barreiras à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento manifestam-se em diferentes dimensões, abrangendo aspectos atitudinais, burocráticos, institucionais e psicossociais. Essas dificuldades demonstram que a efetivação da inclusão depende não apenas do cumprimento da legislação, mas também da superação de obstáculos culturais e estruturais presentes no contexto organizacional e social. Nesse sentido, o Quadro 4 apresenta uma síntese das principais barreiras identificadas na pesquisa, bem como suas evidências empíricas e os referenciais teóricos que sustentam a análise.

Quadro 4: Síntese das barreiras à inclusão de pessoas com deficiência identificadas nas organizações de Sant'Ana do Livramento

Categoria da barreira	Evidências encontradas	Referencial teórico
Barreiras atitudinais e preconceito	Clientes recusam atendimento por colaboradores PCD, utilizando expressões discriminatórias.	Sassaki (2005); Goffman (1988)
Capacitismo	Profissionais qualificados são direcionadas para funções consideradas simples devido à deficiência.	Diniz (2007); Fleury (2000); Ramos e Scherer (2024)
Barreiras comunicacionais	Falta de fluência em Libras entre os colegas e gestores; ausência de suporte estrutural e financeiro para contratação de intérpretes profissionais; e insuficiência da formação acadêmica básica para a rotina laboral.	Sassaki (2005); Diniz (2007); Carvalho-Freitas (2009)
Barreiras burocráticas	Dificuldade de contratação pela ausência de laudos médicos exigidos para enquadramento como PCD.	Diniz (2007)
Falta de articulação institucional	Empresas encontram dificuldade para localizar candidatos e obter apoio dos órgãos que deveriam auxiliar nessa intermediação de mão de obra.	Carvalho-Freitas (2009)
Barreiras psicossociais	Superproteção familiar e receio da perda do BPC limitam a inserção no mercado de trabalho.	Schein (2009)
Desconexão entre vagas e candidatos	Ausência de mecanismos eficientes que aproximem pessoas com deficiência das oportunidades de emprego.	Carvalho-Freitas (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Práticas de gestão e cultura

As práticas de gestão identificadas nas organizações de Sant'Ana do Livramento revelam que a inclusão efetiva exige o que Fleury (2000) define como Gestão da Diversidade: um projeto político e estratégico voltado à transformação da cultura organizacional, de modo a valorizar as diferenças individuais como elementos estratégicos para a organização. Essa

gestão manifesta-se por meio de adaptações estruturais, uso de tecnologias assistivas e programas de educação corporativa.

A aplicação prática do modelo social da deficiência, discutido por Diniz (2007), é observada quando a organização assume a responsabilidade de eliminar barreiras que limitam a participação e a autonomia das pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

No Gestor 2, a contratação do colaborador para a área financeira foi viabilizada pelo uso de um software de lupa, *“O computador dele é adaptado com um software que aumenta consideravelmente as letras através de uma lupa, então ele não tem dificuldade nenhuma, então recebe todas as necessidades que ele precisa para desempenhar a função”*, permitindo que sua competência como administrador fosse potencializada acima de sua limitação visual. Em consonância, o Gestor 6 utiliza videochamadas com intérpretes de Libras e infraestrutura com piso tátil e mesas rebaixadas. Essas ações corroboram a tese de Chiavenato (2014), de que o RH moderno deve atuar estrategicamente, provendo os recursos necessários para o pleno desenvolvimento do capital humano, independentemente de limitações físicas.

No setor público, a Gestora 5 também exemplifica a adoção de práticas inclusivas por meio de reformas estruturais, *“Nós mudamos o setor para uma outra sala, que a gente poderia fazer uma rampa de acesso para ele, e uma sala maior. Adaptamos um banheiro para que ele pudesse usar, e depois se construiu um banheiro para o PCD.”* como a construção de rampas, banheiros acessíveis e pavimentação de estacionamento específico, com o objetivo de garantir maior autonomia a um servidor cadeirante.

Segundo Schein (2009), a cultura de uma empresa é composta por pressupostos básicos que orientam o comportamento coletivo. Para que a inclusão seja orgânica, esses pressupostos devem ser trabalhados através da sensibilização. O Gestor 4 utiliza uma Escola Virtual,

O treinamento é para toda a equipe. A gente chama de escola virtual, que a gente tem dentro da empresa. E todos os meses a gente tem que acessar essa escola e nós temos que participar, temos que fazer prova, temos que ser aprovado. Todos os meses é para toda a equipe, inclusive para os colegas PCDs (Gestor 4, 2026).

integrando a diversidade ao cotidiano da aprendizagem organizacional. No Gestor 1 e no Gestor 9, a educação manifesta-se em campanhas como o mês do autismo *“Inclusive, agora mês do autismo, né? Dia 2 do abril foi o dia. Então, a unidade de Sant’Ana do Livramento fez todo um trabalho de divulgação com os colaboradores”*, e Diálogos Diários de Segurança (DDS), *“Mensalmente a gente tem uma reunião que é de segurança, e aí nessas reuniões, uma vez por mês, com todas as regionais ali e cada gestor traz um assunto. Então, autismo, PCD, diferentes pensamentos, várias situações estão abordadas para um grupo em torno de 200 pessoas”* visando desmistificar a deficiência e combater o capacitismo. Para Fleury (2000), essa “educação para a diversidade” é o que permite que a inclusão deixe de ser um fardo legal e passe a ser um valor compartilhado pela equipe.

O papel da liderança, conforme proposto por Gil (2009), é fundamental como facilitador do processo de acolhimento. No Gestor 8, a inserção da colaboradora foi precedida por um “preparo de terreno”,

A gente primeiro preparou o terreno para depois colocar ela. Porque se a gente só joga ela naquele lugar, não vai dar certo. Quando ela foi começar, também veio a psicopedagoga dela, veio a mãe, e a gente sentou aqui e conversou. Tanto eu, como a outra responsável pelo RH e explicamos para ela como que ia funcionar, que ela se sentisse muito tranquila (Gestor 8, 2026).

Essa prática reflete uma perspectiva de gestão humanizada, na qual o líder atua para fortalecer o acolhimento, a cooperação e a integração da equipe, contribuindo para a

transformação do clima organizacional. O Gestor 9 reforça que o papel do líder é trabalhar o *mindset* dos colaboradores, desafiando a percepção de que o PCD é uma figura decorativa,

Não adianta ter ele também e deixar só para uma figura decorativa. Eu acho que o principal é propor a ele desafios para que ele possa se desenvolver também. Que ele possa crescer na carreira, assumir outras atividades, concluir alguma coisa. Então, ela [a inclusão] vai trazer toda essa experiência para dentro da empresa (Gestor 9, 2026).

e incentivando seu crescimento profissional por meio de desafios constantes.

Ao analisar o conjunto das práticas, percebe-se uma convergência com o Capitalismo Consciente de Sisodia (2014), segundo o qual organizações orientadas por propósito buscam gerar valor social e bem-estar para seus *stakeholders*. Essa perspectiva é reforçada pelo fato de que as organizações representadas pelos Gestores 4 e Gestor 1 mantêm índices de inclusão superiores à cota mínima legal, demonstrando que a diversidade se tornou parte de sua identidade ética e diferencial competitivo no mercado local.

Impactos percebidos pelas organizações

A análise dos impactos percebidos pelas organizações em Sant'Ana do Livramento revela que a inserção de pessoas com deficiência (PCD) transcende o mero cumprimento de cotas, consolidando o que Fleury (2000) define como Gestão da Diversidade: um processo que transforma a diferença em um ativo estratégico para a cultura interna. Os relatos indicam que os ganhos qualitativos, como a humanização das equipes e a desconstrução de preconceitos, são os resultados mais significativos desse processo.

Um dos impactos mais latentes nas narrativas é a transformação do clima organizacional por meio da empatia. No Gestor 8, a inserção da colaboradora unificou a equipe,

A gente percebe que ela unificou mais a equipe onde ela trabalha. E a gente percebe que os colegas, eles abraçaram ela. Porque eles ajudam, eles têm paciência, eles têm calma com ela. Então, e a gente nota, assim, que tá todo mundo mais unido (Gestor 8, 2026).

despertando nos colegas sentimentos de paciência, calma e um instinto de proteção mútua. Esse fenômeno corrobora a teoria de Schein (2009), ao demonstrar como a introdução de novos elementos e práticas pode alterar os pressupostos básicos da cultura, tornando o ambiente mais colaborativo. Em consonância, o relato do Gestor 5 destaca que a convivência com PCDs, *"Desperta muita sensibilidade e torna o pessoal muito agregador."* Gil (2009), esse tipo de impacto é fruto de uma liderança facilitadora, que utiliza a inclusão para fortalecer a solidariedade interna e a responsabilidade social.

As experiências relatadas desafiam o estigma de incapacidade descrito por Goffman (1988), que tende a rotular o indivíduo apenas pela sua deficiência. No relato do Gestor 2, o impacto positivo evidencia-se pela alta resolutividade do colaborador em funções financeiras estratégicas, *"Nós demos a vaga de facilitador financeiro, ou seja, ele é responsável pela inadimplência, controle da inadimplência, e também outros serviços burocráticos, que um deles é a gestão do patrimônio"* demonstrando que, quando a organização oferece os recursos necessários compreendidos de acordo com Chiavenato (2014) como suporte ao capital humano, a deficiência torna-se secundária diante das competências do trabalhador. No Gestor 1, o colaborador autista tornou-se um "prodígio" da empresa,

A gente teve o primeiro autista na empresa e ele virou o prodígio da empresa, porque é uma pessoa que entende muito dentro da empresa, e ele é requisitado pelos outros setores, inclusive pela engenharia, então o pessoal relata situações muito boas dele, ele vem desenvolvendo um trabalho excepcional (Gestor 1, 2026).

Esse impacto reforça a visão de Fleury (2001) acerca da competência organizacional, segundo a qual o aprendizado gerado pela diversidade amplia a capacidade de inovação e entrega da empresa.

O impacto também é percebido na mudança de *mindset* dos demais colaboradores. O Gestor 9 ressalta que a presença de um PCD proporciona uma “nova visão de mundo”, sensibilizando a equipe e levando os funcionários sem deficiência a repensarem suas próprias dificuldades ao presenciarem a superação do colega.

O PCD traz uma nova visão. Porque a pessoa PCD, ela traz o quê? As dificuldades que ela tem, né? E isso aí talvez agregue sensibilizando os colaboradores. Então, tudo que é diferente, eu acho que agrega. Porque ele vai trazer uma visão diferente de mundo e as pessoas começam a olhar o PCD como uma pessoa normal também. Porque apesar das dificuldades que eles têm, eles conseguem achar outros modos, outro jeito, outra situação. E isso, às vezes, faz a gente pensar que a gente está reclamando de alguma coisa sem cabimento. Então, é uma pessoa com dificuldade que ela consegue achar um outro jeito de executar a mesma coisa que você executa sem limitações. Trazendo essa transformação de pensar para a equipe (Gestor 9, 2026).

Essa percepção alinha-se ao conceito de Capitalismo Consciente, de Sisodia (2014), segundo o qual as organizações geram valor para seus *stakeholders* ao promoverem bem-estar, propósito e responsabilidade social. No relato do Gestor 4, o impacto manifesta-se na naturalização da diversidade, em que os colaboradores PCDs são percebidos como “joias” da empresa *"Ela é uma joia que a gente tem na loja. Ela é serviços gerais, mas ela simplesmente sabe tudo. Não tem o que ela não saiba na empresa"*, integrados de tal forma que a deficiência deixa de constituir o foco da percepção gerencial.

O Gestor 3 afirma que a inclusão gera um grande valor e visibilidade, *"A inclusão é um grande valor e tem uma grande visibilidade, essa questão da inclusão, das pessoas se sentirem, incluídas e respeitadas no ambiente gera até o próprio respeito pela empresa, pela preocupação social."*, refletindo o respeito da instituição pela preocupação social. O impacto emocional relatado pelo Gestor 8, em que um vídeo da colaboradora no dia do trabalhador sentindo-se "útil e valorizada" comoveu a equipe e a família,

Em seguida que ela começou, a mãe dela gravou um vídeo dela falando que se sentia muito bem aqui, que ela foi bem acolhida, que ela se sentia útil. E aí ela chorava, que a empresa tinha dado a oportunidade dela ser alguém, dela conquistar o dinheiro dela, ter o valor do trabalho dela. O vídeo rolou pela empresa e todo mundo começou a chorar (Gestor 8, 2026).

o relato exemplifica como a inclusão devolve a dignidade ao sujeito e fortalece a identidade ética da organização.

Nesse sentido, conforme Fleury (2000) e Fleury (2001), organizações que gerenciam a diversidade de forma genuína podem consolidar vantagens competitivas sustentáveis ao associar responsabilidade social e valorização das pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar a realidade da inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento, em um cenário no qual as políticas afirmativas se confrontam com desafios concretos de implementação no cotidiano organizacional. Ao longo deste estudo, observou-se que a inclusão constitui um processo complexo, dinâmico e multifacetado, que não se limita ao cumprimento formal da legislação, mas envolve dimensões culturais, estruturais, institucionais e atitudinais que impactam diretamente a efetivação dos direitos das pessoas com deficiência.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento sob a perspectiva das organizações e de seus gestores, identificando avanços, limitações e desafios. A partir da análise temática das narrativas de nove gestores, foi possível construir um diagnóstico interpretativo que ultrapassa a dimensão descritiva dos dados, permitindo compreender como a inclusão é construída socialmente no contexto local. Os resultados indicam que a inclusão não ocorre de forma homogênea entre as organizações, mas sim de maneira desigual, condicionada por fatores como porte da empresa, nível de maturidade da gestão, cultura organizacional e acesso a recursos tecnológicos e humanos.

Nesse sentido, observa-se que o setor privado tende a apresentar uma abordagem mais estratégica da inclusão, frequentemente associada a discursos contemporâneos de responsabilidade social, diversidade e Capitalismo Consciente. Nessas organizações, a inclusão é incorporada ao discurso institucional como um elemento de valor organizacional, associado à inovação, reputação e engajamento dos colaboradores. Já no setor público, a inclusão aparece predominantemente vinculada ao cumprimento de exigências legais e normativas, o que pode limitar a construção de práticas mais inovadoras e transformadoras, especialmente quando não há políticas internas estruturadas de diversidade.

Do ponto de vista dos avanços identificados, destaca-se a crescente incorporação de tecnologias assistivas como elemento central para a ampliação da autonomia das pessoas com deficiência. O uso de softwares de ampliação de tela, sistemas de comunicação em Libras por videochamada e materiais acessíveis em Braille representam importantes mecanismos de redução de barreiras funcionais. Esses recursos demonstram que a tecnologia, quando adequadamente implementada, desempenha papel fundamental na promoção da equidade no ambiente de trabalho.

Entretanto, apesar desses avanços, observa-se que a implementação dessas tecnologias ainda ocorre de forma desigual entre as organizações, o que revela uma lacuna importante na consolidação de práticas inclusivas mais estruturadas. Em especial, as barreiras comunicacionais enfrentadas por trabalhadores surdos evidenciam a necessidade de investimentos mais consistentes em capacitação de equipes e contratação de profissionais qualificados em Libras. A ausência desses profissionais faz com que a comunicação dependa de estratégias improvisadas, como gestos, comunicação escrita e aplicativos de mensagens, o que limita a plena integração e participação desses trabalhadores.

Além disso, as adaptações físicas identificadas, como rampas de acesso e adequações de estacionamento, representam avanços importantes na dimensão arquitetônica da acessibilidade. No entanto, tais medidas, embora necessárias, não são suficientes para garantir a inclusão plena, uma vez que a acessibilidade deve ser compreendida de forma integral, abrangendo também dimensões comunicacionais, atitudinais, organizacionais e simbólicas.

Outro aspecto relevante identificado refere-se às ações de sensibilização e à construção de uma cultura organizacional mais inclusiva. Iniciativas como campanhas temáticas, ações educativas e Diálogos Diários de Segurança (DDS) voltados à diversidade indicam um movimento gradual de transformação cultural dentro das organizações. Essas práticas contribuem para a desconstrução de estigmas historicamente associados à deficiência,

especialmente o capacitismo, que ainda se manifesta de forma sutil ou explícita nas relações de trabalho e sociais.

Nesse contexto, destaca-se o conceito de “preparo do terreno”, identificado em uma das organizações pesquisadas, que consiste em ações anteriores à contratação, como reuniões com familiares, profissionais de apoio e alinhamento de expectativas. Essa prática, somada à designação de um colega de referência para acompanhamento do trabalhador com deficiência, evidencia uma abordagem mais humanizada e relacional da inclusão. Tal estratégia demonstra que a inclusão efetiva não se restringe ao momento da contratação, mas envolve um processo contínuo de acompanhamento, adaptação e suporte emocional.

No entanto, apesar desses avanços organizacionais, as limitações estruturais e institucionais permanecem como um dos principais entraves à efetivação da inclusão. Entre elas, destacam-se as barreiras burocráticas relacionadas à documentação e à exigência de laudos médicos. Esse aspecto reforça a permanência de uma lógica vinculada ao modelo médico da deficiência, no qual a condição é compreendida principalmente a partir da limitação funcional certificada, em detrimento de uma abordagem social e contextual.

Essa exigência documental gera impactos significativos tanto para os candidatos quanto para as organizações. Para os trabalhadores, representa uma barreira de acesso ao mercado formal, especialmente em casos de deficiências não visíveis ou progressivas. Para as empresas, gera insegurança jurídica e dificuldades no cumprimento das cotas legais, mesmo quando há intenção de inclusão. Assim, cria-se um cenário paradoxal em que a legislação incentiva a inclusão, mas os mecanismos operacionais dificultam sua efetivação.

A ausência de suporte institucional estruturado também se destaca como uma limitação relevante. Embora a legislação estabeleça diretrizes para a inclusão de pessoas com deficiência, não há, na prática, mecanismos suficientemente robustos para apoiar empresas e trabalhadores na superação das barreiras existentes. Isso resulta em uma responsabilização excessiva das organizações, que passam a desenvolver soluções isoladas e, muitas vezes, improvisadas.

Outro ponto crítico identificado refere-se à invisibilidade institucional da população PCD no município. A desconexão entre oferta de vagas e identificação de candidatos evidencia a fragilidade das redes de intermediação de mão de obra. A percepção dos gestores de que o SINE não dispõe de dados atualizados sobre pessoas com deficiência reforça a necessidade de fortalecimento das políticas públicas locais, especialmente no que diz respeito à produção e gestão de informações confiáveis sobre esse público.

Essa fragilidade institucional também pode ser compreendida como reflexo da ausência de uma política pública de gestão da informação voltada especificamente à população com deficiência. A inexistência de dados atualizados e integrados dificulta a formulação de ações mais assertivas, comprometendo o planejamento e a efetividade das políticas de inclusão.

Nesse sentido, observa-se que a inclusão acaba sendo conduzida de forma reativa, baseada em iniciativas pontuais das organizações, em vez de resultar de uma ação coordenada entre Estado e sociedade. Tal cenário reforça a ideia de que a ausência de informação também se configura como uma barreira estrutural, pois limita o alcance das políticas públicas existentes e contribui para a manutenção de desigualdades históricas no acesso ao trabalho.

Outro elemento relevante identificado na pesquisa refere-se às barreiras atitudinais, especialmente o capacitismo. Os relatos evidenciam que o preconceito ainda se manifesta de forma significativa, tanto dentro quanto fora das organizações. Situações de recusa de atendimento por parte de clientes e questionamentos sobre a capacidade profissional de trabalhadores com deficiência demonstram que a inclusão não depende apenas de estruturas internas, mas também de transformações culturais mais amplas na sociedade.

No campo socioeconômico, destaca-se o receio de perda do Benefício de Prestação Continuada (BPC) como uma barreira importante à inserção no mercado formal. Esse fator evidencia uma tensão estrutural entre proteção social e autonomia econômica. A ausência de mecanismos de transição segura faz com que muitos indivíduos optem por permanecer no benefício, mesmo quando há oportunidades de inserção laboral, por medo de insegurança financeira futura.

Além das dimensões organizacionais e institucionais discutidas ao longo deste estudo, torna-se necessário ampliar a reflexão para o campo educacional e cultural da inclusão. Nesse sentido, destaca-se a Língua Brasileira de Sinais (Libras), reconhecida legalmente como segunda língua oficial do Brasil (Lei nº 10.436/2002), cuja presença ainda é limitada e pouco estruturada nos currículos escolares de forma contínua.

Essa limitação evidencia uma lacuna importante no processo de construção de uma sociedade verdadeiramente inclusiva. Embora haja avanços normativos, sua inserção ainda ocorre de forma pontual, o que impede sua consolidação como competência social amplamente difundida.

Essa realidade dialoga diretamente com os achados desta pesquisa, especialmente no que se refere às dificuldades enfrentadas por trabalhadores surdos no ambiente organizacional. A ausência de profissionais fluentes em Libras nas empresas evidencia que a barreira não é apenas organizacional, mas estrutural e educacional.

Nesse contexto, compreende-se que a inclusão ainda não se consolidou como um eixo transversal na formação cidadã no Brasil, configurando uma lacuna cultural significativa. A ausência de uma cultura amplamente difundida de acessibilidade contribui para a reprodução de práticas excludentes naturalizadas socialmente.

Dessa forma, a inclusão no mercado de trabalho está diretamente condicionada ao grau de preparo social prévio. Quando a educação não incorpora de forma consistente práticas de acessibilidade e diversidade, cria-se um ciclo de reprodução das desigualdades.

Além disso, a análise realizada permite compreender que a inclusão ainda não foi plenamente incorporada como valor cultural estruturante da sociedade brasileira. Essa lacuna cultural se expressa na naturalização de práticas excludentes e na percepção da inclusão como ação compensatória, e não como direito.

Dessa forma, é possível afirmar que a inclusão deve ser compreendida como um processo social em permanente construção, que envolve múltiplos níveis de atuação e articulação entre Estado, organizações e sociedade. Não se trata de ações isoladas, mas de um fenômeno estrutural e histórico.

No que se refere às contribuições deste estudo, do ponto de vista teórico, a pesquisa amplia as discussões sobre a inclusão de pessoas com deficiência em contextos regionais ainda pouco explorados pela literatura, especialmente ao evidenciar como aspectos relacionados à cultura organizacional, à liderança e às práticas de gestão influenciam a efetivação da inclusão. Além disso, ao articular diferentes referenciais teóricos com as evidências empíricas obtidas em Sant'Ana do Livramento, o estudo contribui para uma compreensão mais contextualizada da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios para que organizações públicas e privadas reflitam sobre suas práticas de gestão da diversidade, identificando oportunidades de aperfeiçoamento em aspectos como acessibilidade, sensibilização das equipes, desenvolvimento de lideranças inclusivas e adoção de tecnologias assistivas. Os achados evidenciam que a forma como os gestores compreendem a diversidade influencia diretamente a qualidade das práticas de inclusão, demonstrando que lideranças mais sensíveis tendem a promover ambientes mais inclusivos, enquanto abordagens meramente formais reduzem sua efetividade. Da mesma forma, os resultados indicam desafios que extrapolam o

ambiente organizacional, reforçando a necessidade de fortalecimento das políticas públicas, da articulação entre instituições e da ampliação de ações voltadas à qualificação profissional e à promoção da inclusão no mercado de trabalho.

Este estudo apresenta limitações inerentes ao seu delineamento qualitativo, especialmente quanto ao número reduzido de participantes e à participação limitada de organizações do setor público, o que restringe a generalização dos resultados. Entretanto, tais limitações não comprometem a profundidade das análises desenvolvidas, uma vez que o objetivo da pesquisa foi compreender, de forma contextualizada, a realidade da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento.

Diante dos resultados encontrados, reforça-se a necessidade de pesquisas futuras voltadas ao fortalecimento de redes intersetoriais, ao impacto do capacitismo na saúde mental, à transição BPC-trabalho, às barreiras do laudo médico e à formação em acessibilidade comunicacional.

Em síntese, ao investigar a realidade de Sant'Ana do Livramento sob a perspectiva dos gestores, esta pesquisa evidencia que a inclusão de pessoas com deficiência ultrapassa o cumprimento da legislação, exigindo mudanças culturais, organizacionais e institucionais articuladas entre organizações, poder público e sociedade. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o fortalecimento de práticas de gestão mais inclusivas, para o aperfeiçoamento de políticas públicas e para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre a inclusão de pessoas com deficiência em diferentes contextos organizacionais.

Por fim, conclui-se que a inclusão efetiva ocorre quando a deficiência deixa de ser compreendida como uma limitação individual e passa a ser reconhecida como expressão da pluralidade humana. Somente por meio do compromisso conjunto entre organizações, poder público e sociedade será possível construir ambientes de trabalho verdadeiramente acessíveis, inclusivos, éticos e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Inclusão no trabalho: deficiência, emprego e sociedade**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DINIZ, Débora. **O que é deficiência**. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção Primeiros Passos).

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Gestão da diversidade nas organizações: experiências de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. *Paideia (Ribeirão Preto)*, v. 14, n. 28, p. 139–152, 2004.

GARCIA, Vinícius. **Inclusão e diversidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GOMES, R. **Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa**. In: MINAYO, M. C. de S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 41. ed. Petrópolis: Vozes, 2022. p. 79–108.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Pessoas com Deficiência**, 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

NOGUEIRA, Ana Paula. **Diversidade e inclusão nas organizações: desafios e perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2021.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. Nova York: ONU, 2006. Disponível em: <https://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-s.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2025.

RAMOS, A. P. M.; SCHERER, L. **A Diversidade de trabalhadores no comércio varejista: um estudo sobre inclusão e exclusão no recrutamento e seleção**. In: FÓRUM INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO – FIA, 18., 2024, Gramado. Anais [...]. Gramado: CRA, 2024.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jagdish N. **Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance**. 2. ed. Barueri: Manole, 2014.

1. APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES ORGANIZACIONAIS

Este roteiro faz parte da pesquisa “A inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho sob a perspectiva das organizações e seus gestores em Sant’Ana do Livramento”.

A entrevista tem o objetivo de compreender as percepções, práticas e desafios enfrentados pelos gestores na inclusão de pessoas com deficiência (PCD) em suas organizações. As respostas serão tratadas de forma confidencial e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

1. Abertura e contextualização

- Agradeço por aceitar participar da pesquisa.
- Esta entrevista faz parte de um estudo sobre a inserção de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho em Sant’Ana do Livramento.
- Todas as informações serão confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos.
- Gostaria que você se sentisse à vontade para compartilhar suas experiências e percepções sobre o tema.

2. Perfil do entrevistado e da organização

1. Poderia me contar um pouco sobre sua trajetória profissional e o tempo que atua na organização?
2. Qual o porte e setor de atuação da empresa?
3. Há quanto tempo a empresa existe em Sant’Ana do Livramento?
4. A empresa possui pessoas com deficiência atualmente em seu quadro de funcionários? Se sim, em quais funções?
5. Quais tipos de deficiência (física, auditiva, visual, intelectual, múltipla etc.) estão presentes entre os colaboradores da empresa?

3. Experiências com a inclusão de PCDs

6. Como começou o processo de inserção de pessoas com deficiência na empresa?
7. Que fatores motivaram (ou obrigaram) a contratação dessas pessoas (ex.: cumprimento da lei, valores da empresa, projetos sociais)?
8. Quais experiências positivas você destacaria nesse processo?
9. Quais foram as principais dificuldades encontradas?

4. Barreiras à inclusão

10. Você percebeu algum tipo de barreira atitudinal (como preconceitos, estigmas ou resistência da equipe)?
11. Houve desafios relacionados à estrutura física, tecnológica ou de acessibilidade?
12. A empresa oferece algum tipo de capacitação ou suporte para gestores e equipes sobre inclusão e diversidade?
13. Na sua visão, o que ainda impede uma inclusão efetiva de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho?

5. Gestão de pessoas e cultura organizacional

14. Como você avalia o papel da gestão de pessoas na inclusão das PCDs?
15. De que forma a liderança e a cultura da empresa influenciam esse processo?
16. Existem políticas, programas ou ações internas voltadas à diversidade e à inclusão? Poderia citar exemplos?
17. A inclusão é tratada como parte da estratégia organizacional ou mais como uma obrigação legal?

6. Resultados e percepções

18. Quais resultados ou mudanças você percebeu após a inserção de pessoas com deficiência (no clima organizacional, produtividade, imagem da empresa etc.)?
19. Como os colegas de trabalho reagiram à presença de colaboradores com deficiência?
20. Você acredita que a inclusão trouxe aprendizados ou transformações para a empresa?

7. Reflexões e recomendações

21. Na sua opinião, o que poderia ser feito para aprimorar a inclusão das pessoas com deficiência nas empresas de Sant'Ana do Livramento?
22. Que mensagem você deixaria para outros gestores que estão iniciando esse processo?

8. Encerramento

- Agradeço muito por compartilhar suas experiências.
- Reforço que sua identidade e a da empresa serão mantidas em sigilo.

Espaço para anotações do pesquisador

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

2. APÊNCIDE B- TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “**A inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho sob a perspectiva das organizações e seus gestores em Sant’Ana do Livramento**”, desenvolvida por Giulien Gomez Trinidad, discente do curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus Sant’Ana do Livramento, sob orientação do Prof. Dr. Paulo Vanderlei Cassanego Junior.

O objetivo desta pesquisa é analisar a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho local, sob a ótica das organizações, buscando identificar avanços, limitações e desafios nesse processo.

O convite à sua participação deve-se à sua atuação em cargos de gestão, especialmente em áreas como recursos humanos, administração ou liderança de equipes em organizações públicas ou privadas do município de Sant’Ana do Livramento. Sua contribuição é relevante por envolver experiência direta com processos de recrutamento, seleção, inclusão ou acompanhamento de pessoas com deficiência (PcD), ocupando uma posição estratégica para a compreensão das práticas organizacionais sobre o tema.

Sua participação é voluntária, não sendo obrigatória. Você tem plena autonomia para decidir participar ou não, bem como para desistir a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou prejuízo.

Serão adotadas todas as medidas necessárias para garantir a confidencialidade e a privacidade das informações fornecidas. Apenas a pesquisadora responsável e seu orientador terão acesso aos dados brutos, comprometendo-se formalmente com o sigilo. Informações que possam identificar você ou a organização serão omitidas ou alteradas, assegurando o anonimato. Os dados coletados, incluindo gravações e transcrições, serão armazenados em arquivos digitais protegidos por senha, em ambiente seguro e de acesso restrito. Após o período obrigatório de guarda de cinco anos, conforme as normas do CEP/UNIPAMPA, todo o material será devidamente eliminado.

Considerando a natureza da pesquisa, que envolve um número reduzido de participantes (entre cinco e dez gestores) em um contexto regional específico, existe um risco mínimo de identificação indireta. Para minimizar esse risco, serão utilizadas técnicas como codificação dos participantes e omissão de informações excessivamente específicas.

Sua participação consistirá em uma entrevista narrativa semiestruturada, na qual você será convidado(a) a relatar experiências, percepções e práticas organizacionais relacionadas à

inclusão de pessoas com deficiência. A entrevista poderá ser realizada de forma presencial ou virtual, conforme sua preferência, com duração aproximada de 20 a 40 minutos.

Com sua autorização, a entrevista poderá ser gravada em áudio para garantir a fidelidade das informações. Caso não autorize a gravação, a pesquisadora realizará anotações durante a conversa. Você poderá indicar sua preferência ao final deste termo.

A qualquer momento, você poderá solicitar informações sobre a pesquisa ou sua participação, bem como ter acesso aos resultados do estudo. O contato poderá ser realizado com a pesquisadora responsável ou com o orientador, por meio dos canais informados ao final deste documento.

A participação nesta pesquisa não será remunerada. No entanto, eventuais despesas diretamente relacionadas à participação, como deslocamento ou alimentação, poderão ser ressarcidas mediante comprovação, sem gerar qualquer ônus ao participante.

Em caso de danos decorrentes da pesquisa, você terá direito à indenização conforme previsto na legislação vigente, incluindo o Código Civil e as Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Embora a pesquisa seja considerada de risco mínimo, pode haver desconforto ao relatar experiências profissionais ou percepções pessoais sobre o tema. Você tem total liberdade para não responder a perguntas que causem incômodo e pode interromper sua participação a qualquer momento.

Os resultados serão divulgados por meio da defesa do Trabalho de Curso (TC) e poderão ser apresentados em eventos acadêmicos ou publicados em periódicos científicos. Como forma de retorno, será enviado um relatório síntese aos participantes, contendo os principais achados e recomendações para aprimoramento das práticas de inclusão no contexto local.

Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será disponibilizado em duas vias de igual teor, sendo uma entregue a você e outra arquivada pela pesquisadora responsável. Todas as páginas deverão ser rubricadas, e a assinatura final será realizada na última página, garantindo a integridade do documento.

Pesquisadora Responsável: Giulien Gomez Trinidad – (55) 99921-5614 / giulientrinidad.aluno@unipampa.edu.br

Orientador: Prof. Paulo Vanderlei Cassanego Junior – (55) 9 9101-2717 / paulojr@unipampa.edu.br

Endereço Institucional: Unipampa Campus Sant’Ana do Livramento – Rua Barão do Triunfo, 1048, Sant’Ana do Livramento – RS

“Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Unipampa. O Comitê é formado por um grupo de pessoas que têm por

objetivo defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e assim, contribuir para que sejam seguidos padrões éticos na realização de pesquisas”.

Tel do CEP/Unipampa: (55) 3911-0200, voip 8025

E-Mail: cep@unipampa.edu.br

<https://sites.unipampa.edu.br/cep/>

Endereço: Campus Uruguaiana – BR 472, Km 592

Prédio Administrativo – Sala 7A

Caixa Postal 118 Uruguaiana – RS

CEP 97500-970

Se desejar, consulte ainda a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep):

Tel: (61) 3315-5878 / (61) 3315-5879

E-Mail: conep@saude.gov.br

Contato com o(a) pesquisador(a) responsável:

GIULIEN GOMEZ TRINIDAD

Tel: (55) 9 9921-5614

e-mail :

SANT’ANA DO LIVRAMENTO-RS , ____, DE _____ DE 2026.

GIULIEN GOMEZ TRINIDAD

Nome e Assinatura do Pesquisador – (pesquisador de campo)

Informo que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa intitulada “**A inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho sob a perspectiva das organizações e seus gestores em Sant’Ana do Livramento**” e concordo em participar.

☐ Autorizo a gravação da entrevista / autorizo o registro de imagem por foto/ filmagem.
☒ (ESPECIFICAR)

☐ Não autorizo a gravação da entrevista / autorizo o registro de imagem por foto/ filmagem.
(ESPECIFICAR)

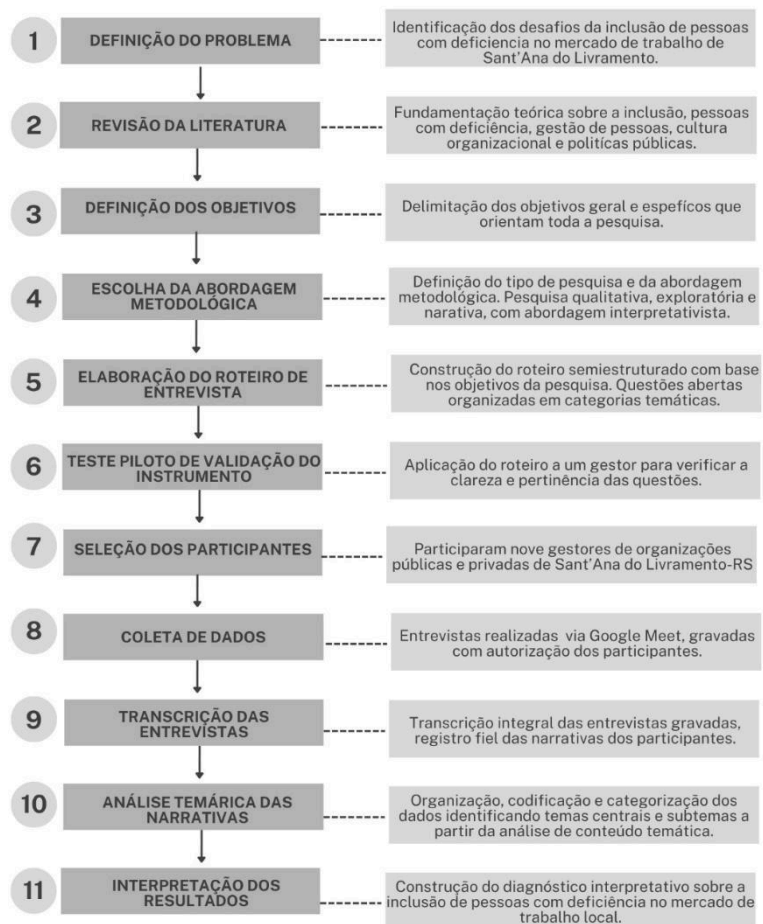
(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

3. APÊNDICE C- Figura 1: Etapas do percurso metodológico da pesquisa

FIGURA 1: Etapas do percurso metodológico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4. APÊNDICE D- Quadro 1: Estrutura do Roteiro de Entrevista com Fundamentação Teórica

Bloco Temático	Descrição e Objetivos das Questões	Referencial Teórico Relacionado
1. Perfil do entrevistado e da organização	Contextualização da trajetória profissional do gestor, tempo de atuação, porte, setor da empresa e caracterização do quadro atual de colaboradores PCDs.	Gil (2009); Chiavenato (2014).
2. Experiências com a inclusão	Investigação sobre o início do processo de inserção, motivações (se por valores organizacionais ou obrigatoriedade legal), além de experiências positivas e dificuldades iniciais.	Lei nº 8.213/1991; Lei nº 13.146/2015; Sisodia (2014).
3. Barreiras à inclusão	Identificação de obstáculos atitudinais (preconceitos e estigmas), barreiras físicas, tecnológicas e a percepção sobre o que impede uma inclusão efetiva.	Goffman (1988); Diniz (2007); Sassaki (2005); Carvalho-Freitas (2009).
4. Gestão de pessoas e cultura organizacional	Avaliação do papel da liderança, influência da cultura da empresa e existência de políticas ou programas internos voltados à diversidade e inclusão.	Chiavenato (2014); Schein (2009); Fleury (2000-2001).
5. Resultados e percepções	Análise das mudanças percebidas no clima organizacional, na produtividade e na imagem da empresa, bem como a reação da equipe à presença de colegas PCDs.	Fleury (2000-2001); Gil (2009); Ramos e Scherer (2024).
6. Reflexões e recomendações	Espaço para sugestões de melhoria nas políticas de inclusão locais e mensagens de orientação para outros gestores.	Sassaki (2005); Carvalho-Freitas (2009).

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

5. APÊNDICE E- Quadro 2: Caracterização dos Gestores e das Organizações Entrevistados

Participante	Setor de Atuação	Porte da Organização Local	Tempo de atuação do Gestor	Quantidade de PCDs no quadro	Tipo de deficiências presente
Gestor 1	Privada/Construção Civil e Infraestrutura pesada	Grande (Filial local)	1 ano e 11 meses	4	Intelectual (1) Física (3)
Gestor 2	Privada/Educação Profissional	Grande (Filial Local)	11 anos	2	Visual (1) Física (1)
Gestor 3	Privada/Transporte e Logística	Grande (Filial Local)	1 ano e 4 meses	1	Visual (1)
Gestor 4	Privada/Varejo e construção	Grande (Filial Local)	6 anos	2	Física (1) Auditiva (1)
Gestor 5	Pública/Saneamento Básico e Serviços Públicos	Médio (Autarquia)	16 anos	5	Física (3) Auditiva (2)
Gestor 6	Privada/Telecomunicação e tecnologia	Grande (Filial Local)	5 anos e 6 meses	1	Física (1)
Gestor 7	Privada/Comércio Varejista e Atacadista	Grande (Empresa Local)	3 anos	2	Visual (1) Mental (1)
Gestor 8	Privada/Comércio Varejista e Atacadista de Alimentos	Grande (Empresa Local)	9 anos	1	Mental (1)
Gestor 9	Privada/ Energia Elétrica	Grande (Empresa Local)	7 anos	1	Física (1)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

6. APÊNDICE F- Quadro 3: Síntese da Análise Temática dos Resultados

Categorias Temáticas (Bardin)	Unidades de Registro / Núcleos de Sentido (Síntese das Falas)	Fundamentação Teórica Relacionada
Trajetórias e Motivações	A inserção é motivada por uma dualidade entre a obrigatoriedade legal (Lei de Cotas) e a adesão a valores éticos e de responsabilidade social. No setor público, a trajetória é estritamente via concurso ou processos seletivos temporários. No privado, há relatos de inclusão iniciada antes da obrigatoriedade legal por princípios de responsabilidade social e visão humanizada. A motivação em algumas empresas foca na valorização do potencial humano e na missão institucional de diversidade.	Lei nº 8.213/1991; Lei nº 13.146/2015; Sisodia (2014) (Capitalismo Consciente)
Barreiras à Inclusão	Identificou-se a escassez de currículos técnicos e a falta de qualificação local como obstáculos críticos. A burocracia dos laudos médicos impede contratações mesmo quando a deficiência é evidente. O preconceito externo (clientes) manifesta-se em hostilidades e resistência ao atendimento por PCDs. Barreiras sociais incluem a superproteção familiar e o receio de perda do Benefício de Prestação Continuada (BPC). Custos elevados de suportes específicos (como intérpretes) também limitam a inserção.	Goffman (1988) (Estigma); Diniz (2007) (Capacitismo); Sassaki (2005) (Barreiras Atitudinais); Carvalho-Freitas (2009) (Falta de Orientação e Informação).

Práticas de Gestão e Cultura	As práticas incluem adaptações físicas (rampas, banheiros, mobiliário) e o uso de tecnologias assistivas (softwares de lupa, intérpretes de Libras via vídeo). O papel da liderança é visto como essencial para incentivar o desenvolvimento e combater o capacitismo. Estratégias de educação corporativa, como escolas virtuais e campanhas de conscientização (ex: Mês do Autismo), buscam naturalizar a diversidade na cultura interna.	Chiavenato (2014); Schein (2009); Fleury (2000-2001) (Gestão da Diversidade)
Impactos Percebidos	A inserção gerou mudanças positivas no clima organizacional, tornando as equipes mais colaborativas, sensíveis e unidas. Notou-se aumento na autoestima e produtividade das PCDs ao se sentirem úteis e valorizadas. Casos de sucesso em funções técnicas e estratégicas ajudam a desconstruir o estigma da incapacidade, fortalecendo a imagem ética da empresa perante a comunidade.	Fleury (2000-2001); Gil (2009); Ramos e Scherer (2024) (Realidade de Sant'Ana do Livramento)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

7. APÊNDICE G- Quadro 4: Síntese das barreiras à inclusão de pessoas com deficiência identificadas nas organizações de Sant’Ana do Livramento

Categoria da barreira	Evidências encontradas	Referencial teórico
Barreiras atitudinais e preconceito	Clientes recusam atendimento por colaboradores PCD, utilizando expressões discriminatórias.	Sassaki (2005); Goffman (1988)
Capacitismo	Profissionais qualificados são direcionadas para funções consideradas simples devido à deficiência.	Diniz (2007); Fleury (2000); Ramos e Scherer (2024)
Barreiras comunicacionais	Falta de fluência em Libras entre os colegas e gestores; ausência de suporte estrutural e financeiro para contratação de intérpretes profissionais; e insuficiência da formação acadêmica básica para a rotina laboral.	Sassaki (2005); Diniz (2007); Carvalho-Freitas (2009)
Barreiras burocráticas	Dificuldade de contratação pela ausência de laudos médicos exigidos para enquadramento como PCD.	Diniz (2007)
Falta de articulação institucional	Empresas encontram dificuldade para localizar candidatos e obter apoio dos órgãos que deveriam auxiliar nessa intermediação de mão de obra.	Carvalho-Freitas (2009)
Barreiras psicossociais	Superproteção familiar e receio da perda do BPC limitam a inserção no mercado de trabalho.	Schein (2009)
Desconexão entre vagas e candidatos	Ausência de mecanismos eficientes que aproximem pessoas com deficiência das oportunidades de emprego.	Carvalho-Freitas (2009)

Fonte: Elaborado pela autora (2026).