



INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Sul

Campus
Rolante



Tecnologia em
**PROCESSOS
GERENCIAIS**

RÉGIS DANIEL LOPES MIRANDA

**INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO SETOR
CALÇADISTA: ENTRE O DISCURSO ORGANIZACIONAL E A
PRÁTICA VIVIDA**

Rolante-RS
10 de Julho de 2025

INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO SETOR CALÇADISTA: ENTRE O DISCURSO ORGANIZACIONAL E A PRÁTICA VIVIDA

Regis Daniel Lopes Miranda¹
Ricardo da Silva e Silva²

Artigo Científico submetido ao Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul (IFRS), Campus Rolante, para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

10 de Julho de 2025

Resumo

Este trabalho de conclusão de curso analisa a inclusão de pessoas com deficiência em uma fábrica de calçados no Vale do Paranhana (RS), a partir de um estudo de caso com abordagem qualitativa. Através de entrevistas com colaboradores com deficiência e gestores, investigam-se os desafios, as estratégias organizacionais e o impacto da legislação vigente, especialmente a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). Os resultados apontam uma discrepância significativa entre o discurso institucional de inclusão e a prática vivida pelos profissionais com deficiência, marcada por barreiras culturais, estruturais e atitudinais. O estudo também se baseia na vivência do autor, que é uma pessoa com deficiência, conferindo à análise uma perspectiva crítica e experiencial. A pesquisa contribui para a reflexão sobre a efetividade das políticas inclusivas e o papel das organizações na construção de ambientes verdadeiramente acessíveis, participativos e justos.

Palavras-Chave: Inclusão. Deficiência. Cultura Organizacional. Responsabilidade Social. Gestão da Diversidade.

INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE FOOTWEAR SECTOR: BETWEEN INSTITUTIONAL THEORY AND LIVED PRACTICE

ABSTRACT

This Final Paper aims to analyze the inclusion strategies for people with disabilities (PwDs) in a footwear factory located in the Vale do Paranhana region, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil. Through a qualitative case study, interviews were conducted with both employees with disabilities and company managers to

¹ Discente do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Rolante. regismiranda2007@gmail.com

² Orientador, Graduado em Administração de Empresas, Doutor em Educação, professor do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. ricardo.silva@rolante.ifrs.edu.br

understand the challenges, perceptions, and impacts of inclusion in the organizational environment.

The results reveal a significant gap between organizational discourse and lived practice experiences of PwDs, highlighting the need for more empathetic and effective inclusion practices. The research reinforces the importance of rethinking management approaches, the role of legislation, and the commitment to building a truly inclusive organizational culture.

Keywords: Inclusion. People with Disabilities. Organizational Culture. Social Responsibility. Diversity Management.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas com deficiência (PcD) no mercado de trabalho continua sendo um desafio estrutural enfrentado tanto por organizações quanto pela sociedade brasileira. Apesar dos avanços legislativos e das campanhas de conscientização, persistem obstáculos significativos à efetivação dessa inclusão de forma ampla, respeitosa e transformadora (SASSAKI, 2003, p. 25). Muitas empresas alegam cumprir as exigências legais, mas, na prática, enfrentam resistências internas, preconceitos velados e uma gestão despreparada para lidar com a diversidade funcional (FREITAS, 2007, p. 151; Diniz et al., 2007, p. 65).

No Brasil, o artigo 93 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, estabelece que empresas com cem ou mais empregados devem reservar de 2% a 5% de seus cargos para pessoas com deficiência (BRASIL, 1991). Mais recentemente, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015) ampliou a proteção legal ao estabelecer diretrizes para garantir o acesso ao trabalho em condições de igualdade (BRASIL, 2015, art. 34). No entanto, muitas empresas tratam essas exigências como meras formalidades, sem o devido investimento em acessibilidade, adaptação de tarefas ou capacitação dos gestores e colegas de trabalho (MELO NETO; FROES, 2001, p. 120).

Este trabalho surgiu a partir da experiência pessoal do autor, que é uma pessoa com deficiência e atua em uma empresa do setor calçadista localizada no Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul. A vivência prática revelou a distância entre o posicionamento organizacional e a prática cotidiana. Embora a empresa possua funcionários com deficiência, nota-se a ausência de uma cultura organizacional verdadeiramente comprometida com a valorização da diversidade (WOOD JR. et al., 2011, p. 81). Generalizações, como tratar todas as deficiências da mesma forma, além de frases depreciativas como “também, lá só tem PCD”, são

recorrentes e revelam preconceitos estruturais ainda presentes no ambiente laboral (ASHLEY, 2002, p. 57).

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo geral investigar como ocorre a inclusão de pessoas com deficiência em uma empresa do setor calçadista da região, analisando os principais desafios enfrentados, os mecanismos de gestão adotados e o impacto (ou ausência dele) da legislação nesse processo. Como objetivos específicos, busca-se identificar as percepções de gestores e colegas sobre a inclusão de PCDs, verificar o cumprimento das exigências legais e apresentar propostas para aprimorar as práticas inclusivas, com base em uma escuta ativa das experiências vividas.

A relevância deste estudo reside no fato de que, apesar da legislação consolidada, sua aplicação ainda encontra entraves, especialmente em empresas do interior e em setores produtivos com metas e ritmos rígidos, como o calçadista. Além disso, a pesquisa contribui academicamente ao discutir a relação entre gestão de pessoas, cultura organizacional e responsabilidade social (GIL, 2019, p. 40), e pessoalmente, por representar a voz de quem vive essa realidade diariamente, buscando não apenas denunciá-la, mas transformá-la.

Trata-se, portanto, de uma análise crítica que contrapõe a teoria institucional à prática vivida pelos profissionais com deficiência — revelando contradições, desafios e possibilidades de avanço real rumo à inclusão plena (PORTER; KRAMER, 2011, p. 64).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para atingir os objetivos desta pesquisa, foi elaborado um aporte teórico que fundamenta e orienta a análise do estudo de caso realizado em uma empresa do setor calçadista, localizada no Vale do Paranhana (RS). O referencial adotado busca articular os conceitos acadêmicos às vivências concretas relatadas pelos participantes da pesquisa, servindo como lente crítica para interpretar as contradições entre o discurso institucional de inclusão e a prática cotidiana vivida por pessoas com deficiência.

Este capítulo está organizado em quatro tópicos principais: Gestão da Diversidade, Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho, Legislação e Políticas Públicas, e Responsabilidade Social Corporativa. Essa

estrutura teórica permite compreender os múltiplos fatores que impactam o processo de inclusão nas organizações, desde os aspectos normativos e estratégicos até os desafios culturais, simbólicos e operacionais.

Além de contextualizar os avanços legais e organizacionais sobre a temática, o referencial teórico também evidencia as limitações existentes na aplicação prática dessas diretrizes, sobretudo em contextos produtivos do interior. Assim, pretende-se não apenas sustentar a análise empírica com base na literatura, mas também tensionar as categorias estabelecidas, iluminando as lacunas, os silêncios e as resistências que marcam a vivência profissional das pessoas com deficiência no ambiente fabril.

2.1 Gestão da Diversidade

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão da diversidade é um aspecto crucial nas organizações:

A gestão da diversidade no ambiente de trabalho refere-se à capacidade das organizações de reconhecer, valorizar e integrar as diferenças individuais em suas práticas e processos. (CHIAVENATO, 2014,p. 192).

Maximiano (2012) argumenta que a eficácia da gestão está diretamente relacionada à forma como as diferenças internas são tratadas.

A eficácia da gestão está diretamente relacionada à forma como as diferenças internas são tratadas. A inclusão de pessoas com deficiência deve ser encarada como parte de uma estratégia de gestão da diversidade e não apenas como cumprimento legal. (MAXIMIANO, 2012, p. 215).

A inclusão de PcDs deve ser encarada como parte de uma estratégia de gestão da diversidade e não apenas como cumprimento legal. No caso estudado, observa-se uma padronização das deficiências e a ausência de estratégias individualizadas, o que contribui para a exclusão prática desses trabalhadores.

2.2 Inclusão De Pessoas Com Deficiência No Mercado De Trabalho

Historicamente, as pessoas com deficiência foram marginalizadas do mercado de trabalho, sendo percebidas como incapazes de exercer atividades produtivas. Somente nas últimas décadas houve um movimento mais efetivo para sua inserção, impulsionado por leis, campanhas e mudanças culturais. No caso analisado, é possível perceber que, embora a empresa cumpra parcialmente a Lei de Cotas, ainda existem setores que evitam receber PCDs. Um dos relatos obtidos durante a pesquisa inclui a expressão: "também, lá só tem PCD", refletindo estigmas e preconceitos presentes na cultura organizacional. Schein (2009) destaca que os

valores e crenças compartilhados moldam atitudes e comportamentos:

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 12)

Quando a deficiência é associada a limitações absolutas, a inclusão ocorre apenas como uma obrigação legal. Assim, o distanciamento entre discurso e prática torna-se evidente. A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas no ambiente de trabalho, exerce influência direta sobre a aceitação ou rejeição da diversidade. Quando pautada por modelos homogêneos de produtividade e desempenho, tende a reforçar a exclusão de tudo que não se encaixa nesse padrão. No caso da inclusão de pessoas com deficiência, isso se traduz na resistência à adaptação de rotinas e ao reconhecimento de capacidades diversas.

Essa resistência à inclusão é alimentada por diversos fatores: medo do desconhecido, falta de preparo das lideranças, ausência de incentivos para práticas inclusivas e a persistência de estigmas sobre a capacidade produtiva da pessoa com deficiência. Trata-se de uma resistência estrutural, cultural e simbólica, que requer uma revisão profunda dos valores organizacionais e das formas de relacionamento no trabalho.

2.3 Legislação e Políticas Públicas

A legislação brasileira avançou significativamente nas últimas décadas em relação à inclusão das PcDs no trabalho. O artigo 93 da Lei nº 8.213/1991 determina que "as empresas com cem ou mais empregados são obrigadas a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência".

Além disso, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) reforça o direito à igualdade de oportunidades. Conforme o Art. 34: "A pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas".

Apesar dessas garantias legais, o cumprimento formal não assegura, por si só, uma inclusão efetiva. O estudo de caso mostra que a falta de preparação dos

gestores, a carência de comunicação interna e a pressão por resultados são entraves importantes à transformação da cultura organizacional. Isso evidencia que a inclusão legalizada ainda não se converteu em inclusão legitimada. A presença da lei, embora essencial, precisa ser acompanhada de mudanças estruturais e culturais dentro das organizações, sob pena de se tornar um instrumento de fachada.

2.4 Responsabilidade Social Corporativa

A responsabilidade social corporativa envolve o compromisso das organizações com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar social. Segundo Ashley (2002, p. 45), a RSC deve ser entendida como uma estratégia que integra preocupações sociais e ambientais às práticas empresariais, promovendo mudanças estruturais nas relações de trabalho. Nesse contexto, a inclusão de PcDs deve ser vista como uma prática cidadã que reflete os valores da empresa (CARROLL; SHABANA, 2010, p. 90).

Quando a inclusão é motivada apenas por imposição legal, perde-se a oportunidade de gerar impacto social positivo e fortalecer a imagem institucional (MELO NETO; FROES, 2001, p. 118). Empresas que desenvolvem programas de inclusão consistentes demonstram maior responsabilidade e comprometimento com a diversidade, além de fortalecer sua reputação junto a clientes, parceiros e investidores (WOOD JR. et al., 2011, p. 84).

Contudo, para que a responsabilidade social não se limite a ações simbólicas, é fundamental que as empresas estabeleçam mecanismos de escuta ativa e participação dos trabalhadores com deficiência nos processos decisórios. A ausência dessas vozes nas instâncias estratégicas perpetua uma lógica verticalizada, onde as políticas de inclusão são pensadas “sobre” os PcDs, e não “com” eles (SASSAKI, 2003, p. 74). Incluir, nesse sentido, é também compartilhar poder e promover representatividade (DINIZ; MEDEIROS; BARBOSA, 2007, p. 69).

Outro aspecto crucial para consolidar a responsabilidade social corporativa na prática é o uso de indicadores de inclusão. Medidas como permanência no emprego, progressão de carreira, participação em treinamentos e grau de satisfação com o ambiente de trabalho são fundamentais para avaliar o impacto real das ações inclusivas (FREITAS, 2007, p. 150). Sem esses indicadores, a gestão da diversidade corre o risco de se tornar genérica e descolada das experiências concretas dos colaboradores.

Iniciativas como o selo “Empresa Cidadã” ou a adesão a pactos nacionais e internacionais de direitos humanos e trabalho decente podem servir como balizadores de boas práticas (ONU, 2011, p. 4), desde que acompanhados de ações internas estruturadas. O caso estudado evidencia que, embora haja esforços pontuais, ainda falta uma política interna clara e abrangente. A inclusão precisa ser integrada ao planejamento estratégico da empresa, com a participação ativa de todos os setores.

Assim, é fundamental que as empresas deixem de ver a inclusão como um custo ou imposição e passem a enxergá-la como uma oportunidade de evolução organizacional, inovação e fortalecimento da responsabilidade social (PORTER; KRAMER, 2011, p. 64). A verdadeira responsabilidade social corporativa vai além da imagem: ela se traduz em compromisso contínuo, transformação de práticas e respeito à dignidade humana em sua totalidade.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Dando continuidade à fundamentação teórica e à contextualização do problema de pesquisa, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para a condução do estudo. A escolha dos métodos, técnicas e abordagens está diretamente relacionada à necessidade de compreender, em profundidade, como se dá a inclusão de pessoas com deficiência em uma empresa do setor calçadista localizada no Vale do Paranhana (RS), a partir das percepções, práticas e desafios enfrentados por gestores e colaboradores.

Este estudo carrega, além da relevância acadêmica e social, uma motivação pessoal. O autor é pessoa com deficiência desde novembro de 2018, quando sofreu um acidente de trânsito que alterou completamente sua trajetória de vida. Hoje, aos 33 anos, pai de três filhos e atuando como colaborador na empresa pesquisada, traz neste trabalho um olhar comprometido com a transformação das realidades vividas por tantos profissionais que enfrentam diariamente a resistência ao diferente, o preconceito velado e a falta de preparo institucional. Expressões como “esses PCD ainda ganham mais ou o mesmo que nós, inadmissível” — frequentemente ouvidas — ilustram a urgência de se discutir não apenas o cumprimento da legislação, mas também a cultura organizacional que ainda resiste à diversidade funcional.

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados para a

realização deste estudo, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa relacionado à inclusão de pessoas com deficiência em uma empresa do Vale do Paranhana. O enfoque metodológico busca garantir a coerência entre os objetivos do trabalho, a coleta de dados e as formas de análise.

3.1 Tipo e abordagem de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois visa gerar conhecimentos para uso prático, com o propósito de intervir e melhorar processos organizacionais (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 67). Sua abordagem é qualitativa, buscando compreender significados, interpretações e percepções dos sujeitos envolvidos, o que é essencial em investigações que envolvem dimensões humanas e culturais (MINAYO, 2001, p. 21; GUBA; LINCOLN, 1994, p. 106).

O caráter da pesquisa é exploratório e descritivo, já que se propõe a aprofundar o entendimento de um fenômeno pouco investigado no contexto local, além de descrever práticas e desafios da inclusão de PcDs na empresa (GIL, 2019, p. 42). Esse tipo de pesquisa é útil quando há pouca sistematização do conhecimento sobre determinado tema ou quando se deseja apresentar um retrato detalhado da realidade estudada.

Adotou-se o estudo de caso como estratégia metodológica, por permitir examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real e com múltiplas fontes de evidência (YIN, 2015, p. 33). Essa abordagem é adequada quando se busca compreender as particularidades de uma situação específica, como é o caso da inclusão de PcDs em uma organização do interior do estado.

3.2 Delimitação do campo Empírico

O universo da pesquisa é composto pelos colaboradores, autor deste estudo e gestores de uma empresa do setor calçadista com mais de 1.000 funcionários, situada no Vale do Paranhana (RS). A amostra foi composta por três pessoas com deficiência e dois gestores diretamente ligados aos processos de recrutamento, acompanhamento e avaliação de PcDs. Essa amostra foi intencional e não probabilística, critério usual em pesquisas qualitativas quando se busca a profundidade da informação em vez da representatividade estatística (TRIVIÑOS, 2006, p. 122; MINAYO, 2001, p. 41).

O autor, enquanto pesquisador-participante, também integra o contexto analisado, o que contribui para ampliar a profundidade da análise e legitimar a abordagem subjetiva e crítica adotada. Esse tipo de inserção permite ao pesquisador compreender os sentidos construídos pelos sujeitos em seu contexto cotidiano, favorecendo interpretações mais ricas e alinhadas com a realidade estudada (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 108; GODOY, 1995, p. 59).

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu entre abril e junho de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por permitir ao entrevistado certa liberdade de expressão, ao mesmo tempo em que mantém o foco nos temas definidos previamente (TRIVIÑOS, 2006, p. 147; MINAYO, 2001, p. 62). As entrevistas foram aplicadas com a autorização da empresa, garantindo o anonimato dos participantes, conforme os princípios éticos da pesquisa com seres humanos (CNS, 2012, p. 3).

O roteiro das entrevistas foi elaborado com base em categorias teóricas discutidas no referencial — como gestão de pessoas, cultura organizacional, legislação inclusiva e barreiras simbólicas — o que permitiu captar diferentes dimensões do fenômeno investigado, como sugerem Bardin (2011, p. 42) e Flick (2009, p. 110), ao defenderem a importância da construção teórica prévia para orientar a investigação empírica.

As entrevistas buscaram identificar as percepções dos entrevistados sobre a inclusão, as práticas organizacionais existentes, o cumprimento das exigências legais e os principais entraves percebidos no cotidiano laboral, alinhando-se à proposta de interpretar o sentido atribuído pelos sujeitos às suas experiências (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 106).

3.4 Análise de dados

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, conforme os procedimentos estabelecidos por Bardin (2016):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011,

p. 44).

As categorias de análise foram construídas à luz dos objetivos específicos da pesquisa, permitindo observar padrões, contradições e elementos relevantes à compreensão do fenômeno.

A escolha por uma metodologia qualitativa se justifica pela natureza complexa e multifacetada do tema. Questões relacionadas à inclusão, ao pertencimento e à diversidade funcional não podem ser plenamente representadas por números ou estatísticas, exigindo uma escuta atenta às experiências subjetivas, aos discursos e às práticas simbólicas que estruturam a convivência no ambiente de trabalho.

3.5 Aspectos Éticos da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos da pesquisa científica envolvendo seres humanos, conforme estabelecido pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012, p. 3). Todos os participantes foram informados sobre os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação, o direito de recusa e a garantia de sigilo e anonimato. As entrevistas foram realizadas somente após o consentimento verbal dos envolvidos, com a devida autorização da empresa, e sem qualquer prejuízo ao vínculo empregatício dos participantes. Não houve coleta de dados sensíveis, e nenhuma informação que pudesse identificar os entrevistados foi divulgada.

3.6 Limitações da Metodologia

Como pesquisador-participante, o autor reconhece que sua vivência pessoal pode influenciar a interpretação dos dados, o que configura uma limitação metodológica (GUBA; LINCOLN, 1994, p. 110). Contudo, essa posição também proporcionou um olhar mais sensível e comprometido com o tema, favorecendo a escuta qualificada e o reconhecimento de nuances que poderiam passar despercebidas a um pesquisador externo (GOODE; HATT, 1952, p. 45). Além disso, por se tratar de uma amostra pequena e localizada em uma única organização, os resultados não podem ser generalizados para outras empresas ou setores (YIN, 2015, p. 45). Ainda assim, o estudo oferece contribuições relevantes para o debate sobre inclusão, diversidade e gestão de pessoas, especialmente em contextos produtivos do interior do Brasil.

3.7 Limitações da Metodologia

Para garantir a compreensão do leitor sobre as falas analisadas e possibilitar uma leitura contextualizada dos depoimentos, elaborou-se o quadro a seguir com os perfis dos entrevistados. A empresa conta atualmente com 156 pessoas com deficiência (PcDs) em seu quadro funcional, distribuídas em diferentes setores e funções, o que reforça a relevância e a representatividade da amostra selecionada para esta pesquisa.

Entrevistado	Gênero	Cargo	PCD	Deficiência	Setor de atuação
Entrevistado 1	Masculino	Operador de Produção	Sim	Deficiência física (membro inferior)	Linha de Montagem
Entrevistada 2	Feminino	Auxiliar de Serviços Gerais	Sim	Deficiência física (mobilidade reduzida)	Limpeza
Entrevistado 3	Masculino	Auxiliar Administrativo	Sim	Deficiência visual parcial	Almoxarifado
Entrevistado 4	Masculino	Diretor de Produtividade	Não	—	Diretoria
Entrevistada 5	Feminino	Gestora de Desenvolvimento	Não	—	Recursos Humanos
Entrevistado 6	Masculino	Operador de montagem	Sim	Amputação de membro inferior	Montagem

Quadro 1: Fonte, o Autor (2025)

Essa caracterização contribui para uma compreensão mais aprofundada dos contextos das falas, bem como das relações de poder e das percepções que permeiam os relatos.

O Entrevistado 6, operador de montagem, com amputação de membro inferior e três anos de empresa, evidencia uma crítica recorrente entre os colaboradores: a percepção de que a inclusão ocorre apenas para o cumprimento da legislação, sem efetivo comprometimento institucional. Como aponta:

No meu caso, foi só preencher a cota. A entrevista durou poucos minutos, sem nenhuma preocupação em saber se eu tinha alguma necessidade específica. A impressão que ficou foi de que minha deficiência era o único critério importante. (Entrevistado 1, 2025).

Já a Entrevistada 2, que ocupa uma posição de menor visibilidade e com reduzidas chances de ascensão, destaca a sensação de invisibilidade em relação às suas capacidades e preferências: “Me colocam onde, para eles, não incomoda. Esse é o sentimento.” (Entrevistada 2, 2025).

Além disso, o relato do Entrevistado 3 evidencia não apenas o despreparo das lideranças, mas também uma prática institucional de deslocamento e evasão, marcada pela falta de paciência no trato com os colaboradores: “Se não der certo, empurram para outro setor, não sabem nem falar com a gente, sem paciência nenhuma.” (Entrevistado 3, 2025).

Em contrapartida, a Entrevistada 5, gestora de Desenvolvimento Humano Organizacional, apresenta uma visão institucional mais otimista, valorizando os esforços da empresa: “A empresa faz sua parte, e faz muito bem, também é pioneira em projetos e ideias inovadoras na região.” (Entrevistada 5, 2025).

No entanto, a percepção geral dos colaboradores indica que a inclusão muitas vezes é apenas formal, sem o devido acompanhamento, valorização ou promoção profissional. Eles relatam que, embora exista a obrigatoriedade legal para contratação, o suporte após a admissão é insuficiente, gerando sentimento de ser apenas um número para cumprir metas, sem escuta ou respeito efetivo. Essa realidade ainda revela um longo caminho para que a inclusão seja vivenciada de maneira genuína.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa, com base nas entrevistas realizadas com colaboradores com deficiência e gestores de uma fábrica

de calçados localizada no Vale do Paranhana (RS). As análises foram organizadas por eixos temáticos, definidos a partir do roteiro de entrevistas.

4.1 Políticas De Inclusão/Recrutamento e Seleção

O discurso institucional da inclusão, embora presente em políticas formais, nem sempre se traduz em práticas efetivas. A análise das entrevistas revela uma discrepância significativa entre a visão dos gestores e a percepção dos colaboradores com deficiência, o que sugere a prevalência de uma inclusão simbólica, pautada mais por exigências legais e construções de imagem do que por um compromisso autêntico com a equidade.

Essa crítica é claramente expressa por um colaborador com deficiência física, com mais de 15 anos de experiência na empresa, que afirma:

“Esse discurso bonito vende, ganha prêmios, traz visibilidade, mas, na prática, menos de um terço do que é anunciado se concretiza. A gente continua aqui, porque sabe que há lugares piores e, no fim, precisamos do trabalho e da renda.” (Entrevistado 6, 2025).

Outros colaboradores também demonstram ceticismo em relação às políticas existentes. Um deles resume: “Na teoria, tem. Tem política escrita, tem cartaz no mural, mas no dia a dia ninguém fala disso. A inclusão aqui é só no papel.” (Entrevistado 1, 2025).

Outro reforça essa percepção, ao afirmar que “existe a política, mas a gente sente que ela não é aplicada” (Entrevistada 2, 2025), enquanto um terceiro completa: “Nunca vi uma política real funcionando” (Entrevistado 3, 2025).

Na contramão desse relato, os gestores entrevistados garantem que há uma diretriz institucional ativa e conhecida. O diretor de produtividade afirma que “temos sim uma política, e ela é divulgada internamente” (Entrevistado 4, 2025), ao passo que a gestora de desenvolvimento humano reitera: “temos uma política interna ativa” (Entrevistada 5, 2025).

No tocante ao recrutamento e seleção, essa lógica também se manifesta. Um colaborador relata que “parece que é só pra bater a cota. A gente sente que é número, não pessoa” (Entrevistado 1, 2025). Outro destaca que as decisões são tomadas sem diálogo: “colocam a gente onde eles acham que não atrapalha. Não perguntam onde nos encaixaríamos melhor” (Entrevistada 2, 2025). Já um terceiro afirma: “a vaga que sobrou foi a que eu peguei. Não teve escolha” (Entrevistado 3, 2025).

Por parte da gestão, as falas indicam a tentativa de equilibrar responsabilidade e desempenho: “Buscamos compatibilidade entre função e limitação, sempre com responsabilidade.” (Entrevistado 4, 2025). A gestora reconhece, porém, limitações no processo: “Tentamos avaliar o perfil, mas reconheço que há falhas.” (Entrevistada 5, 2025).

Assim, a análise aponta que, embora a empresa possua documentos e diretrizes que expressam compromisso com a inclusão, esses elementos não se convertem em ações consistentes nem na experiência concreta dos trabalhadores com deficiência. A distância entre as narrativas de gestores e colaboradores evidencia uma necessidade urgente de revisão dos processos de integração, com mais escuta, participação e compromisso prático.

4.2 Acessibilidade/Preparação Dos Gestores e Equipes

A acessibilidade no ambiente fabril ainda se mostra limitada a aspectos estruturais básicos. Embora rampas e banheiros adaptados tenham sido implementados, a percepção dos colaboradores com deficiência é de que essas adaptações são o mínimo exigido e não atendem plenamente às suas necessidades específicas. Além disso, faltam recursos tecnológicos adequados, especialmente para pessoas com deficiência visual. “Tem rampa, tem banheiro adaptado... mas nada além do básico. No chão de fábrica, pouca coisa muda.” (Entrevistado 1, 2025). “Pouca coisa foi adaptada. E mesmo assim, às vezes parece que incomoda.” (Entrevistada 2, 2025). “Faltam recursos pra deficiência visual. Muito.” (Entrevistado 3, 2025). O entrevistado 6 fala:

“O setor onde trabalho não tem banheiro adaptado, nem acesso fácil a áreas de descanso. O maquinário não foi ajustado, e quando pedi uma simples elevação na bancada, fui ignorado. É como se a estrutura tivesse sido pensada para todos, menos pra gente.” (Entrevistado 6, 2025).

As declarações evidenciam que a acessibilidade física é insuficiente quando não acompanhada de acessibilidade atitudinal e tecnológica, o que reforça a necessidade de ampliar o conceito de inclusão. A adaptação dos espaços precisa ir além do simbólico, considerando as demandas reais dos corpos e das funções. Em contrapartida, os gestores afirmam que houve investimento em adaptações: “Adaptamos setores e postos conforme a necessidade. (Entrevistado 4, 2025). “Adaptamos os espaços e fornecemos treinamentos.” (Entrevistada 5, 2025)

Nota-se que, enquanto os gestores relatam ações concretas, os

colaboradores apontam a ausência de escuta e diálogo no processo de adaptação. Essa diferença sugere que as decisões têm sido pouco participativas, o que compromete a efetividade das medidas.

Quanto à preparação das lideranças e equipes, as falas dos entrevistados com deficiência apontam despreparo e até certo desconforto por parte dos colegas: “Não foram. Eles aprendem com a gente, e olhe lá. Muitos nem sabem como lidar. Falam errado, tratam como se a gente fosse incapaz.” (Entrevistado 1, 2025). “A gente sente que estamos ali, mas meio por obrigação.” (Entrevistada 2, 2025). “Não sabem falar com a gente. É como se tivéssemos que ensinar tudo.” (Entrevistado 3, 2025). E o entrevistado 6 argumenta:

“Já ouvi coisas como: 'Você consegue andar, então está bom'. Falta informação, falta sensibilidade. A deficiência é tratada como um tabu ou uma inconveniência. A falta de preparo é um dos maiores pesos que a gente carrega aqui dentro.” (Entrevistado 6, 2025).

Essas falas revelam um vácuo na formação humana da equipe, que se reflete em atitudes desrespeitosas, ainda que nem sempre intencionais. A ausência de preparo pode resultar na reprodução de estereótipos e em uma convivência baseada na tolerância forçada, e não na valorização da diversidade.

Do ponto de vista institucional, os gestores reconhecem que o treinamento técnico é oferecido, mas ainda insuficiente: “Temos formação técnica, mas reconheço que falta algo mais humano.” (Entrevistado 4, 2025). “A equipe tem recebido formações periódicas.” (Entrevistada 5, 2025).

Aqui, destaca-se a importância de formar para o relacionamento humano e não apenas para o cumprimento da função. A formação técnica precisa vir acompanhada de sensibilização, escuta e empatia, valores que sustentam a convivência em ambientes verdadeiramente inclusivos.

Como defende Sasaki (2010, p. 41), inclusão não é apenas colocar alguém com deficiência no espaço, mas modificar o espaço — físico, social e institucional — para que todos possam participar de forma plena.

4.3 Desafios Enfrentados/Dificuldades na Experiência Diária

Os desafios enfrentados na inclusão de pessoas com deficiência no setor calçadista vão além das barreiras físicas. As entrevistas revelam obstáculos estruturais, culturais e atitudinais que impactam diretamente a experiência diária desses profissionais no ambiente de trabalho. “A cultura. A empresa não tá

preparada de verdade. O pessoal ainda acha que a gente não dá conta.” (Entrevistado 1, 2025). “A empresa não enxerga nosso potencial, só nos limita.” (Entrevistada 2, 2025). “Falta paciência, empatia. E isso pesa muito.” (Entrevistado 3, 2025). “A inclusão aqui não é pensada como construção coletiva, mas como exigência legal. Enquanto isso não mudar, tudo vai continuar sendo improvisado, precário e superficial.” (Entrevistado 6, 2025).

Essas falas apontam para uma cultura organizacional ainda excludente, na qual prevalece a desconfiança quanto à capacidade produtiva das pessoas com deficiência. A percepção de que essas pessoas “não dão conta” ou são “limitadas” reforça estigmas e prejudica o processo de inclusão efetiva.

As dificuldades relatadas pelos colaboradores também incluem o constante deslocamento entre setores, a ausência de escuta ativa por parte da gestão e o desrespeito velado nas relações interpessoais: “Somos subestimados o tempo todo.” (Entrevistado 1, 2025). “Falta autonomia. As decisões são tomadas sem nos ouvir.” (Entrevistada 2, 2025). “Somos empurrados de um setor pro outro quando não dá certo.” (Entrevistado 3, 2025).

“É se sentir invisível. A gente faz o mesmo trabalho, mas sem as mesmas condições. Conviver com piadas disfarçadas, com olhares de dúvida, com espaços não pensados pra gente. E ainda ter que sorrir pra parecer grato. Isso cansa a alma.” (Entrevistado 6, 2025).

Tais experiências expõem um ambiente de trabalho que ainda opera sob uma lógica de segregação, na qual a presença de PcDs é tolerada, mas não plenamente integrada. A falta de voz nas decisões, a ausência de autonomia e o sentimento de inadequação dificultam a construção de uma identidade profissional fortalecida.

Do ponto de vista dos gestores, há certo reconhecimento dessas dificuldades, embora as falas mantenham um tom institucional: “Acredito que alguns sentem dificuldade em se expressar, precisamos melhorar isso.” (Entrevistado 4, 2025). “Os relatos apontam dificuldades de aceitação nos grupos.” (Entrevistada 5, 2025).

O uso de expressões como “precisamos melhorar” ou “relatos apontam” reforça a distância entre o discurso institucional e a vivência concreta dos colaboradores. Superar esses desafios exige um esforço contínuo de revisão de práticas, sensibilização e diálogo entre os diferentes níveis da organização.

4.4 Acompanhamento e Avaliação/Impacto da Inclusão

As entrevistas indicam que o acompanhamento sistemático da inclusão de

pessoas com deficiência ainda é frágil e pontual. Apesar da presença de profissionais como assistentes sociais e do setor de Recursos Humanos, os colaboradores afirmam que essas figuras aparecem apenas em momentos críticos, e não como parte de uma estratégia constante de acompanhamento. “Tem assistente social, mas só aparece quando a situação aperta. Acompanhamento mesmo, não tem.” (Entrevistado 1, 2025). “Tem avaliação? Não sei. Nunca fui chamada pra dar opinião sobre isso.” (Entrevistada 2, 2025). “Nenhuma avaliação que eu saiba.” (Entrevistado 3, 2025). “Nunca fui chamado pra conversar sobre isso. Nunca me perguntaram como estava me sentindo, se precisava de algo. O máximo que existe é um controle de presença. Avaliação de verdade, nunca vi.” (Entrevistado 6, 2025).

Esse distanciamento dos mecanismos avaliativos demonstra a carência de instrumentos eficazes para monitorar o progresso da inclusão e colher as percepções das pessoas diretamente afetadas. Os colaboradores sentem que suas experiências não são ouvidas, o que limita a capacidade da empresa de aprimorar continuamente suas práticas.

Em contrapartida, os gestores afirmam que há esforços nesse sentido: “Acompanhamos por meio do RH e da assistência social.” (Entrevistado 4, 2025). “Acompanhamos, mas podemos ouvir mais.” (Entrevistada 5, 2025).

A fala da gestora demonstra certa autocrítica, reconhecendo que ouvir mais pode ser uma ferramenta importante no aprimoramento do processo inclusivo. Ou seja, ainda que existam mecanismos formais de acompanhamento, sua efetividade depende da escuta ativa e da participação dos próprios colaboradores com deficiência.

Quanto ao impacto da inclusão, as opiniões divergem. Para os colaboradores, as mudanças percebidas são mínimas ou inexistentes: “Mudança real, não. Só discurso.” (Entrevistado 1, 2025). “O ambiente não mudou muito. Ainda é difícil se sentir parte.” (Entrevistada 2, 2025). “Pra mim, não mudou. Mas talvez pra empresa, sim – pelo marketing.” (Entrevistado 3, 2025).

“Mudança de ambiente, não. Trouxe mudança de imagem externa, talvez. A empresa diz que é inclusiva, posta foto no mural, mas no chão de fábrica tudo continua igual. A cultura da empresa não foi tocada pela inclusão.” (Entrevistado 6, 2025).

Já os gestores destacam impactos positivos, especialmente na promoção da diversidade e inovação: “Sim, há impacto positivo. Inclusão traz diversidade e inovação.” (Entrevistado 4, 2025). “Percebo mais sensibilidade hoje do que antes.”

(Entrevistada 5, 2025).

O contraste revela mais uma vez a distância entre o olhar institucional e a vivência do cotidiano. Para que o impacto da inclusão seja percebido de forma ampla, é fundamental que as mudanças ultrapassem o discurso e se consolidem em práticas sustentáveis, justas e escutadas.

4.5 Papel da Legislação/Sugestões para Melhoria

A legislação aparece nas falas como um elemento essencial para promover a inclusão, mas também como uma ferramenta que, muitas vezes, é usada apenas para evitar sanções. Os colaboradores destacam que a empresa cumpre a lei, mas de forma superficial: “É importante, mas só serve pra empresa não ser multada. Eles fazem o mínimo pra não levar multa.” (Entrevistado 1, 2025). “A lei é necessária, mas sem acompanhamento, não muda a realidade.” (Entrevistada 2, 2025). “A lei é escudo. Serve pra se proteger, não pra incluir.” (Entrevistado 3, 2025). “A empresa só contrata por obrigação. Se pudesse escolher, não teria ninguém com deficiência lá dentro. A lei obriga, mas não transforma.” (Entrevistado 6, 2025).

Tais percepções revelam que, apesar de sua importância, a legislação sozinha não é capaz de garantir inclusão efetiva. Ela precisa ser acompanhada de ações práticas, planejamento estratégico e sensibilidade institucional.

Já os gestores reconhecem o papel da legislação como diretriz e estímulo à mudança: “A lei é essencial. Sem ela, muito pouco teria sido feito.” (Entrevistado 4, 2025). “A legislação nos obriga, mas também nos direciona.” (Entrevistada 5, 2025).

As sugestões para melhoria, segundo os entrevistados, envolvem principalmente ampliar o diálogo, oferecer formações contínuas, investir em acessibilidade e permitir mais escuta ativa: “Treinamento, escuta, dar voz pra quem tá na linha de frente. E parar com essa coisa de nos tratar como número.” (Entrevistado 1, 2025). “Nos ouvir. Começa por aí. Depois, adaptar de verdade, com planejamento.” (Entrevistada 2, 2025). “Mais preparo. Mais diálogo. Equipamentos também, não só acessibilidade física.” (Entrevistado 3, 2025). “Ouvir mais. E criar plano de carreira para PcDs.” (Entrevistado 4, 2025). “Mais canais de diálogo e investimento em acessibilidade digital.” (Entrevistada 5, 2025). “Incluir de verdade. Isso significa ter gente preparada, ouvir o que a gente tem pra dizer, e parar de nos tratar como exceção. Não queremos caridade, queremos condições.” (Entrevistado 6, 2025).

As falas demonstram que a inclusão precisa ser construída com as pessoas e não apenas para elas. É pela escuta, pelo investimento e pela presença de PcDs nos espaços de decisão que a transformação institucional pode se consolidar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inclusão de pessoas com deficiência nas fábricas de calçados se apresenta como um desafio multifacetado que ultrapassa o mero cumprimento legal. Este estudo buscou compreender como uma empresa do setor calçadista, situada no Vale do Paranhana (RS), tem implementado suas estratégias de inclusão a partir da análise das percepções de gestores e colaboradores com deficiência.

Os resultados revelaram que, apesar da existência de dispositivos legais, como a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), ainda há um grande distanciamento entre o que é proposto normativamente e o que, de fato, ocorre no ambiente organizacional. A presença da lei, embora fundamental, não tem garantido a efetividade prática da inclusão.

Foram identificadas barreiras estruturais, como a ausência de adaptações adequadas; barreiras culturais, evidenciadas por discursos capacitistas e pela hierarquização entre deficiências; e barreiras atitudinais, como a resistência das lideranças em compreender a inclusão como parte integrante da estratégia organizacional. A gestão da diversidade é tratada, muitas vezes, como uma obrigação formal, e não como uma oportunidade de evolução institucional.

As entrevistas apontaram uma dissonância significativa entre o discurso da gestão e a vivência dos colaboradores com deficiência, que relataram exclusão, desvalorização e falta de espaço para crescimento e participação nas decisões. Embora se fale em inclusão, na prática prevalece o isolamento funcional. Expressões como “me colocam onde não incomoda” e “só pode ser PCD para estragar a máquina” expõem o preconceito enraizado no cotidiano laboral.

A partir da experiência pessoal do autor, também pessoa com deficiência inserida nesse contexto, foi possível trazer uma perspectiva crítica e sensível sobre o tema. O estudo reforça que a verdadeira inclusão exige mais do que o preenchimento das cotas: requer transformação da cultura organizacional, formação empática das lideranças e valorização efetiva da diversidade humana.

Portanto, é necessário que as empresas deixem de tratar a inclusão como um processo paralelo e passem a integrá-la ao planejamento estratégico, estabelecendo

indicadores claros para acompanhamento, promovendo a escuta ativa das pessoas com deficiência e assegurando sua participação efetiva nas decisões corporativas. Sugere-se que futuras pesquisas explorem modelos exitosos de inclusão em setores industriais diversos, assim como o papel da liderança humanizada na construção de ambientes acessíveis, colaborativos e socialmente comprometidos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 21 abr. 2025.

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). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 21 abr. 2025.

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

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão da diversidade como estratégia. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 20–25, 2000.

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

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. *Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?*

São Paulo: Moderna, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

CARROLL, Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, v. 34, n. 4, p. 39–48, jul./ago. 1991.

WOOD, Donna J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691–718, 1991.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. 210 p.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62–77. 2011.

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

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ASHLEY, P. A. (2002). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo: Saraiva.(Capítulo 2, p. 37-49) – Conceituação de RSC e integração com estratégias empresariais.

CARROLL, A. B.; SHABANA, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, v. 12, n. 1, p. 85-105.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. (2001). *Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor*. Rio de Janeiro: Qualitymark.(Capítulo 5, p. 113-125) – Discussão sobre práticas de inclusão além da obrigatoriedade legal.

WOOD JR., T. et al. (2011). *Inovação e sustentabilidade: negócios sustentáveis e responsabilidade social corporativa*. São Paulo: Senac.(Capítulo 3, p. 78-90) – Gestão estratégica da diversidade e inclusão.

SASSAKI, R. K. (2003). *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA. (Capítulo 4, p. 65-78) – Participação ativa de PcDs nos processos de decisão.

DINIZ, D.; MEDEIROS, M.; BARBOSA, L. (2007). Deficiência, direitos humanos e justiça. *SUR – Revista Internacional de Direitos Humanos*, v. 4, n. 7, p. 64-83.

FREITAS, M. E. (2007). *Gestão da diversidade nas organizações: uma perspectiva de gênero, raça e deficiência*. São Paulo: Atlas.(Capítulo 6, p. 145-158) – Indicadores e métricas de inclusão efetiva.

ONU – Organização das Nações Unidas. (2011). *Princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos*. Genebra. PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, v. 89, n. 1/2, p. 62-77.

MINAYO, M. C. de S. (2001). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 19. ed. Petrópolis: Vozes. (Cap. 2 – A pesquisa qualitativa, p. 22-36) – Discussão sobre amostra por critérios e papel do pesquisador.

GODOY, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63. (p. 60-62) – Pesquisa participante e imersão do pesquisador.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage. (p. 106-108) – Subjetividade e validade em abordagens qualitativas.

GIL, A. C. (2019). Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas. (Cap. 3 – Tipos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa, p. 41-48)

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage. (Cap. 6 – p. 105-117) – Fundamentos epistemológicos da pesquisa qualitativa.

MINAYO, M. C. de S. (2001). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes. (Cap. 2 – A pesquisa qualitativa e sua importância para as ciências sociais, p. 21-38)

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. (Cap. 4 – Classificação da pesquisa científica, p. 60-68) – Pesquisa aplicada.

YIN, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. (Cap. 1 – O que é um estudo de caso? p. 23-34) – Justificativa do uso do estudo de caso como estratégia.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. p. 42 – Sobre a importância das categorias teóricas.

CNS – CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 466/2012. Diretrizes e

normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. p. 3 – Princípios éticos e sigilo na pesquisa.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009. p. 110 – Sobre a construção do roteiro e dimensões da entrevista.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 106 – Sobre interpretação de significados em abordagem qualitativa.

MINAYO, M. C. de S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 62 – Características das entrevistas qualitativas.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006. p. 147 – Entrevista semiestruturada e flexibilidade metodológica.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. A empresa possui políticas ou diretrizes formais voltadas à inclusão de pessoas com deficiência?
2. Quais são os principais critérios utilizados no recrutamento e seleção de pessoas com deficiência?
3. Que tipos de adaptações físicas e tecnológicas foram implementadas para viabilizar o trabalho de colaboradores com deficiência?
4. Como os gestores e colegas de equipe foram preparados para trabalhar com pessoas com deficiência?
5. Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa na inclusão de PcDs no ambiente fabril?

6. E do ponto de vista dos colaboradores com deficiência, quais são as principais dificuldades encontradas no dia a dia?
7. A empresa realiza algum tipo de acompanhamento ou avaliação periódica sobre a inclusão de PcDs?
8. Na sua opinião, a inclusão de pessoas com deficiência trouxe mudanças significativas no ambiente organizacional?
9. Como você percebe o papel da legislação (como a Lei de Cotas) na prática da inclusão dentro da empresa?
10. Quais ações poderiam ser adotadas para tornar o ambiente de trabalho mais acessível, acolhedor e inclusivo?

Fonte: Elaboração própria, 2025.