

ALÉM DAS COTAS: UMA ANÁLISE DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO SELETIVO DE PCDS**BEYOND QUOTAS: AN ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS IN THE SELECTION PROCESS FOR PEOPLE WITH DISABILITIES**

Rayna Dynie Mendes da Silva¹
Diego Rodrigues Dias dos Santos²

RESUMO: Este estudo busca analisar as percepções de profissionais de Recursos Humanos sobre o recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência (PcDs). O objetivo principal é identificar as dificuldades enfrentadas pelos recrutadores e analisar as práticas adotadas para promover a inclusão efetiva de PcDs no mercado de trabalho. A metodologia utilizada foi qualitativa, com a aplicação de um questionário *online* a recrutadores de uma empresa de logística multinacional, complementada por revisão bibliográfica. Os resultados da pesquisa revelaram desafios tais como a dificuldade em encontrar currículos de PcDs, a falta de adaptação das empresas para recebê-los e a resistência de gestores na contratação. Além disso, a pesquisa apontou que, apesar de algumas iniciativas, ainda falta conscientização e preparo nas equipes de recrutamento. A pesquisa também identificou que a resistência na contratação de PcDs vem, em grande parte, dos gestores. Conclui-se que, apesar dos avanços, ainda persistem barreiras significativas para a inclusão de PcDs no mercado de trabalho, sendo necessária a promoção da diversidade nas organizações, o incentivo desde a educação básica e políticas públicas mais eficazes.

Palavras-chave: Acessibilidade; Diversidade; Inclusão; Mercado de trabalho; Recrutamento; Seleção.

ABSTRACT: This study seeks to analyze the perceptions of Human Resources professionals about the recruitment and selection of People with Disabilities (PwDs). The main objective is to identify the difficulties faced by recruiters and analyze the practices adopted to promote the effective inclusion of PwDs in the labor market. The methodology used was qualitative, with the application of an *online* questionnaire to recruiters of a multinational logistics company, complemented by a literature review. The results of the survey revealed challenges such as the difficulty in finding resumes of PwDs, the lack of adaptation of companies to receive them and the resistance of managers in hiring. In addition, the survey pointed out that, despite some initiatives, there is still a lack of awareness and preparation in recruitment teams. The survey also identified that the resistance to hiring PwDs comes, in large part, from managers. It is concluded that, despite the advances, there are still significant barriers to the inclusion of PwDs in the labor market, and it is necessary to promote diversity in organizations, encourage basic education and more effective public policies.

Keywords: Accessibility; Diversity; Inclusion; Labor market; Recruitment; Selection.

1 INTRODUÇÃO

O recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência (PcDs) é um tema cada vez mais presente nas discussões sobre diversidade e inclusão no mercado de trabalho. No entanto, ainda existem desafios significativos para que as empresas implementem processos seletivos verdadeiramente inclusivos. O processo seletivo de PcDs não se resume a uma questão de cumprimento de cotas legais, mas envolve a criação de um ambiente de trabalho acessível, que valorize as competências e potencialidades dessa parcela da população.

A dificuldade de integrar PcDs ao mercado de trabalho é, muitas vezes, atribuída à falta de planejamento em diversas fases do processo seletivo, à especialização de qualificação técnica entre os candidatos e à resistência cultural nas organizações.

Além disso, ainda persiste uma visão estigmatizada sobre as limitações que os PcDs poderiam apresentar durante o processo seletivo, o que, em muitos casos, impacta características a decisão dos recrutadores.

Diante disso, este artigo busca estudar as percepções dos profissionais de Recursos Humanos (RH) sobre as principais dificuldades enfrentadas no processo seletivo de PcDs e identificar as melhores práticas que podem ser implementadas para tornar esses recrutamentos mais eficazes e inclusivos. Este estudo se baseou em uma pesquisa com recrutadores, conduzida através de um questionário *online*, e em uma revisão bibliográfica com materiais da área de RH. Propõe-se a identificar tanto os obstáculos que dificultam a contratação de PcDs quanto as estratégias que podem contribuir para uma integração mais eficaz dessa população no processo seletivo para ingressar no mercado de trabalho.

Os objetivos deste estudo são: identificar as dificuldades enfrentadas pelos recrutadores no processo seletivo de PcDs, analisar as práticas adotadas para superar essas barreiras e sugerir ações que possam promover a inclusão dessa população efetiva no mercado de trabalho a partir de um processo seletivo mais específico às necessidades dos PCDs.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujo objetivo foi compreender as percepções de recrutadores acerca dos desafios e práticas no processo seletivo de Pessoas com Deficiência (PcDs).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online estruturado, contendo 10 perguntas de múltipla escolha. O instrumento foi desenvolvido utilizando a plataforma Google Forms e enviado, via e-mail corporativo, a profissionais de Recursos Humanos de uma empresa de logística multinacional que atua em território nacional. A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 10 de março de 2025 e 16 de março de 2025. A participação foi voluntária e anônima, e o total de respostas obtidas foi de 11.

A análise dos dados foi feita de forma descritiva, organizando as respostas em categorias de acordo com os temas mais citados pelos recrutadores. Como o foco do estudo é qualitativo, os resultados foram interpretados com base nas informações obtidas, sem uso de métodos estatísticos, buscando relacioná-los com os conceitos encontrados na revisão bibliográfica.

Além disso, foi realizada uma revisão de materiais da área de Recursos Humanos e Inclusão, como artigos, revistas e publicações disponíveis online, para dar suporte teórico ao estudo e complementar a análise dos dados coletados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O recrutamento e seleção de candidatos passou por profundas transformações nas últimas décadas. Conforme Chiavenato (2014), as práticas tradicionais eram majoritariamente presenciais e manuais, baseadas em anúncios de vagas em jornais impressos, recebimento de currículos físicos e entrevistas pessoais.

Com o avanço da tecnologia, os processos migraram para o ambiente online, inicialmente por meio de sites de anúncios de emprego, e evoluindo posteriormente para plataformas especializadas e redes sociais profissionais, como o LinkedIn. Atualmente, o uso de sistemas de recrutamento e seleção baseados em inteligência artificial tornou os processos mais rápidos e estratégicos, conforme apontado por Marras (2011).

Essa transformação é apresentada na Figura 1, que ilustra a evolução do recrutamento e seleção ao longo do tempo.

Figura 1 – Evolução do recrutamento e seleção



Fonte: Elaboração própria dos autores (2025).

Essa evolução possibilitou maior alcance de candidatos e agilidade no processo, mas também trouxe novos desafios, como a necessidade de adaptação para incluir candidatos com diferentes perfis e necessidades específicas.

A inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs) no mercado de trabalho ainda enfrenta desafios significativos. Sassaki (2010) destaca que a inclusão plena exige não apenas o cumprimento de legislações, como a Lei nº 8.213/1991, mas também uma mudança cultural dentro das organizações, com eliminação de barreiras atitudinais e adaptação dos ambientes físicos e digitais.

Segundo dados do IBGE (2023), aproximadamente 50% das pessoas com deficiência acima de 25 anos não concluíram a educação básica, o que impacta diretamente sua inserção no mercado de trabalho. Mantoan (2003) reforça que a falta de acessibilidade educacional desde a infância contribui para essa desigualdade, evidenciando a necessidade de políticas públicas eficazes.

Mesmo com o avanço da legislação, muitos gestores ainda demonstram resistência em contratar PcDs, principalmente pela necessidade de adaptações no ambiente de trabalho. Pletsch (2009) afirma que a formação de uma cultura organizacional inclusiva depende da conscientização contínua dos líderes e da equipe de recrutamento. Além disso, conforme pesquisa do ESG Insights (2024), candidatos

com deficiências consideradas "mais leves" tendem a ser priorizados nos processos seletivos, o que demonstra um viés ainda presente na seleção de PcDs.

O recrutador contemporâneo precisa atuar não apenas na triagem de currículos, mas também como agente de transformação organizacional, orientando gestores sobre práticas inclusivas. Chiavenato (2014) e Marras (2011) destacam que o recrutamento deve ser alinhado às estratégias de diversidade e inclusão das organizações, de forma a promover ambientes mais justos e inovadores.

Para isso, é essencial investir em treinamentos de sensibilização, em tecnologias assistivas e em flexibilizações de processos, garantindo que o processo seletivo seja acessível e igualitário para todos os candidatos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa foi aplicada a 11 profissionais de Recursos Humanos de uma empresa multinacional de logística, com o objetivo de identificar os principais desafios e percepções relacionados ao recrutamento e seleção de Pessoas com Deficiência (PcDs).

Em relação aos principais desafios no recrutamento de PcDs, os respondentes apontaram como mais frequentes: a dificuldade em encontrar currículos de candidatos PcDs, a falta de adaptação da empresa para receber profissionais com deficiência e a resistência dos gestores na contratação. Esses achados estão alinhados com a literatura, que aponta a necessidade de adaptações estruturais e de mudanças culturais para efetivar a inclusão. (Sasaki, 2010).

Quando questionados sobre o preparo da equipe de recrutamento, 46% dos participantes indicaram que já existem algumas iniciativas de inclusão, mas que ainda são necessárias melhorias. Este dado confirma que, apesar de avanços, o processo de conscientização e capacitação dos recrutadores ainda está em construção, conforme afirmado por Chiavenato (2014), que destaca a importância da formação contínua em diversidade.

Outro ponto importante revelado foi a dificuldade dos gestores em aceitar adaptações no ambiente de trabalho, sendo essa a barreira mais citada pelos participantes. De acordo com Pletsch (2009), a resistência dos gestores é um dos principais entraves para a efetiva inclusão de PcDs, e exige da organização esforços constantes em sensibilização e treinamento.

A respeito da qualificação dos candidatos, 72% dos recrutadores relataram encontrar dificuldades em determinadas funções específicas, o que corrobora os dados

do IBGE (2023) sobre a baixa escolarização de PcDs no Brasil. Tal realidade reforça a necessidade de investimentos em educação inclusiva e acessível desde as etapas iniciais da formação profissional.

Quanto à adaptação dos processos seletivos, a maioria dos recrutadores afirmou realizar ajustes conforme a necessidade do candidato, sem seguir um padrão formal estabelecido pela empresa. Essa prática, embora bem-intencionada, pode gerar inconsistências e reforça a importância de diretrizes claras sobre inclusão no recrutamento, como sugerem Marras (2011) e as orientações do Ministério do Trabalho (2024).

No que diz respeito às principais adaptações necessárias para a integração de PcDs nas empresas, destacou-se a adaptação de ferramentas e tecnologias, seguida pelo ajuste no ambiente físico e pela flexibilização de jornadas de trabalho. Essas adaptações são essenciais para a promoção da acessibilidade e da equidade no ambiente organizacional, conforme previsto na legislação brasileira (Lei nº 8.213/1991).

Ainda sobre a cultura organizacional, a pesquisa revelou que 55% dos recrutadores identificaram resistência à contratação de PcDs principalmente por parte dos gestores responsáveis pelas vagas. Essa constatação reforça a importância de trabalhar a cultura interna das organizações, como destacado por Pletsch (2009) e pelo Radar da Inclusão (2024).

Por fim, ao analisar os obstáculos para a manutenção de um ambiente inclusivo, os participantes apontaram a falta de sensibilização de colegas e gestores como o principal desafio, seguido pela falta de estrutura e acessibilidade. Tais fatores indicam que a inclusão de PcDs no mercado de trabalho vai além do processo seletivo, envolvendo um esforço contínuo de transformação da cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo permitiu compreender que, apesar dos avanços tecnológicos e das exigências legais, ainda persistem barreiras significativas para a efetiva inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs) no mercado de trabalho. Entre os principais desafios identificados estão a dificuldade em localizar candidatos qualificados, a falta de adaptação das empresas para receber PcDs e a resistência por parte dos gestores em aceitar as adaptações necessárias.

A pesquisa reforçou que a inclusão não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como um compromisso ético e estratégico das organizações. A

resistência cultural, a falta de preparo dos recrutadores e gestores e as limitações estruturais ainda são entraves que precisam ser superados para garantir igualdade de oportunidades.

Além disso, a formação profissional limitada de muitos candidatos PcDs evidencia a importância de políticas públicas eficazes que incentivem a educação inclusiva desde a infância, conforme defendido por autores como Mantoan (2003) e Sassaki (2010).

O papel do profissional de Recursos Humanos é fundamental nesse processo, não apenas para cumprir cotas, mas para promover uma cultura organizacional mais aberta, diversa e inclusiva. Isso exige investimentos contínuos em treinamentos, sensibilizações internas e adaptações nos processos de recrutamento e seleção.

Para futuras pesquisas, sugere-se a ampliação da amostra, incluindo diferentes setores e tamanhos de empresas, bem como a realização de entrevistas em profundidade com gestores e profissionais com deficiência, a fim de enriquecer a compreensão sobre a inclusão no mercado de trabalho brasileiro.

Conclui-se, portanto, que a inclusão de PcDs exige um esforço conjunto entre governo, empresas e sociedade civil, visando a construção de ambientes verdadeiramente acessíveis, diversos e acolhedores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOLABAM. **Quem criou o Chat GPT**. Disponível em: <https://www.acolabam.com.br/blog/quem-criou-o-chat-gpt>. Acesso em: 11 mar. 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Dia de luta: PCD ingressar no mercado de trabalho ainda é desafio. 2024**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/direitos-humanos/audio/2024-09/dia-de-luta-pcd-ingressar-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-desafio>. Acesso em: 11 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE MEDICINA DO TRABALHO (ANAMT). **Manual de Pessoas com deficiência**. Disponível em: https://www.anamt.org.br/site/upload_arquivos/manual_pessoas_com_deficiencia_24420151529217055475.pdf. Acesso em: 11 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências.1 Brasília, DF: Presidência da República, [1991].2 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 11 mar. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Câmara aprova regras para estimular a contratação de pessoas com transtorno do espectro autista**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1060058-camara-aprova-regras-para-estimular-a-contratacao-de-pessoas-com-transtorno-do-espectro-autista/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COMPLEO. **Infográfico da evolução do recrutamento e seleção**. Adaptado pela autora, 2025.

FOCO PUBLICAÇÕES. **Inclusão e acessibilidade no mercado de trabalho**. Foco – Revista de Iniciação Científica, v. 3, pág. 45-58, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7472/5336>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GOV.BR. **Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado do trabalho no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/levantamento-do-esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 11 mar. 2025.

GUPY. **Sobre a Gupy**. Disponível em: <https://www.gupy.io/sobre-a-gupy#:~:text=A%20Gupy%20come%C3%A7a%20em%202015,IA%20no%20rR%26S%20no%20Brasil>. Acesso em: 12 mar. 2025.

GS1 BRASIL. **53% das empresas já contratam de maneira digital**. Disponível em: <https://noticias.gs1br.org/53-das-empresas-ja-contratam-de-maneira-digital/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pessoas com Deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda**. <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-ea-renda>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MARRAS, Jean Philippe. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?**. 5. ed. São Paulo: Moderna, 2003.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **11/10 Dia da Pessoa com Deficiência Física**. Disponível em: <https://bvsmms.saude.gov.br/11-10-dia-da-pessoa-com-deficiencia-fisica/#:~:text=O%20Brasil%20possui%20mais%20de,13%20milh%C3%B5es%20s%C3%A3o%20deficientes%20f%C3%ADsicos.>>. Acesso em: 11 mar. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Relatório e-Social: levantamento de trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil**. Brasília: Ministério do Trabalho, 2024.

PCD MAIS. **Recrutamento de PCDs**. Disponível em: <https://pcdmais.com.br/recrutamento-de-pcds/#:~:text=A%20hesita%C3%A7%C3%A3o%20em%20contratar%20PcDs,%C3%A0s%20expectativas%20pode%20intimidar%20gestores.>>. Acesso em: 11 mar. 2025.

PLETSCH, Maria Aparecida. **Inclusão no trabalho: desafios e estratégias**. São Paulo: Atlas, 2009.

PONTOTEL. **Recrutador**. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/recrutador/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

RADAR DA INCLUSÃO. **Pesquisa sobre inclusão no mercado de trabalho**. A Economia B , 2024. Disponível em: <https://www.aeconomiab.com/radar-da-inclusao/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,situa%C3%A7%C3%B5es%20de%20capacitismo%20no%20trabalho> . Acesso em: 11 mar. 2025.

REVISTA FOCO. **INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO**. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7472/5336>. Acesso em: 11 mar. 2025.

SANTANDER NEGÓCIOS E EMPRESAS. **Processo seletivo PCD**. Disponível em: <<https://santandernegocioseempresas.com.br/conhecimento/gestao-de-pessoas/processo-seletivo-pcd/#:~:text=Um%20processo%20seletivo%20PCD%20deve,para%20o%20cargo%20em%20aberto.>>. Acesso em: 11 mar. 2025.

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

TALENTO INCLUIR. **Materiais**. Disponível em: <https://talentoincluir.com.br/materiais/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

THE ECONOMIA BRASIL. **Radar da Inclusão**. Disponível em: <<https://www.aeconomiab.com/radar-da-inclusao/#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,situa%C3%A7%C3%B5es%20de%20capacitismo%20no%20trabalho.>>. Acesso em: 11 mar. 2025.

RADAR DA INCLUSÃO 2024. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/15pepS2Iy9Yh715Qh1I_KbRvFx10xwNF8/view. Acesso em 11 mar. 2025.

VORECOL. **Como a cultura organizacional pode afetar a retenção de talentos nas empresas**. Disponível em: <https://vorecol.com/pt/blogs/blog-como-a-cultura-organizacional-pode-afetar-a-retencao-de-talentos-nas-empresas-138448>. Acesso em: 11 mar. 2025.