Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, Passos/MG, Brasil.
ISSN: 2359-1269
Revista Eixos Tech, v. 12, n. 1, maio, 2025.
DOI:10.18406/2359-546

**Samuel Nascimento Gonzaga**
IFSULDEMINAS - Campus Passos
samuelnascimentogonzaga@gmail.com

**Washington Moreira Cavalcanti**
IFSULDEMINAS - Campus Passos
washington.cavalcanti@gmail.com

**Alyce Cardoso Campos**
IFSULDEMINAS - Campus Passos
alyce.campos@ifsuldeminas.edu.br

**Gustavo Clemente Valadares**
IFSULDEMINAS Campus Passos
Universidade Federal de Lavras - UFLA
https://orcid.org/0000-0002-7990-4226

# Como a liderança contribui para a inclusão de colaboradores com deficiência (PCD) em um supermercado

## Resumo

A pesquisa visa analisar o papel crucial da liderança na promoção da inclusão de pessoas com deficiência em supermercados. Considerando a importância de um ambiente diversificado e justo, a presença de indivíduos com diferentes habilidades e perspectivas não apenas fortalece a competitividade empresarial, mas também enriquece a cultura organizacional e amplia a acessibilidade social. A metodologia se baseia em uma revisão bibliográfica abrangente, buscando compreender as práticas de liderança inclusiva e os impactos na integração de pessoas com deficiência nas equipes de colaboradores em supermercados. A abordagem de pesquisa é qualitativa e o instrumento, a entrevista não estruturada. Os sujeitos são os gestores que atuam em uma unidade de um supermercado. Os resultados destacam a influência decisiva dos líderes na promoção de políticas e práticas inclusivas, que vão desde a adaptação de ambientes físicos até o estabelecimento de programas de capacitação e sensibilização. Ao final do artigo é possível concluir que líderes engajados e comprometidos desempenham um papel fundamental na construção de ambientes de trabalho inclusivos, que valorizam e respeitam a diversidade humana, promovendo assim o bem-estar e a eficácia organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança; Empresa; Pessoas com Deficiência; Inclusão.

Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional.

# How leadership contributes to the inclusion of employees with disabilities (PCD) in a supermarket

## Abstract

The research aims to analyze the crucial role of leadership in promoting the inclusion of people with disabilities in supermarkets. Considering the importance of a diverse and fair environment, the presence of individuals with different abilities and perspectives not only strengthens business competitiveness but also enriches organizational culture and enhances social accessibility. The methodology is based on a comprehensive literature review, aiming to understand inclusive leadership practices and their impacts on the integration of people with disabilities in supermarket employee teams. The research approach is qualitative, and the tool used is the unstructured interview. The subjects are managers working in a supermarket unit. The results highlight the decisive influence of leaders in promoting inclusive policies and practices, ranging from adapting physical environments to establishing training and awareness programs. At the end of the article, it can be concluded that engaged and committed leaders play a fundamental role in creating inclusive work environments that value and respect human diversity, thereby promoting well-being and organizational effectiveness.

**Keywords:** Leadership. Company; People with Disability; Inclusion.

## Introdução

Em 2004, o Decreto-Lei 5.296, também conhecido como “Lei de Inclusão Social” ou “Lei de Cotas”, estabeleceu que as empresas que empregam mais de 100 funcionários devem preencher de 2% a 5% de suas vagas com Pessoas com Deficiência (PcD). O mercado de trabalho tem apresentado avanços significativos nos últimos anos, principalmente por meio de legislações, mobilizações sociais e do comprometimento das empresas, que cada vez mais abraçam a diversidade social como área de geração estratégica de valor com práticas e políticas no âmbito do ESG – Ambiental, Social e Governança (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016).

Porém, existem vários obstáculos que dificultam essa inclusão, como o preconceito das pessoas e a necessidade de adaptação estrutural dos ambientes de trabalho, como rampas e alargamento de portas (BOATO; SAMPAIO; SILVA, 2012). Dificuldade em interagir com as pessoas através da comunicação (cegos e surdos). No que diz respeito à condição da PcD, essas adversidades são os principais elementos que influenciam muitos profissionais a desistirem de buscar emprego no mercado de trabalho (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022).

O número de cargos exigidos pela Lei de Cotas é baixo, o que dificulta a sua eficácia e a inclusão de todos os trabalhadores com deficiência. Muitas empresas também afirmam ter dificuldade em encontrar candidatos adequados para preencher as vagas disponíveis, citando esta como a principal razão para o não cumprimento da lei (GADELHA et al., 2022). As grandes, médias e pequenas empresas, bem como a sociedade, enfrentam desafios em termos de sensibilização e literacia sobre esta questão. O governo também precisa fornecer condições mais adequadas para que a lei seja efetivamente aplicada. Outro fator que contribui

para a falta de conscientização é a determinação de direitos por parte do grupo de trabalhadores com deficiência (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022).

A principal justificativa para esta pesquisa é a relevância do tema para a sociedade atual, especialmente em relação à inclusão social de pessoas com deficiência (PcD). Portanto, levantamos a seguinte questão: "*Como o papel da liderança pode influenciar a inclusão de uma pessoa com deficiência como colaborador em um supermercado?*" Para tanto, o objetivo deste estudo é compreender as práticas de liderança inclusiva e seus impactos na integração de pessoas com deficiência nas equipes de colaboradores em supermercados.

Para responder a essa questão, foi adotada uma metodologia baseada em uma revisão bibliográfica abrangente, com o objetivo de compreender as práticas de liderança inclusiva e os impactos na integração de pessoas com deficiência nas equipes de colaboradores em supermercados. A abordagem de pesquisa é qualitativa, e o instrumento utilizado é a entrevista não estruturada. Os sujeitos da pesquisa são os gestores que atuam em uma unidade de supermercado.

As empresas permitem a integração social ao mesmo tempo que garantem oportunidades de emprego e emprego. Porém, é necessário que uma instituição forneça condições para acomodá-los antes de contratar uma PcD, pois uma empresa diversificada é aquela que oferece condições iguais para todos os funcionários exercerem suas funções laborais (GADELHA et al., 2022; GARCÍA, 2014; SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016). Levando em consideração esse contexto, a pesquisa objetiva analisar o papel crucial da liderança na promoção da inclusão de pessoas com deficiência em supermercados.

Os resultados destacam a influência decisiva dos líderes na promoção de políticas e práticas inclusivas, que vão desde a adaptação de ambientes físicos ao estabelecimento de programas de formação e sensibilização. Conclui-se que líderes engajados e comprometidos desempenham papel fundamental na construção de ambientes de trabalho inclusivos, que valorizem e respeitem a diversidade humana, promovendo assim o bem-estar e a eficácia organizacional.

## Referencial Teórico

### A pessoa com deficiência: marcos legais e conceito

O conceito e os direitos das pessoas com deficiência evoluíram significativamente nas últimas décadas, principalmente após a "Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência", patrocinada pelas Nações Unidas em março de 2007 (CASTRO; TARSO OLIVEIRA; FREITAS, 2020). Esta Convenção, transcrita para a legislação brasileira através do Decreto Legislativo nº. A Lei nº 186, de 9 de julho de 2008, e posteriormente incluída no artigo 5º da Constituição Federal, conferiu status constitucional aos seus princípios (FRANCO;

NETO, 2020). Tem como objetivo promover, proteger e garantir o gozo pleno e igualitário de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais para as pessoas com deficiência.

Historicamente, a sociedade tem apresentado atitudes variadas em relação às pessoas com deficiência. Nos tempos antigos, a sobrevivência em ambientes hostis dependia fortemente da capacidade física, muitas vezes levando à marginalização das pessoas com deficiências (AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021; FRANCO; NETO, 2020). Mesmo em sociedades mais civilizadas como a Grécia antiga, a aceitação da diversidade coexistiu com práticas como o abandono ou o sacrifício de indivíduos com deficiência, destacando uma interação complexa entre normas e percepções culturais (FONTES; THOMASI, 2021).

O século XX marcou um ponto de mudança nas atitudes em relação à deficiência, com iniciativas como conferências sobre os direitos das pessoas com deficiência e uma maior sensibilização para práticas inclusivas (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022). A Primeira Guerra Mundial, em particular, destacou a necessidade de sistemas de apoio abrangentes para veteranos deficientes, catalisando esforços para a sua reintegração na sociedade (Gadelha et al., 2022). Esse período testemunhou o surgimento de uma abordagem mais compassiva e humanista da deficiência, impulsionada por movimentos sociais e pela evolução de perspectivas éticas (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022).

Em 1945, a Organização das Nações Unidas (ONU) foi criada com o objetivo de promover a paz global. A Carta das Nações Unidas, documento fundador da organização, expressa o compromisso de salvaguardar as gerações futuras do flagelo da guerra e de reafirmar a fé nos direitos fundamentais de todos os seres humanos (TUNES, 2003; GARCÍA, 2014; GADELHA et al., 2022).

Depois disso, a Declaração Universal dos Direitos Humanos foi promulgada em 1948, abordando os direitos dos indivíduos com deficiência e reconhecendo o seu direito a um padrão de vida capaz de garantir saúde, bem-estar e segurança. Após a Declaração Universal dos Direitos Humanos, foram feitos avanços significativos na abordagem de questões relacionadas com as pessoas com deficiência, inaugurando uma nova era de integração social e o reforço das políticas e legislação existentes (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022; SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016; AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021). Apesar do progresso lento, os acontecimentos que se seguiram à declaração universal lançaram as bases para a adopção de políticas internacionais destinadas a responder às necessidades deste grupo desfavorecido ao longo da história.

A mera promulgação de leis não pode erradicar totalmente as desigualdades e a discriminação enfrentadas pelas PcD, necessitando de esforços contínuos de advocacia para traduzir as disposições legais em realidades tangíveis (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022; AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021). A luta pela igualdade e inclusão continua em curso, exigindo empatia e compromisso para enfrentar as injustiças históricas e garantir

oportunidades iguais para todos os indivíduos, independentemente do estatuto de deficiência (FRANCO; NETO, 2020). Nos últimos anos, houve uma evolução significativa na terminologia utilizada para se referir a indivíduos com deficiência, particularmente no Brasil (AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021).

A mudança de “pessoas com deficiência” para “pessoa com deficiência”, abreviadamente PcD, reflete o reconhecimento de que o primeiro termo enfatiza incorretamente a condição e não a pessoa (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022; GARCÍA, 2014). Esta mudança alinha-se com as tendências globais, como evidenciado pela adopção de terminologia semelhante em convenções e legislação internacionais. A mudança na terminologia sublinha a importância de reconhecer a personalidade e a dignidade dos indivíduos com deficiência, promovendo um discurso mais inclusivo e respeitoso em torno da deficiência.

**Pessoas com deficiência e a inclusão no mercado de trabalho**

De modo geral, a sociedade, entidade significativa e impulsionadora de grandes desafios para a humanidade, sempre esteve condicionada a acreditar que os indivíduos com deficiência ou necessidades específicas estão doentes ou inválidos (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022). Anteriormente, a deficiência era vista apenas como uma questão individual; assim, alguma forma de serviço foi considerada necessária para resolvê-lo (AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021; GARCÍA, 2014).

Para as empresas é necessário que um profissional exerça a liderança corporativa, desenvolvendo e auxiliando na inclusão social (GARCÍA, 2014). Refletir sobre os conhecimentos e habilidades que determinados profissionais possuem é algo diário e sempre tratado como um assunto de grande importância (SILVA, LEITÃO, DIAS, 2016).

De acordo com o artigo 93 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, as assembleias com 100 ou mais empregados são obrigadas a preencher um percentual de seus cargos com beneficiários reabilitados ou com necessidades específicas (FONTES; THOMASI, 2021; AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021). O percentual exigido varia de acordo com o número total de funcionários: 2% para 200 funcionários, 3% para 201 a 500 funcionários, 4% para 501 a 1.000 funcionários e 5% para mais de 1.001 funcionários (FRANCO; NETO, 2020).

De acordo com o Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, uma pessoa é considerada deficiente se se enquadrar nas seguintes categorias: A deficiência física envolve comprometimento da mobilidade, da coordenação motora geral ou da fala, causada por lesões neurológicas, neuromusculares, ortopédicas ou congênitas. ou malformação adquirida (BOATO; SAMPAIO; SILVA, 2012). A deficiência intelectual implica um atraso ou lentidão no desenvolvimento mental, observável na fala, no andar, na escrita, etc. O grau de deficiência

intelectual varia de leve a profundo e pode estar associado a diversas síndromes (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016).

A deficiência visual é uma limitação do campo visual, que varia desde a cegueira total até a visão subnormal. A deficiência auditiva refere-se à perda total ou parcial da capacidade de compreensão da fala pelo ouvido, variando desde surdez profunda até surdez leve, onde o indivíduo consegue se expressar oralmente e perceber vozes humanas com ou sem o uso de aparelho (YOSHIHARA; CORREA; SILVA, 2022). As deficiências múltiplas envolvem a coexistência de duas ou mais deficiências. Embora o termo “pessoa com necessidades especiais” seja comumente utilizado hoje em dia, os termos “pessoa com deficiência” e “pessoa com deficiência” também são aceitáveis, incluindo “pessoa com deficiência (PCD)” conforme utilizado neste artigo (FONTES; THOMASI, 2021). É importante ressaltar que esses termos se referem principalmente a uma pessoa, entre outros atributos e características, e não à deficiência em si, pois a pessoa não é definida pela deficiência (SILVA; LEITÃO; DIAS, 2016).

A situação das pessoas com deficiência (PcD) no mercado de trabalho no Brasil é marcada por avanços e desafios. A legislação brasileira possui dispositivos importantes que promovem a inclusão, mas ainda há barreiras significativas a serem superadas.

Figura 1 – Pessoas com deficiência (PCD) no Brasil

Fonte: Censo 2010 (IBGE, 2010)

Segundo dados do IBGE (2010), no Brasil são 45,6 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, o que representa 24% da população Brasileira em 2010. Neste contexto, a Lei de Cotas (Lei 8.213/1991) estabelece que empresas com 100 ou mais funcionários devem preencher de 2% a 5% das vagas com trabalhadores com deficiência. O processo de inclusão social envolve a restauração dos indivíduos e a colaboração da sociedade para

enfrentar as dificuldades e maximizar os recursos disponíveis para todos (AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021).

Apesar de a legislação ser avançada, muitos desafios ainda persistem para a alocar e contratar PCDs e, embora o cenário tenha melhorado, ainda há discriminação e preconceito no ambiente de trabalho. Alguns empregadores veem a contratação de PCDs como um "cumprimento de cota", sem dar o devido valor ao potencial dessas pessoas.

Figura 2 – Pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho.

Fonte: Relação anual de informações sociais - RAIS (MT, 2015)

Segundo dados do Ministério do Trabalho (2015), no Brasil são 30 milhões de pessoas com PCD em idade para trabalhar, mas apenas 330 mil conseguiram uma posição de carteira assinada. Atualmente, a inclusão social é um processo multifacetado que visa remodelar a sociedade, promovendo mudanças tanto pequenas como significativas nos espaços físicos e nas mentalidades individuais, incluindo as das pessoas com deficiência (AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021).

Sassaki (1999) identifica quatro fases de inclusão na força de trabalho: Exclusão, onde os indivíduos com deficiência não tinham acesso a mercados de trabalho competitivos; Segregação, caracterizada por práticas de emprego exploradoras ou com fins lucrativos; Integração, que viu pessoas com deficiência serem contratadas com base nas qualificações, mas muitas vezes em funções segregadas; e Inclusão, onde as empresas priorizam a diversidade, fazem as adaptações necessárias e oferecem treinamento para todos os colaboradores (AZEVEDO; ROSSI; FERNANDES, 2021; FONTES; THOMASI, 2021). .

Nesta fase, o simples cumprimento das quotas é insuficiente; a participação e o apoio genuínos são essenciais para que tanto os indivíduos com deficiência como os seus empregadores prosperem juntos.

## Metodologia de Pesquisa

Para compreender as práticas de liderança inclusiva e seus reflexos na integração de pessoas com deficiência nas equipes de colaboradores em supermercados, adotou-se uma abordagem de pesquisa bibliográfica e qualitativa. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica consiste em uma análise de obras de autores reconhecidos na área, permitindo uma reflexão profunda sobre o tema e o embasamento teórico necessário para a investigação. A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2014), busca entender os fenômenos em seus contextos naturais, com foco nas experiências, percepções e significados atribuídos pelos indivíduos. Neste estudo, foi realizada uma seleção criteriosa de literatura relevante sobre liderança inclusiva e inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Para isso, foram coletados dados de diferentes fontes, como artigos acadêmicos, livros e relatórios, que foram organizados em categorias temáticas.

A metodologia se baseia em uma revisão bibliográfica abrangente, em que se descreve as práticas de liderança inclusiva e os reflexos na integração de pessoas com deficiência nas equipes de colaboradores em supermercados. O estudo teve como instrumento de coleta de dados a entrevista não-estruturada sem apresentar um roteiro pré-estabelecido, se assemelhando a um simples bate-papo e com perguntas abertas e observação participante, este instrumento, de acordo com Minayo (2014), se apresenta como um procedimento adequado à pesquisa qualitativa.

As entrevistas foram realizadas através de questões contendo situações vivenciadas pelo entrevistado sendo as respostas dadas às perguntas norteadoras anotadas em bloco de notas, realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados, sendo que o critério pra encerramento foi o de saturação das falas. As transcrições foram realizadas de forma livre e subjetiva, sendo construído um texto para análise, a qual foi feito por meio da Análise de Conteúdo, como proposto por Minayo (1998). Os sujeitos entrevistados são os gestores que atuam na unidade de um supermercado pesquisada.

## Resultados e Discussão

### A importância da liderança no processo inclusivo da pessoa com deficiência

Segundo Hunter (2006), liderança é definida como sendo a capacidade do líder em inspirar as pessoas a realizarem o seu trabalho com entusiasmo para alcançar objetivos comuns e demonstrar confiança através do poder do caráter. Os seres humanos perdem instintivamente a confiança e temem qualquer coisa diferente de si mesmos. Infelizmente, o preconceito se torna parte da natureza humana. Ainda segundo o autor, algumas pessoas se sentem desconfortáveis perto de pessoas com deficiência e acham difícil lidar com a situação. As respostas variam muito: podem tratá-los como se fossem “meias pessoas” ou indignos de atenção; podem apresentar tendências paternalistas, tratando-os com condescendência;

podem tornar-se excessivamente protetores ou extremamente exigentes; entre outras reações possíveis.

Segundo o FDE-SP (2022), de acordo com a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, descrito no Decreto Federal nº 6949/09, as medidas apropriadas para assegurar às pessoas com deficiência o acesso, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, ao meio físico, ao transporte, à informação e comunicação, inclusive aos sistemas e tecnologias da informação e comunicação. Essas medidas, que incluirão a identificação e a eliminação de obstáculos e barreiras à acessibilidade, serão aplicadas, entre outros, aos edifícios como escolas e local de trabalho (BRASIL, 2009).

Quadro 1 – Tipos de deficiência x O que garantir às pessoas com deficiência (PCD)

| TIPOS DE DEFICIÊNCIA | O QUE GARANTIR (alguns exemplos) |
|---|---|
| Pessoa com deficiência visual e com baixa visão | • Colocar corrimãos em degraus, escadas e rampas.<br>• Sinalizar pavimentos, portas e passagens, em Braille e caracteres em alto relevo.<br>• Sinalizar com piso tátil degraus, escadas, rampas, elevadores e pisos.<br>• Sinalizar os degraus isolados e os das escadas tanto no piso como no espelho.<br>• Pintar de cor contrastante piso, parede e portas.<br>• Utilizar pisos e superfícies opacas para evitar o ofuscamento. |
| Pessoa com deficiência motora e com mobilidade reduzida | • Eliminar degraus colocando rampas ou equipamentos eletromecânicos.<br>• Colocar corrimãos em degraus, escadas e rampas.<br>• Sinalizar os degraus isolados e os das escadas tanto no piso como no espelho. |
| Pessoa com deficiência auditiva - surdo | • Colocar corrimãos em degraus, escadas e rampas.<br>• Sinalizar com pictogramas ou números pavimentos, portas e passagens.<br>• Usar acabamentos garantam uma boa condição de acústica nos ambientes. |

| TIPOS DE DEFICIÊNCIA | O QUE GARANTIR (alguns exemplos) |
|---|---|
| Pessoa com deficiência intelectual | • Colocar corrimãos em degraus, escadas e rampas.<br>• Sinalizar com pictogramas ou números pavimentos, portas e passagens. |

Fonte: Adaptado da FDE-SP, (2022)

Hunter (2006) enfatiza que a liderança requer paciência, gentileza, individualidade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e comprometimento. Um líder ativamente envolvido num processo inclusivo deve distinguir-se no desenvolvimento de todas estas competências. Como essas habilidades normalmente não são ensinadas em ambientes acadêmicos, o líder deve demonstrar comprometimento e determinação em relação à mudança. Eles devem tomar a iniciativa de sair do familiar e confortável para o desconhecido e desconfortável, influenciando positivamente a sua equipe através do exemplo.

Abaixo está um quadro que indica como pessoas com diferentes tipos de deficiência podem se tornar colaboradoras em supermercados, destacando suas necessidades e adaptações necessárias:

Quadro 2 - Inclusão de Colaboradores com Deficiências em Supermercados: Funções, Necessidades e Adaptações

| Tipo de Deficiência | Exemplos de Funções no Supermercado | Necessidades e Adaptações |
|---|---|---|
| **Visual e Baixa Visão** | • Atendimento ao cliente | • Treinamento sobre acessibilidade e uso de tecnologia assistiva (ex.: leitores de tela). |
| | • Reposição de produtos na prateleira | • Etiquetas em braille ou em alto contraste. |
| | • Operação de caixa | • Sistemas de caixa com feedback auditivo. |
| **Motora e com Mobilidade Reduzida** | • Atendimento ao cliente | • Estações de trabalho acessíveis (ex.: mesas ajustáveis, cadeiras de rodas). |
| | • Reposição de produtos na prateleira | • Aisles e prateleiras com espaçamento adequado para facilitar a movimentação. |
| | • Limpeza e manutenção | • Ferramentas e equipamentos adaptados para facilitar o manuseio. |

| Tipo de Deficiência | Exemplos de Funções no Supermercado | Necessidades e Adaptações |
|---|---|---|
| **Auditiva ou Surdo** | ● Atendimento ao cliente | ● Treinamento de equipe em Língua de Sinais e uso de tecnologia de comunicação (ex.: aplicativos de mensagens). |
| | ● Reposição de produtos na prateleira | ● Sinalização visual clara e intuitiva em todo o super-mercado. |
| | ● Operação de caixa | ● Sistemas de caixa com displays visuais para comunicação. |
| **Deficiência Intelectual** | ● Atendimento ao cliente | ● Treinamento individualizado e tarefas claramente definidas e repetitivas. |
| | ● Reposição de produtos na prateleira | ● Supervisão e apoio constante para garantir que as tarefas sejam realizadas corretamente. |
| | ● Limpeza e organização | ● Listas de verificação visuais para facilitar a execução de tarefas. |

Fonte: Autor (2024)

Para cada tipo de deficiência — visual, motora, auditiva e intelectual — são sugeridas funções específicas que esses colaboradores podem desempenhar, bem como as adaptações necessárias para garantir sua inclusão e eficácia no trabalho. As adaptações variam desde tecnologia assistiva e sinalização visual, até suporte e treinamento individualizado, ressaltando a importância de um ambiente de trabalho acessível e acolhedor. Ao promover a inclusão, os supermercados não apenas ampliam suas equipes, mas também valorizam a diversidade, melhorando a experiência para todos os clientes e colaboradores.

Se um líder procura informação e conhecimento, desenvolve as suas capacidades de liderança, influencia positivamente os seus subordinados, exerce autoridade em vez de poder, pode ocorrer uma inclusão verdadeira e bem-sucedida. Qualquer pessoa pode fazer a diferença na vida de outra pessoa, principalmente quando ocupa uma posição de liderança. Com uma interação saudável entre pessoas com e sem deficiência, todos, inclusive a empresa, serão beneficiados. A diversidade no local de trabalho, com indivíduos de diversas origens e perspectivas trocando experiências e opiniões, enriquece os indivíduos, promove o pensamento holístico e estimula a criatividade e a inovação.

**O papel da liderança na promoção da inclusão de pessoa com deficiência em supermercado**

A inclusão de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho, como supermercados, é um aspecto crucial para promover uma sociedade mais justa e acessível. Nesse contexto, o papel da liderança é fundamental para garantir que esses indivíduos sejam integrados de forma eficaz e respeitosa. Diversos autores e legislações destacam a importância dessa abordagem inclusiva. Segundo Hunter (2006), a liderança envolve inspirar e motivar as pessoas para alcançar objetivos comuns, especialmente quando se trata da inclusão de pessoas com deficiência. É necessário que os líderes estejam comprometidos em promover ambientes de trabalho que respeitem a diversidade e valorizem as habilidades individuais de cada colaborador.

No caso da legislação brasileira, leis como a Lei nº 13.146/2015, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, e a Lei nº 10.098, que garante o acesso integral às pessoas com deficiência em espaços públicos, são marcos importantes na promoção da inclusão. Além disso, o artigo 93 da Lei nº 8.213/1991 estabelece quotas para a contratação de pessoas com deficiência em empresas com 100 ou mais empregados, incentivando a inclusão no mercado de trabalho. Empresas mais conscientes, estão investindo em programas de inclusão, não só para cumprir a lei, mas para promover um ambiente realmente diverso e inclusivo. O avanço das tecnologias assistivas tem sido um fator importante para melhorar a inclusão no mercado de trabalho.

Quadro 3 - A liderança e a inclusão

| Conceitos | Líderes | Equipe |
|---|---|---|
| Inclusão Social | ● As PcDs transparecem que querem uma cobrança diferenciada, e o ideal para seu desenvolvimento é que sejam cobrados como qualquer outra colega;<br>● Incluir PcD é um aprendizado diário: cada deficiência deve ter um acompanhamento diferenciado;<br>● O maior desafio para inclusão hoje é fazer com que todas as áreas consigam se comunicar em libras;<br>● Os pais são super protetores e acabam travando o desenvolvimento delas e a inclusão;<br>● E importante que as pessoas estejam abertas para trabalha com diferente;<br>● No passado a comunicação era bem difícil e não existia uma preocupação e cuidado em tentar se comunicar com eles;<br>● Poucas empresas se preocupam tanto com os PcDs como essa. | ● Incluir significa entender a limitação de cada um, por exemplo, com deficientes auditivos é importante se certificar se a comunicação foi clara;<br>● O principal desafio hoje é incluir PcD nas Unidades de Produção e incluir PcD nas áreas que ainda não tiveram essa experiência;<br>● A empresa nunca trabalhou tanto este assunto como nos últimos 10 anos;<br>● Incluir faz com que os colaboradores amadureçam e saibam lidar com o que é diferente;<br>● E muito importante que a empresa inclua, tanto para ela quanto para o próprio PcD. |

| Conceitos | Líderes | Equipe |
|---|---|---|
| Políticas Públicas | • Em 2004, a inclusão de pessoas com deficiência na empresa ocorria devido ao cumprimento de cotas estabelecido pelo Ministério do Trabalho.<br>• O Programa Semear abriu espaço para perceberem que podem atuar no mercado de trabalho como qualquer outra pessoa;<br>• O RH tem que ser referência na questão da inclusão e de trabalhar responsabilidade social;<br>• Incluir exige dedicação e os líderes acreditarem que, para fazer funcionar e dar certo, deve-se eleger um padrinho que vai cuidar da PcD. | • Inicialmente era por causa das cotas, mas no decorrer do tempo a empresa começou a oferecer oportunidades de trabalho. |
| Preconceito | • O principal desafio seria quebrar a barreira do preconceito e do medo;<br>• Hoje existe a aceitação, mas a aceitação só ocorre diante de uma pressão que veio da inclusão de cotas.<br>• A empresa enfrenta dificuldades no fechamento dos processos seletivos, muitos não comparecem ou se escondem atrás da própria deficiência. | • Existe ainda receio e preconceito em relação aos tipos de deficiências em função do desconhecimento sobre cada deficiência por parte das áreas;<br>• Incluir exige paciência para explicar quantas vezes seja necessário. |

Fonte: Adaptado de Souza (2017)

Além disso, os líderes têm a responsabilidade de garantir que os processos de recrutamento, seleção e treinamento sejam inclusivos. Isso significa eliminar barreiras que possam dificultar a participação de pessoas com deficiência em todas as etapas do processo de contratação. Os líderes também devem oferecer treinamento adequado para todos os colaboradores, sensibilizando-os sobre a importância da inclusão e fornecendo orientações práticas sobre como colaborar de forma eficaz com colegas com deficiência.

Os líderes também têm a responsabilidade de promover oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional para esses colaboradores, garantindo que eles tenham acesso às mesmas oportunidades de progresso na carreira que seus colegas sem deficiência.

Nesse sentido, a liderança desempenha um papel essencial na promoção da inclusão de pessoas com deficiência em supermercados. Ao adotar uma abordagem inclusiva e proativa, os líderes podem criar ambientes de trabalho mais acessíveis, diversificados e acolhedores, contribuindo para o bem-estar e o sucesso de todos os colaboradores.

## Considerações Finais

Neste estudo, buscamos compreender como o papel da liderança pode influenciar a inclusão de pessoas com deficiência (PcD) como colaboradores em supermercados, atendendo à relevância do tema para a sociedade atual. Ao longo da pesquisa, evidenciamos que práticas de liderança inclusiva, como o desenvolvimento de um ambiente de trabalho acessível e a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a diversidade, são fundamentais para a integração eficaz de PcD nas equipes de colaboradores.

As respostas para a questão central da pesquisa indicam que líderes que se comprometem com a inclusão, investem em treinamentos adequados e mantêm canais de comunicação abertos, não apenas facilitam a inserção de PcD, mas também promovem um ambiente mais produtivo e harmonioso. Além disso, práticas de sensibilização e conscientização entre os demais colaboradores se mostram essenciais para eliminar preconceitos e fomentar a colaboração mútua. Entretanto, esta pesquisa possui algumas limitações. A amostra foi restrita a aos gestores dos supermercados, o que pode não refletir a realidade de todos os estabelecimentos do setor. Além disso, o foco foi direcionado às práticas de liderança, sem uma análise mais aprofundada sobre as experiências e desafios enfrentados diretamente pelos colaboradores com deficiência.

Diante dessas considerações, recomendamos que estudos futuros explorem uma amostra mais diversificada de supermercados e incluam a perspectiva das PcD, permitindo uma compreensão mais abrangente dos desafios e oportunidades para a inclusão. Além disso, investigações sobre o impacto a longo prazo de políticas de inclusão e treinamentos específicos podem contribuir para práticas mais efetivas e sustentáveis no ambiente de trabalho. A inclusão de PcD não é apenas uma questão ética, mas também uma oportunidade de enriquecer as organizações e a sociedade como um todo.

## Referências

AZEVEDO, M. de; ROSSI, F.; FERNANDES, A. F. Trabalho e educação: instrumentos de inclusão da pessoa com deficiência na sociedade. Revista Eletrônica Pesquiseduca, [S. l.], v. 13, n. 29, p. 136–158, 2021. DOI: 10.58422/repesq.2021.e1039. Disponível em: https://periodicos.unisantos.br/pesquiseduca/article/view/1039. Acesso em: 15 ago. 2024.

BARBOSA, Lívia; SANTOS, Wederson Rufino dos. Deficiência, direitos humanos e justiça. Revista Internacional de Direitos Humanos, v. 6, n. 11, p. 65-77, dez. 2009.

BOATO, E. M.; SAMPAIO, T. M.; SILVA, J. V. P. Capacitação de professores para inclusão de pessoas deficientes nas aulas de educação física. Motricidade, v. 8, n. 2, p. 891-900, 2012. ISSN: 1646-107X. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273023568113. Acesso em: 15 ago. 2024.

BOCCIA, Sandra. Os CEOs que querem mudar o mundo. Época, 2019. Disponível em: https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/01/os-ceos-que-querem-mudar-o-mundo.html. Acesso em: 15 mar. 2024.

BOUCINHAS FILHO, Jorge Cavalcanti. As ações afirmativas enquanto políticas de inserção de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. Portal Jus, 2011. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/20575/as-acoes-afirmativas-enquanto-politicas-de-insercao-de-pessoas-portadoras-de-deficiencia-no-mercado-de-trabalho. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. Benchmarking Colaborativo-Guia Metodológico. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2012.

Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/602/1/guia_-_metodologia_de_benchmarking_-_versao_1.pdf. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituição.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. Decreto Federal nº 6949/09, Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. 2009.

BRASIL. Lei Federal nº 13146/15, Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2015.

BRASIL. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília–DF, 2000.

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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8213compilado.htm. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Censo Brasileiro 2010. Disponível em: https://censo2010.ibge.gov.br/. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Relação Anual de Informações Sociais - RAIS. Disponível em: https://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/02/RAIS-2014-BR.pdf. Acesso em: 15 mar. 2024.

BRUNSTEIN, Janette; SERRANO, Claudia Aparecida. Vozes da diversidade: um estudo sobre as experiências de inclusão de gestores e PcDs em cinco empresas paulistas. Cadernos EBAPE.BR, v. 6, n. 3, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/VwBqwTVx6b53MnZvZ8GZcWf/?lang=pt. Acesso em: 15 mar. 2024.

CABRAL, A. K. P. S. Ergonomia e inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um levantamento do estado da arte com ênfase nos métodos e técnicas utilizados para (re)inserção profissional. Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008. p. 141.

CASTRO, C. de; OLIVEIRA, P. de Tarso; FREITAS, F. A. C. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: conceitos e paradigmas. Apae Ciência, v. 14, n. 2, p. 3-15, 2020. Disponível em: https://apaeciencia.org.br/index.php/revista/article/view/180. Acesso em: 15 ago. 2024.

FONTES, Karine C.; THOMASI, Tanise Z. A inclusão das pessoas com deficiência a partir da Lei 13.146/2015. Caderno de Graduação - Ciências Humanas e Sociais - UNIT - Sergipe, v.

7, n. 1, p. 134–145, 2021. Disponível em: https://periodicos.grupotiradentes.com/cadernohumanas/article/view/10288. Acesso em: 15 ago. 2024.

FRANCO, R. B.; NETO, A. M. de O. A Historical Overview of the Process of Inclusion of People with Disabilities in the Labor Market. Research, Society and Development, v. 9, n. 1, p. e155911871, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i1.1871. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/1871. Acesso em: 15 ago. 2024.

Fundação de Desenvolvimento da Educação – FDE-SP. Acessibilidade: Garantia dos direitos das pessoas com deficiência e mobilidade reduzida. Governo do Estado de São Paulo, 2022. Disponível em: https://www.fde.sp.gov.br/PagePublic/Interna.aspx?codigoMenu=284. Acesso em: 05 ago. 2024.

GARCÍA, Vinicius Gaspar. Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. Trabalho, Educação e Saúde, v. 12, n. 1, p. 165-187, 2014. DOI: 10.1590/S1981-77462014000100010. Acesso em: 15 ago. 2024.

GADELHA, H. S.; CASTRO FILHO, H. M.; ALMEIDA, R. S. de; MACIEL, J. C. F.; MEDEIROS, R. F. de; SANTOS, S. A. dos; MAIA, A. G.; MARQUES, A. T. Brazilian law for the inclusion of people with disabilities: changes in the civil code and social achievements. Research, Society and Development, v. 11, n. 2, p. e35011225444, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i2.25444. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25444. Acesso em: 15 ago. 2024.

HUNTER, James C. Como se transformar em um líder servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MINAYO, M. C. S. Desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

SILVA, Alexandre Antonio Bruno da; LEITÃO, André Studart; DIAS, Eduardo Rocha. O caminho da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: onde estamos? Revista Opinião Jurídica (Fortaleza), Fortaleza, v. 14, n. 18, p. 13–43, 2016. DOI: 10.12662/2447-6641oj.v14i18.p13-43.2016. Disponível em: https://periodicos.unichristus.edu.br/opiniaojuridica/article/view/653. Acesso em: 15 ago. 2024.

SOUZA, Jandara de M. et al. Inclusão de pessoas com deficiência: das políticas públicas ao preconceito. Revista Alcance, v. 24, n. 1, p. 022-035, 2017.

TUNES, Elizabeth. Por que falamos de inclusão. Linhas Críticas, v. 9, n. 16, p. 5–12, 2003. DOI: 10.26512/lc.v9i16.3087. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/3087. Acesso em: 15 ago. 2024.

YAEGASHI, J. G.; NADER, M.; YAEGASHI, S. R.; MAÇÃO, T. E. A inclusão das pessoas com necessidades educacionais especiais: contextualização histórica. Revista Brasileira de Iniciação Científica, v. 8, p. e021001, 2021. Disponível em: https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/350. Acesso em: 15 ago. 2024.

YOSHIHARA, L. M. K.; CORREA, V. R. da C.; SILVA, T. N. R. da. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: estudo da comunicação. Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo, v. 32, n. 1-3, e203878, 2022. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/203878. Acesso em: 15 ago. 2024.