



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARIANA MEIRELES DE AGUIAR

**RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: PERSPECTIVAS E
DIFICULDADES DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA
NA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA
2025

MARIANA MEIRELES DE AGUIAR

**RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: PERSPECTIVAS E
DIFICULDADES DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA
NA PARAÍBA**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientadora: Emmanuelle Arnaud

**JOÃO PESSOA
2025**

FICHA DE CATALOGAÇÃO

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

A283r

Aguiar, Mariana Meireles de.

Recrutamento de pessoas com deficiência:
perspectivas e dificuldades de uma empresa de
distribuição de energia elétrica na Paraíba /
Mariana Meireles de Aguiar. – 2025.

47 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica
de Gestão - UAG.

Orientadora: Profa. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida.

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento. 3. Pessoas com
deficiência. 4. Inclusão. I. Título.

CDU 005.953



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

FOLHA DE APROVAÇÃO

MARIANA MEIRELES DE AGUIAR

Matricula: 20211460038

RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: PERSPECTIVAS E DIFICULDADES DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NA PARAÍBA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **12/03/2025** no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 19/03/2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida
Orientador(a)

Ma. Rachel Costa Ramalho Vasconcelos
Examinador(a) interno(a)

Dra. Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi
Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 21/03/2025 07:52:27.
- **Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 21/03/2025 08:06:27.
- **Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 21/03/2025 08:45:17.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 19/03/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 684523
Verificador: 2f475412d1
Código de Autenticação:



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOÃO PESSOA / PB, CEP 58015-435
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre estar ao meu lado, mesmo sendo tão falha nunca desistiu de mim. A minha mãezinha, Nossa Senhora que cuida de mim e me protege todos os dias.

A mainha, mulher batalhadora que luta desde seus 12 anos para conquistar o mundo, e lutou arduamente para criar suas filhas, mesmo com o pouco nunca nos deixou faltar nada, principalmente o amor de mãe. A mãe solo que teve que abrir mão de ver suas meninas crescendo para trabalhar incansavelmente no comércio para poder proporcionar uma educação de qualidade. Nenhuma palavra é suficiente para descrever o quanto eu sou grata a senhora, obrigada mainha, eu te amo.

A painho, que sempre incentivou ao seu “querubim” a estudar e a correr atrás dos seus sonhos, mostrando que nessa vida nada é fácil. Obrigada pai, por nunca deixar faltar nada e sempre estar ao meu lado mesmo estando longe, eu te amo.

Ao meu esposo, que me acompanhou durante essa jornada da faculdade, esperando até tarde da noite para me buscar na aula, ou quando até mesmo assistiu aula ao meu lado quando me sentia excluída da turma. Acreditando em mim até mesmo quando eu não acredito, me incentivando quando eu penso em desistir. Obrigada por estar ao meu lado todos os dias correndo atrás do nosso sonho e construindo nossa família, eu te amo.

A minha irmã Rakel, que mesmo sendo chata comigo, foi meu incentivo na escola, queria ser inteligente como ela mas tive que sofrer mais um pouquinho para aprender. Obrigada irmã, que assim como você foi exemplo pra mim, eu quero ser pra você, você é capaz de conquistar o mundo e eu sempre estarei aqui te incentivando. Obrigada por ter me dado o melhor presente que você poderia ter dado, minha sobrinha e afilhada Malu, eu amo vocês.

Ao meu irmão Artur, por não medir esforços para me ajudar quando preciso, e sempre me defender. Obrigada pelo melhor presente que você poderia me dar, Maria Eloá, minha primeira sobrinha que cuidei desde os primeiros meses, amo vocês.

A toda minha família por me incentivar e sempre estar ao meu lado, aos meus amigos que estão ao meu lado me apoiando, em especial a Ananda, minha melhor amiga que está comigo desde os 11 anos, e a minha amiga que a faculdade proporcionou, a Brenda, ela que foi minha dupla desde do primeiro dia de aula e mesmo eu trocando de turma nunca largou minha mão.

Agradeço também a minhas colegas do trabalho, que foram inspiração para o desenvolvimento do meu trabalho. Em especial a minha líder direta, Maria Angélica, que se tornou mais que uma gestora, se tornou amiga e colega de profissão. Agradeço também a minha dupla de trabalho, Maria Letícia, que segurou minha mão quando pensei em desistir e sempre está ao meu lado, seja no trabalho e na vida. A minha musa fitness, Ana Raquel, que esteve comigo durante minha trajetória e que me incentivou a escrever sobre o tema abordado na pesquisa. E a todos que fazem parte do time de RH da empresa, vocês me inspiram a querer crescer todos os dias, obrigada por todo apoio.

A minha orientadora, Professora Emannuelle por ter sido uma brilhante orientadora, exercendo o seu papel com maestria. Obrigada por todas as orientações e por me incentivar a não desistir.

Aos mestres que passaram pela minha trajetória durante esses 4 anos de graduação no IFPB, obrigada por todos os ensinamentos.

E por fim, não menos importante, obrigada a mim mesmo. Por ter enfrentado o medo e ansiedade, por não desistir, e por nunca deixar de correr atrás dos seus sonhos.

A minha avó Mércia
(*in memoriam*).

É justo o que muito custe o que muito vale.
(Santa Tereza D'Ávila)

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho tem sido um tema cada vez mais debatido, impulsionado por legislações como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991). Portanto, apesar dos avanços legais, a efetividade da inserção desse público ainda enfrenta desafios, principalmente no que se refere à qualificação profissional e à adaptação das empresas para promover um ambiente inclusivo. Diante desse cenário, a pesquisa teve como objetivo analisar as práticas de recrutamento e seleção adotadas por uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba, buscando identificar os desafios enfrentados pelos recrutadores e propor estratégias para tornar o processo mais acessível e eficiente. A pesquisa foi conduzida por meio da aplicação de questionários contendo perguntas fechadas e abertas, direcionados aos profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção da empresa. Os principais resultados indicaram que, embora os recrutadores se sintam confiantes na condução dos processos seletivos, ainda há necessidade de maior capacitação sobre inclusão. Além disso, constatou-se que a empresa adota estratégias como visitas semestrais à Fundação Centro Integrado de Apoio à Pessoa com Deficiência (FUNAD) e contato contínuo com a instituição para a divulgação de vagas, funcionando como um canal de ligação ao público alvo. No entanto, um dos desafios mais relevantes apontados foi a baixa qualificação de muitos candidatos PCDs, fator que compromete sua contratação e permanência na empresa, elevando a taxa de rotatividade. Com base nos resultados obtidos, conclui-se que a inclusão efetiva no mercado de trabalho exige não apenas a adequação das empresas às exigências legais, mas também investimentos em capacitação para os candidatos e treinamentos para recrutadores e gestores. Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para a adoção de práticas mais eficazes, promovendo a diversidade e a equidade nas empresas.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção; Pessoas com deficiência; Inclusão; Qualificação.

ABSTRACT

The inclusion of people with disabilities (PWD) in the job market has been an increasingly debated topic, driven by legislation such as the Quota Law (Law No. 8,213/1991). Therefore, despite legal advances, the effectiveness of the inclusion of this group still faces challenges, especially with regard to professional qualification and the adaptation of companies to promote an inclusive environment. Given this scenario, the research aimed to analyze the recruitment and selection practices adopted by an electricity distribution company in Paraíba, seeking to identify the challenges faced by recruiters and propose strategies to make the process more accessible and efficient. The research was conducted through the application of questionnaires containing closed and open questions, directed at the professionals responsible for recruitment and selection at the company. The main results indicated that, although recruiters feel confident in conducting selection processes, there is still a need for greater training on inclusion. Furthermore, it was found that the company adopts strategies such as biannual visits to the Fundação Centro Integrado de Apoio à Pessoa com Deficiência (FUNAD) and ongoing contact with the institution to advertise job openings, acting as a channel for connecting with the target audience. However, one of the most relevant challenges identified was the low qualifications of many PWD candidates, a factor that compromises their hiring and permanence in the company, increasing the turnover rate. Based on the results obtained, it is concluded that effective inclusion in the job market requires not only companies to adapt to legal requirements, but also investments in training for candidates and training for recruiters and managers. Thus, the research seeks to contribute to the adoption of more effective practices, promoting diversity and equity in companies.

Keywords: Recruitment; Selection; People with disabilities; Inclusion; Qualification.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Lei de Cotas	25
Quadro 2 - Dificuldades X Desafios	35
Quadro 3 - Dificuldades X Desafios	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES:	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PB:	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
IFPB:	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
MEC:	Ministério da Educação
PNAES:	Programa Nacional de Assistência Estudantil
RH:	Recursos Humanos
PCD:	Pessoa com Deficiência
FUNAD:	Fundação Centro Integrado de Apoio à Pessoa com Deficiência
GP:	Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE PESSOAS	18
2.2 DIFICULDADES ENFRENTADAS AO RECRUTAR PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	20
2.3 DESAFIO DA EMPRESA EM PREENCHER COTAS	22
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	26
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	26
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS	27
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	28
4.2. ANÁLISE DAS DIFICULDADES DOS RECRUTADORES EM VAGAS PCD	29
4.3 DESAFIO DA EMPRESA PARA PREENCHER AS COTAS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e do problema de pesquisa

A inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho vem cada vez mais ganhando visibilidade no cenário mundial, em particular no Brasil, uma vez que foram estabelecidas leis, como a Lei de Cotas nº 8.213/1991, que asseguram vagas de trabalho para o público PCD. Apesar de que as leis tenham avançado, a introdução desse grupo de pessoas ainda enfrenta grandes desafios, seja barreiras físicas, como também o preconceito implantado dentro das organizações e os desafios para cumprir a legislação. No âmbito trabalhista, essa pesquisa tem como foco a análise das práticas de recrutamento e seleção adotadas por uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba, com o objetivo de entender os obstáculos e sugerir soluções concretas para a inclusão.

O questionamento principal da pesquisa é as perspectivas e dificuldades do RH de uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba. Essa questão demonstra a profundidade da inclusão no mundo corporativo, indo além do que a legislação determina, demandando uma mudança cultural e estratégica dentro das organizações. A etapa do recrutamento e seleção torna-se uma etapa fundamental para a entrada de novos colaboradores PCD na organização, uma vez que é através dessa etapa que acontece o primeiro contato com o candidato e a empresa.

Assim, a pesquisa está inserida em um campo amplo e de relevância, com potencial para gerar contribuições práticas e teóricas. Ao estudar um assunto de grande impacto social e relevância, procura-se não apenas aumentar o conhecimento acadêmico acerca do assunto, mas também fornecer dados que vão auxiliar as empresas na geração de práticas mais inclusivas e eficazes, promovendo a diversidade e igualdade no âmbito organizacional.

Desse modo, a análise cuidadosa desses procedimentos permitirá identificar possíveis barreiras e desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias que promovam um processo seletivo mais justo e acessível a todos os candidatos.

Dessa forma, investigar as práticas de recrutamento e seleção de uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba é essencial para identificar como esses processos impactam a inclusão e diversidade organizacional. A análise dessas práticas irá permitir apontar desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos, propondo estratégias mais igualitárias e acessíveis para atrair e selecionar candidatos

qualificados. Assim, é importante compreender as limitações e dificuldades enfrentadas pelo setor de Recursos Humanos na criação de práticas inclusivas e como a empresa busca superar essas barreiras. Nesse sentido, a pesquisa busca responder à seguinte questão: Quais são as perspectivas e dificuldades de uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios e barreiras enfrentadas por uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba no recrutamento e seleção de pessoas com deficiência.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o perfil dos profissionais que realizam recrutamento e seleção na empresa;
- b) Identificar as principais dificuldades enfrentadas pela empresa ao recrutar pessoas com deficiência;
- c) Analisar os desafios enfrentados pela organização para cumprir com o preenchimento das cotas de pessoas com deficiência, identificando perspectivas para a promoção de um processo seletivo mais inclusivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema sobre o recrutamento e seleção de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, reflete uma preocupação com o aumento da desigualdade e diversidade dentro da organização. A escolha do assunto abordado foi dado através da sua importância, levando em conta os desafios que grandes empresas enfrentam para cumprir a Lei de Cotas (Lei Nº 8.213/1991) e para estabelecer práticas de recrutamento e seleção eficazes. O tema é de suma importância, pois tem como objetivo principal viabilizar as barreiras enfrentadas pelos recrutadores da empresa ao recrutar pessoas com deficiência (PCD).

A pesquisa é de suma importância, impactando diretamente em grandes empresas e na sociedade. No contexto empresarial, a pesquisa auxilia na

identificação dos obstáculos enfrentados pelos recrutadores, propondo ideias para vencer essas barreiras, respeitando a Lei e a construção de um processo seletivo mais inclusivo. Por outro lado, na sociedade, a pesquisa enfatiza a relevância da inclusão como ponto principal para a diminuição da desigualdade e ampliar as oportunidades no mercado de trabalho.

A escolha pelo assunto abordado surgiu a partir de um desejo pessoal, onde atuo como recrutadora da empresa estudada, com o desejo de promover um processo de recrutamento mais tranquilo e igualitário para todos os candidatos. Empresarialmente, a pesquisa poderá auxiliar as organizações na identificação dos obstáculos que estão no caminho do processo de recrutamento e seleção, sugerindo novos caminhos e aprimorando novas ideias. Dessa maneira, o estudo também terá impacto de suma importância na sociedade, promovendo a conscientização sobre a inclusão social e incentivando a valorização do público PCD no mercado de trabalho. Assim, diminuirá o número da desigualdade, consolidando uma cultura de respeito e diversidade na sociedade e no âmbito organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE PESSOAS

A gestão de pessoas envolve diversas práticas e estratégias para garantir que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados de maneira eficaz. De acordo com Chiavenato (2014), a GP procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. A gestão de pessoas torna-se essencial para a promoção de uma empresa motivadora e agradável de se trabalhar, onde os colaboradores sintam-se reconhecidos e comprometidos com o seu trabalho na empresa.

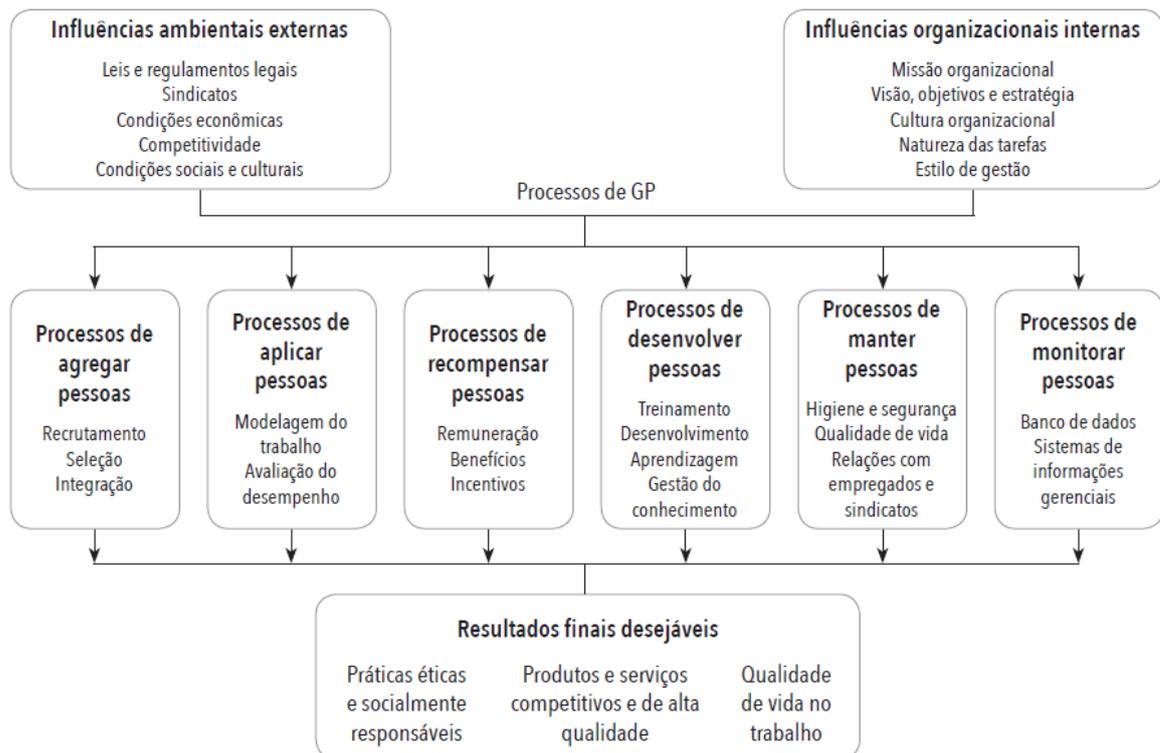
Na construção de uma cultura organizacional forte e coerente com seus valores, a gestão de pessoas tem um papel fundamental, influenciando o engajamento e desenvolvimento dos colaboradores. De acordo com França (2010), a gestão de pessoas pode ser entendida como “conjunto de forças humanas voltadas para atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” utilizando do potencial, criatividade, força de trabalho inovação, compromisso e interação dos indivíduos envolvidos nas atividades exercidas na organização. Assim, contribuindo para o desenvolvimento de futuros grandes talentos para a organização, gerando um crescimento saudável e competitivo da empresa no mercado de trabalho.

Gil (2019) fala que quando algumas pessoas começaram a empregar outras para a realização de determinadas tarefas, mediante a algum tipo de pagamento, iniciou-se, a rigor, a Gestão de Pessoas. Chiavenato (2014), afirma que a GP é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de GP são os seguintes:

1. Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas;
2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;

3. Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais;
4. Processos de desenvolver pessoas: utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância;
5. Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
6. Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Os seis processos da Gestão de Pessoas estão interligados um ao outro, impactando diretamente na rotina diária da organização. Chiavenato (2014) fala que todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Trata-se de um modelo de diagnóstico de RH, como na figura:



Fonte: (Chiavenato, 2014)

O conjunto dos seis processos permite que a organização se desenvolva continuamente em todas suas atividades, com uma comunicação eficaz entre um processo e outro. Os processos, quando bem desenvolvidos e estruturados, contribuem para o desenvolvimento e criação de um time mais engajado e preparado, aumentando a produtividade.

Desse modo, esses conceitos permitem compreender que a gestão de pessoas é um elemento essencial nas organizações modernas. Nesse contexto, os trabalhadores não são vistos apenas como recursos utilizados durante o processo produtivo da empresa, mas como peças fundamentais para alcançar os objetivos estratégicos. Dessa forma, as ações implementadas dentro da organização visam promover tanto o crescimento organizacional quanto o desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção é uma etapa de suma importância para atrair e identificar novos talentos para as vagas disponíveis na empresa. O processo começa desde a abertura da vaga, com a descrição objetiva e direcionada ao público alvo

desejado, até com o fim no processo após uma criteriosa seleção para selecionar o perfil mais adequado e compatível com os valores da empresa. Desse modo, a etapa do recrutamento e seleção deve ser bem estruturada, de forma eficiente e produtiva, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

O seu objetivo principal é atrair candidatos de potencial e qualidade para a organização, de forma que atenda as demandas e os pré requisitos solicitados pela vaga. Dentro desse processo, existem algumas etapas que resultam em um resultado de sucesso, desde a abertura e divulgação da vaga, com foco no público alvo, e no fechamento, com a admissão de mais um colaborador de sucesso e envio de feedbacks para os candidatos não aprovados. Para Lotz, Burda (2015):

O recrutamento é um fator determinante e importante para a excelência e à qualidade do processo de seleção, pois nada adiantará para a organização atrair um grande número de pessoas duvidosas que não estejam em consonância com as demandas do cargo a ser preenchido.

O setor do recrutamento e seleção desenvolve um papel importante e estratégico, uma vez que a escolha de profissionais qualificados para vaga ofertada, impacta no resultado da atividade fim da empresa. Na procura do perfil ideal, os recrutadores auxiliam na garantia que os requisitos da vaga sejam atendidos, de uma forma eficiente e juntamente alinhando ao valores da empresa. Com isso, a utilização das plataformas modernas de recrutamento aumentam o sucesso do processo de recrutamento, reduzindo a margem de erro na contratação e aumentando o número de profissionais com o maior potencial.

De acordo com Chiavenato (2009), o significado do recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que atrai candidatos com alto potencial, qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Recrutar e selecionar pessoas vai além do preenchimento de vagas, o recrutamento e seleção é uma das etapas de sucesso da empresa. Por meio da seleção de talentos, os recrutadores contribuem para a criação de equipes mais preparadas e alinhadas com as metas da empresa, aumentando a competitividade e a qualidade da organização no mercado.

A fase da seleção do candidato é uma etapa que requer bastante atenção e cuidado, é onde identifica e seleciona o candidato mais adequado para ocupar a vaga ofertada pela empresa. De acordo com Faria (2015), a seleção é muito importante, pois diz que todas as pessoas são diferentes umas das outras, não somente pelos

aspectos físicos, emocionais e psicológicos, mas também no seu comportamento e percepções. Desse modo, a seleção vai além da escolha da pessoa qualificada, mas também daquela em que mais se destaca e se alinha com os requisitos e expectativas da vaga ofertada. Para Chiavenato (1999):

A seleção pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, entre os recrutados, que se mostraram mais preparados e adequados aos cargos que precisam ser preenchidos na organização, visando manter ou aumentar a eficácia da empresa.

A etapa da seleção atua com um tipo de “filtro”, onde é feita uma filtragem para que apenas os candidatos com perfil procurado e desejado pela a organização estejam em seu radar de procura. De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a seleção de pessoas é um processo sistêmico que escolhe, entre os candidatos recrutados, o perfil que melhor serve para o cargo em questão. Sendo assim, o processo de seleção auxilia na criação de equipes ainda mais compatíveis com as demandas de cada cargo e mais preparados para os desafios do ambiente de trabalho.

O foco principal da seleção é garantir o desempenho do colaborador escolhido dentro da sua área de atuação, contribuindo para o crescimento da organização como um todo. Diante disso, a empresa se assegura de ter uma mão de obra qualificada, promovendo um alto padrão de qualidade em seus serviços ofertados para o cliente final. Com isso, o perfil do colaborador e as demandas das empresas devem sempre estar alinhadas, mantendo o crescimento e destaque dentro do mercado de trabalho.

Portanto, para a contratação de um funcionário ser realizada com êxito, se faz necessário a compreensão de forma evidente das necessidade e requisitos da empresa quanto ao perfil ideal dos candidatos que se inscreveram para a vaga ofertada. Embora a seleção seja apenas uma etapa dentro de um longo processo seletivo, ela tem um papel fundamental, sendo a partir dela que os futuros profissionais são admitidos na empresa e integram a equipe de trabalho.

2.3 DIFICULDADES ENFRENTADAS AO RECRUTAR PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

O setor de gestão de pessoas exerce um papel fundamental dentro das organizações, sendo o grande responsável pela implantação de práticas que garantam igualdade de oportunidades e o cumprimento da legislação. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (Chiavenato, 2009).

O RH tem como um dos seus objetivos otimizar o desenvolvimento da empresa através de uma gestão estratégica de pessoas. Analisar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores dentro da empresa é fundamental para o crescimento saudável dentro do mercado. Esse acompanhamento é feito por profissionais preparados para desenvolver e monitorar a relação entre colaboradores e suas atividades.

Os profissionais são peças fundamentais para a ação estratégica da empresa, onde buscam com constância aprimoramentos e inovações. Dentro desse processo, novos métodos são adotados, onde em muitos casos são adquiridos através do avanço da tecnologia. A área de recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa (Pereira, 2008, p. 48).

Os recrutadores enfrentam diversas barreiras ao recrutarem outros profissionais com qualificações ideais exigidas pelas vagas. Por outro lado, também encaram a concorrência pela alta procura das outras empresas, uma vez que as grandes organizações tendem a ter uma maior atração do público. A crescente competitividade entre as empresas é explicada pela disputa de mercados e globalização das economias (Coutinho, 2006).

No recrutamento de pessoas com deficiência, os desafios são ainda maiores, que vão desde as barreiras estruturais até nos valores culturais das organizações. A falta de acessibilidade, na grande maioria dos casos, é o principal desafio para os recrutadores e conseqüentemente para os candidatos. Em diversos casos, a participação de candidatos com deficiência física é limitada pela falta de estrutura adequada, como rampas e elevadores. Um dos primeiros sinais que caracterizam a

implementação de processos de inclusão é a evolução e consolidação da forma como as pessoas com deficiência são referidas (Freedom, 2022).

Muitas organizações ainda tratam a contratação de pessoas com deficiência como uma obrigação para cumprir a cota estabelecida por lei, sem uma verdadeira integração dessas pessoas ao ambiente corporativo ou consideração dos desafios que envolvem sua inclusão. Sobre o processo de recrutamento de pessoas com deficiência, Schwarz e Haber (2009) abordam a necessidade de que a empresa, ao se propor a incluir pessoas com deficiência, inicialmente encare essa iniciativa como um programa exclusivo de recrutamento e seleção.

A adaptação dos processos de seleção, também devem ser reavaliados para eliminar barreiras que possam excluir potenciais candidatos com deficiência. Dessa maneira, as provas práticas, entrevistas e dinâmicas em grupo devem considerar as limitações de cada candidato, sem comprometer a avaliação justa de suas competências e habilidades. O objetivo final não é apenas cumprir uma cota, mas construir um ambiente onde a diversidade seja valorizada como um diferencial competitivo. Ao longo de nossa história, percebemos que o processo de inclusão não é uma ciência exata e os desafios que se apresentam trazem a possibilidade de percorrer diferentes caminhos (SCHWARZ; HABER, 2009).

Com o objetivo de promover a inclusão de forma autêntica, torna-se imprescindível que as organizações encarem a contratação de pessoas com deficiência como um componente de um programa dedicado de recrutamento e seleção. Por outro lado, diversas organizações ainda abordam tal questão meramente como uma obrigação legal, restringindo-se a cumprir cotas sem analisar devidamente a efetiva integração destes colaboradores no ambiente laboral. Schwarz ressalta que:

Não existem fórmulas mágicas ou soluções de prateleira. Os processos de inclusão que dão certo apresentam resultados e podem ser considerados como casos de sucesso possuem características comuns, quais sejam, a vontade de incluir profissionais com deficiência, a disposição para enfrentar os desafios, a coragem de tentar sem receio de errar e o

entendimento de que esse processo também é benéfico e vantajoso para a empresa, seus funcionários e a sociedade.

A inserção de indivíduos com deficiência no mercado de trabalho requer um planejamento estratégico que ultrapassa a legislação das cotas. A implementação de práticas eficazes de recrutamento, o envolvimento ativo da liderança e a criação de um ambiente acessível e acolhedor são componentes essenciais para fomentar uma autêntica inclusão. Dessa maneira, a utilização de sistemas de gestão para acompanhar resultados e harmonizar objetivos fortalece a integração dos referidos colaboradores, evidenciando a diversidade como um elemento distintivo e competitivo, bem como uma prática de responsabilidade social existente nas instituições.

2.4 DESAFIO DAS EMPRESAS EM PREENCHER COTAS

No Brasil, existem várias leis e decretos que garantem os direitos e atendem as necessidades das pessoas com deficiência. As leis buscam garantir a inclusão, a igualdade de oportunidade e a acessibilidade. De acordo com Maciel (2000), hoje no Brasil, milhares de pessoas com algum tipo de deficiência ainda são discriminadas na sociedade em que vivem ou sendo excluídas do mercado de trabalho. Dessa maneira, a legislação vigente tem como principal objetivo, assegurar a redução da discriminação, garantindo uma sociedade justa e mais inclusiva.

De acordo com a Lei nº 8.213, de 1991, o art. 93 da Casa Civil, a empresa com 100 ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% a 5 % dos seus cargos com benefícios reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas na seguinte proporção, de acordo com o Quadro - Lei de Cotas (Brasil, 1991).

Quadro 1 - Lei de Cotas

Nº Total de Empregados	Percentual de Cargos a Serem Preenchidos
Até 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1.000	4%
de 1.001 em diante	5%

Fonte: (Guia Trabalhista, 2018)

A Lei de Cotas está em vigência há mais de 20 anos, no entanto muitas empresas não cumprem o que a legislação determina. Grande parte das justificativas alegadas, é a falta de mão de obra qualificada por parte do público PCD, o preconceito estrutural das organizações e a baixa procura dos público alvo. Para Maciel (2000), a falta de conhecimento da sociedade, em geral, faz com que a deficiência seja considerada uma doença crônica, um peso ou problema tanto para as empresas como para a sociedade.

Um dos grandes obstáculos para os recrutadores das empresas, é identificar o verdadeiro potencial das pessoas com deficiência ainda no momento inicial da triagem. A maior parte das organizações, alegam que grande parte do público PCD não possui as qualificações e os pré-requisitos solicitados para as vagas ofertadas, desconsiderando capacidade do seu desenvolvimento profissional e adaptação quando exercer seu papel no âmbito de trabalho onde valorizam e acreditam na inclusão. Para Sasaki (2010):

Uma empresa inclusiva é a que acredita na diversidade humana, sem preconceitos e que acima de tudo contempla as diferenças individuais, implementar adequações no ambiente físico para que se sintam num ambiente acolhedor e treinar todos os recursos humanos na questão da inclusão.

Mesmo diante desse cenário, determinadas organizações optam por assumir com o pagamento de multas altas por não cumprirem o que a Lei de Cotas determina, afirmando ser uma alternativa mais viável financeiramente ao invés de investir o valor na adaptação dos ambientes internos da empresa e em capacitação para o público PCD. Diante desse cenário, essa escolha reforça a discriminação e o preconceito social, como também prejudica as pessoas com deficiência que buscam por oportunidades no mercado de trabalho.

O acesso à educação e a capacitação profissional também está presente nas dificuldades enfrentadas por muitas pessoas com deficiência, na grande maioria das vezes limitando a participação do público nas vagas ofertadas pelas empresas. As barreiras estruturais, por muitas vezes ela não é reconhecida nas empresas, enfatizando a ideia enraizada sobre a falta de interesse do profissional PCD na busca de emprego e em qualificações. Brito (2018) afirma que:

O país está sendo visto pela diversidade cultural e étnica dos cidadãos que nele vivem, devido ao grande problema da exclusão das pessoas, que está se tornando cada vez mais grave e atinge a todos que estão inseridos na sociedade.

Enfrentar essas barreiras necessita de uma mudança estrutural e cultural, não somente dentro das organizações, mas também na sociedade como um todo. Investimentos precisam ser feitos, desde da política de inclusão da empresa como também da adaptação do espaço de trabalho e no desenvolvimento de programas de qualificação voltadas para o público PCD. Com isso, é de suma importância que as empresas desenvolvam campanhas de conscientização para a redução do preconceito e o aumento da valorização dos profissionais com deficiência.

Diante do exposto, o cumprimento da legislação deve ser vista como uma construção de um ambiente inclusivo e saudável, e não apenas como uma obrigação legal. A diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência no âmbito de trabalho, não beneficia apenas as empresas, mas também o clima organizacional dentro das equipes de trabalho, desenvolvendo um espaço de inclusão social e diversidade.

As políticas públicas têm um papel muito importante no combate aos obstáculos na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A criação de leis como a Lei de Cotas, mostra o compromisso do governo em garantir igualdade, assegurando os direitos que são fundamentais. Portanto, a garantia da efetivação da política não depende somente da fiscalização legislativa, mas também da atuação direta da empresa, promovendo ações e atividades de inclusão social, desde a acessibilidade na divulgação das vagas até a adaptação dos ambientes internos da empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para observar as práticas adotadas pela organização estudada, a pesquisa será aplicada para as recrutadoras da empresa, com abordagem quantitativa tipo exploratório de método indutivo. O estudo com a abordagem qualitativa, possibilita o entendimento aprofundado sobre o grupo analisado. Durante a coleta e compilação dos dados, o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças interfiram na pesquisa (Gerhardt, Silveira, 2009). O foco da pesquisa qualitativa é produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (Deslauriers, 1991 apud Gerhardt, Silveira, 2009). Desse modo, Creswell (2014, p. 15),

[...] analisa os conceitos e definições metodológicas referentes à pesquisa qualitativa como um norte e à macro interpretação científica mediante um universo investigativo auferido pelo levantamento de dados e experimentos que incidirão numa concepção fundamentalista do objeto pesquisado.

O caráter exploratório da pesquisa, está alinhado com a necessidade de estudar temas com baixo conhecimento, onde ainda existem grandes barreiras para serem exploradas. Selltiz, Wrightsman e Cook (1965, p. 17) afirma que, todos aqueles que procuram explorar ideias e intuições, com o objetivo de obter maior familiaridade com o fenômeno procurado, são do tipo exploratório. De acordo com (Gil 1999), o principal objetivo da pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, a fim de formular problemas mais precisos ou hipóteses de pesquisa para uma pesquisa profunda.

Assim, optou-se por uma abordagem indutiva, adequada à natureza qualitativa do estudo. A abordagem proporciona flexibilidade e espaço para investigação, facilitando a obter uma compreensão mais profunda e fundamentada da questão de investigação. Na pesquisa indutiva, o pesquisador tem o objetivo de inferir conceitos teóricos e padrões a partir de informações coletadas (OLLAIK; ZILLER, 2012).

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A presente pesquisa foi realizada no universo formado por recrutadores do RH de uma empresa de Distribuição de Energia Elétrica na Paraíba. Esse âmbito foi escolhido pela sua importância durante o processo de recrutamento e seleção, principalmente no que se refere à inclusão de PCD no mercado de trabalho.

A amostragem adotada na pesquisa foi não probabilística, com base no público alvo e na necessidade de abordar participantes que fazem parte do time de recrutamento e seleção, possuindo experiências diretas dentro do processo. A amostra é definida, segundo Gil (1999) como um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

A amostra delimitada engloba os recrutadores da empresa, totalizando dois entrevistados, levando em consideração sua participação diretamente dentro do processo, desde a abertura da vaga até o fechamento do processo seletivo. Os profissionais de recrutamento, têm conhecimento sobre a política da empresa, estando sempre atualizados sobre direitos e cotas do público PCD. A definição desta amostra é baseada na realidade e informações específicas que são necessárias para o resultado da pesquisa.

Garantindo total privacidade e confidencialidade das informações, a identidade de todos os entrevistados foi preservada. Assim, nenhum dado que pudesse identificar o entrevistado foi registrado, todos os dados coletados foram trabalhados de forma anônima, assegurando a ética e privacidade de cada participante.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para alcançar os resultados da pesquisa, foi utilizado um questionário com questões fechadas e abertas, com foco nos recrutadores da empresa estudada. A ferramenta utilizada foi escolhida a fim de obter informações mais específicas e fundamentadas, facilitando a análise dos dados coletados. Para garantir a ética da

pesquisa, todos os participantes da pesquisa responderam ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram informados sobre os objetivos da pesquisa, a finalidade em que os dados serão utilizados e a garantia do sigilo.

Ainda que a coleta de dados através de questionários abertos possibilitam visões e dados mais profundos, a escolha do questionário com perguntas fechadas e abertas está ligado ao foco em coletar dados exatos de maneira mais eficaz e objetiva.

3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DE DADOS

A avaliação dos dados coletados será realizada de maneira detalhada e sistemática, conforme com os objetivos da pesquisa e metodologia utilizada. Levando em consideração que os dados serão obtidos através de um questionário aplicado ao time de recrutadores da empresa estudada, de forma qualitativa e exploratória, possibilitando a identificação de padrões e métodos utilizados dentro do processo de recrutamento.

A análise das informações coletadas será feita baseada no referencial teórico, permitindo uma comparação entre os resultados obtidos através da pesquisa e as informações de estudos abordadas por outros autores. Com isso, a análise vai além da descrição dos dados, fornecendo visões que auxiliam na concepção dos obstáculos que os recrutadores enfrentam durante o processo de recrutamento de pessoas com deficiência e no cumprimento das políticas inclusivas estabelecidas pela organização.

Em vista disso, o tratamento dos dados coletados visa garantir que as informações recebidas sejam tratadas de modo imparcial, rigoroso e adequado. Desse modo, esse processo irá permitir que os resultados sejam concluídos de maneira fundamentada com o objetivo, fornecendo contribuições para desenvolvimentos dos processos de inclusão de pessoas com deficiência dentro das empresas. Assim, para analisar os dados coletados, será utilizado a análise quantitativa para as questões fechadas, apresentando dados que facilitem a interpretação dos achados de campo. Por outro lado, nas questões abertas será aplicado a análise do conteúdo, desenvolvendo um entendimento mais profundo dos acontecimentos relatados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados os resultados que buscam responder ao objetivo do estudo, analisar os desafios e barreiras enfrentadas pelo RH de uma empresa de distribuição de energia elétrica na Paraíba no recrutamento de pessoas com deficiência, identificando as dificuldades e as perspectivas para a promoção de um processo seletivo mais inclusivo. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário, visando atender aos objetivos específicos propostos na pesquisa, os quais serão detalhados a seguir.

4.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico, foram observados os resultados, a partir da questão que analisou se os respondentes possuem algum tipo de especialidade em recrutamento e seleção.

O resultado dos dados coletados mostra que todos os participantes possuem algum tipo de especialidade em recrutamento e seleção, demonstrando que a organização estudada conta com profissionais qualificados para conduzir os processos seletivos. Uma vez que, a presença de especialistas na área é uma peça fundamental para garantir a efetividade na captura e escolha dos candidatos mais adequados às necessidades da empresa. Chiavenato (1995), afirma que são usadas técnicas e procedimentos nas empresas para atrair candidatos potencialmente qualificados para a organização.

Outra questão analisada foi sobre a especialização específica para recrutamento de pessoas com deficiência. De acordo com o resultado, podemos observar que temos uma divisão entre os indagados, uma vez que uma pessoa possui especialização em recrutamento de pessoas com deficiência e o outro profissional não possui esse tipo de especialização. Esse resultado mostra que há uma necessidade de uma maior capacitação para gerar um recrutamento mais inclusivo e ampliando as oportunidades para o público alvo.

Também foi questionado aos recrutadores como eles podem contribuir para tornar os processos de recrutamento mais inclusivos e alinhados com as oportunidades de carreira para pessoas com deficiência: “Nós recrutadores temos a missão de encontrar os perfis certos para as oportunidades em aberto. E para mim, é muito prazeroso quando me deparo com uma empresa com oportunidades de vagas

e carreiras para pessoas com deficiência. Ao mesmo tempo que torna a minha demanda muito mais desafiadora” (respondente 1).

Segundo Araújo (2006), novas realidades surgem a todo o momento, exigindo por parte das empresas, técnicas direcionadas a rápidas adaptações, com o intuito de evitar perda da qualidade e queda na imagem da organização.

Ainda de acordo com o objetivo de analisar o processo de recrutamento e seleção, foi questionado o tempo de experiência dos recrutadores. O resultado mostra que um dos entrevistados atua na área entre 1 a 3 anos na área, por outro lado, o outro profissional relata que possui de 4 a 7 anos de experiência. Essa diferença de tempo de atuação na área, pode influenciar as estratégias adotadas durante os processos de recrutamento e seleção, agregando novas ideias e experiências adquiridas ao longo dos anos. A maioria dos processos seletivos praticados no Brasil é baseado fundamentalmente no fator experiência profissional, além de abranger os demais fatores como: escolaridade, conhecimentos, entre outros. Entretanto, no processo decisório o fator que possui um maior peso é a experiência profissional (CAVALCANTI, 2009).

A empresa alvo da pesquisa demonstra que vem promovendo a inclusão de pessoas com deficiência em seu quadro de colaboradores. A organização não especifica a data de início da inclusão de pessoas com deficiência ao time, mas deixa evidente a intensificação na divulgação das vagas exclusivas para o público alvo. Um dos exemplos é o banco de talentos, a empresa mantém um banco de talentos exclusivo para PCDs, visando facilitar a candidatura desses profissionais, como também auxiliando os recrutadores em seus processos seletivos de vagas para pessoas com deficiência. Isso demonstra o comprometimento contínuo da organização, promovendo a diversidade e a inclusão no ambiente de trabalho.

4.2. ANÁLISE DAS DIFICULDADES DOS RECRUTADORES EM VAGAS PCD

Em cumprimento do segundo objetivo específico, foram analisadas as dificuldades dos recrutadores para preencher vagas de pessoas com deficiência, através de perguntas abertas e fechadas. Os resultados obtidos deixam evidentes dois dos maiores desafios relatados pelos recrutadores. Albuquerque (2001) mostra que diante da intensa competição, há por parte das empresas uma valorização das características pessoais em detrimento dos aspectos técnicos das funções, sendo necessário aliar as competências técnicas adquiridas em sua formação com as

competências comportamentais (criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, entre outras) exigidas pelo mundo globalizado.

Em primeira análise, o ponto inicial destacado foi a falta de preparo dos candidatos das vagas, de modo que comprometa o avanço do processo seletivo. Segundo Almeida (2009, p.2) o termo talento, como definido nos dicionários, refere-se à aptidão natural ou habilidade adquirida que fazem com que pessoas se destaquem em algum campo.

Os recrutadores apontam principalmente a falta de habilidades técnicas específicas exigidas para os cargos ofertados. Eles também relatam que muitos candidatos possuem algum tipo de qualificação profissional ou até mesmo o ensino médio completo, assim como também não possuem experiências de trabalho e domínio de ferramentas tecnológicas básicas. “Cada vez mais, encontramos menos perfis PCDs qualificados. E isso é preocupante para o futuro organizacional, pois compromete a inclusão dessas pessoas e mais ainda a permanência delas nos ambientes corporativos. Gerando assim outro problema que é o aumento da taxa de turnover” (respondente 1). Esse ponto de dificuldade, gera uma limitação no momento da triagem dos candidatos, fazendo-se necessário curadoria ainda mais especializada.

Como relatado anteriormente, as dificuldades encontradas não são apenas pela falta de conhecimento técnico. Os profissionais também relatam dificuldades durante as entrevistas, nos quesitos comportamentais, como falta de confiança na fala, facilidade para se comunicar, e até mesmo desconhecimento sobre os seus direitos que são garantidos por lei. Desse modo, os processos seletivos tornam-se ainda mais demorados para finalizar suas etapas.

Conforme Banov (2012, p.38):

Atualmente, o recrutamento tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima destes candidatos para ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas.

Por seguinte, outra questão trazida pelos recrutadores foi que, ainda que existam um número elevado de candidatos PCDs à procura de uma oportunidade no mercado de trabalho, grande parte não possuem qualificações profissionais necessárias para

as vagas ofertadas. Esse cenário deixa claro a necessidade do desenvolvimento das políticas públicas e corporativas para desenvolverem capacitações técnicas especializadas, como também o desenvolvimento de habilidades para o público alvo, ampliando as chances de avanço nas etapas do processo seletivo e na ingressão do mercado de trabalho.

Neves-Silva, Prais e Silveira (2015), em estudo realizado em Belo Horizonte, identificaram que tanto as empresas quanto os indivíduos com deficiência apontam a baixa qualificação como uma dificuldade a ser superada. Ribeiro e Lima (2010) consideram que, em decorrência do longo período de segregação, muitas pessoas ficaram sem o devido preparo para corresponder às imposições do mercado.

Logo, além da dificuldade para ter uma cartela de candidatos, os recrutadores relatam a importância e a necessidade da empresa adotar ações mais inclusivas. Com isso, foram feitas sugestões como a oferta de aulas de libras, a fim de ampliar o leque de comunicação dos profissionais com os candidatos surdos, assim como as adaptações físicas para futuros possíveis colaboradores com deficiência física ou visual e o desenvolvimento de um ambiente colaborativo realmente inclusivo. Essas sugestões facilitam e otimizam o recrutamento, como também promovem o desenvolvimento cultural organizacional mais inclusivo, valorizando as diversidades e viabilizando a igualdade de oportunidades para todos os candidatos.

Batista (2004), fala que tais pesquisas apontam a presença de comportamentos contraditórios nas empresas em relação à inclusão da PcD, que vão desde a segregação - caracterizada pela contratação dessas pessoas em categorias de trabalhos considerados 'menores', demonstrando uma iminente conduta discriminatória - até o reconhecimento do desempenho desses profissionais e suas possibilidades de progresso.

Diante do cenário, foi questionado aos recrutadores como eles avaliavam seu preparo para lidar com os candidatos PCDs durante o recrutamento. A análise dos dados indicam que, mesmo os recrutadores sintam-se confiantes na sua atuação, há uma observação evidente da necessidade de um aperfeiçoamento em conhecimentos específicos e necessários para lidar de forma mais assertiva com o público alvo. Dessa maneira, o sentimento de insuficiência de conhecimento específico indica que os recrutadores reconhecem a necessidade de aprimorar seus conhecimentos e habilidades, principalmente no quesito de práticas inclusivas e particularidades de cada perfil.

Foi relatado pelo recrutadores, uma ação estratégica que é realizada semestralmente com o foco na divulgação das vagas de pessoas com deficiência, onde realizam visitas semestrais à Fundação Centro Integrado de Apoio ao Portador de Deficiência (FUNAD). A ação tem como objetivo principal a captação do público PCD, como uma forma de “caça talentos”, na busca de encontrar candidatos qualificados com potenciais para adentrar na empresa. Além disso, os recrutadores informaram que mantêm contato com a FUNAD por meio de canais de atendimento, como e-mail, com a finalidade de manter a fundação informada das novas vagas disponíveis para o público PCD. “Precisamos cada vez mais apoiar as instituições de qualificação profissional para pessoas com deficiência. Pois são elas que nos apoiaram, enquanto corporação, a encontrar os melhores perfis para as vagas em aberto” (respondente 1).

Essa ação mostra o compromisso da empresa e dos recrutadores em garantir o preenchimento das vagas ofertadas ao público PCD, garantindo sua participação no processo seletivo. O contato direto com a FUNAD não só aumenta a divulgação das vagas, mas também agrega valor à imagem da organização como um todo, como uma empresa inclusiva e por dentro da diversidade. Desse modo, o contato frequente permite a troca de informações e orientações com público alvo, colaborando com a entrada dos profissionais PCDs ao mercado de trabalho, além de construir um âmbito organizacional mais justo e capacitado para receber as diferentes necessidades dos seus futuros colaboradores.

Em síntese, esses são as principais dificuldades e desafios enfrentados pelos recrutadores durante o processo seletivo de vagas para candidatos PCDs:

Quadro 2 - Dificuldades X Desafios

DIFICULDADES	DESAFIOS
Candidatos aptos para o cargo ofertado	Falta de preparo técnico
Questão comportamental	Ausência de habilidades
Preparação dos Recrutadores	Insuficiência de conhecimento específico
Processo seletivo mais prolongado	Maior investimento de tempo na procura de candidatos

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A falta de candidatos com preparação técnica é um dos maiores desafios relatados pelas recrutadoras dentro do processo seletivo. Essa questão resulta em outro grande desafio enfrentado por elas, o tempo de duração de um processo seletivo para candidatos PCDs em comparação com um processo seletivo de vagas para todos os públicos. Os processos seletivos, por regra da empresa, tem o prazo limite de duração de 45 dias contínuos, mas por outro lado, quando é um recrutamento de PCDs, é necessário solicitar uma exceção no prazo de fechamento da vaga, com a justificativa da dificuldade de encontrar perfis ideais para o cargo ofertado.

A compreensão do significado da inclusão e suas ações consequentes pressupõem um processo bidirecional, envolvendo aquele que inclui e aquele que é incluído. Não basta estar dentro de uma empresa ou outros espaços públicos para estar incluso, já que os princípios da exclusão estão incutidos nas relações (QUINTÃO, 2005).

4.3 DESAFIOS DA EMPRESA PARA PREENCHER AS COTAS

Na análise do terceiro objetivo, foram analisados os desafios enfrentados pela organização para cumprir com o preenchimento das cotas de pessoas com deficiência. Assim, foram elaboradas perguntas a fim de identificar o conhecimento dos recrutadores sobre a legislação, a visão sobre o impacto da inclusão na empresa e sobre sua autoavaliação em relação à preparação para lidar com os candidatos PCDs.

No que se refere ao nível de conhecimento dos recrutadores sobre a lei de cotas e regras de inclusão, os dados apontam que um dos recrutadores afirma ter um nível moderado de conhecimento, enquanto o outro relata possuir um nível de conhecimento.

Essa divisão demonstra que, mesmo que uma parte dos recrutadores tenha um bom conhecimento com a lei, ainda há lacunas para preencher, aumentando o conhecimento daqueles que estão entre o nível moderado. A compreensão profunda da legislação se faz necessária para garantir que a organização esteja de acordo com o que a lei exige, além de promover um âmbito mais inclusivo. Nota-se, ainda, um paulatino amadurecimento da sociedade, com consequente avanço em temas relacionados à saúde, à cidadania e aos direitos humanos, resultando no desenvolvimento de práticas e tratamentos humanitários a esses indivíduos (Garcia, 2014).

Por outro lado, foi questionado aos entrevistados sua visão sobre o impacto da inclusão de pessoas com deficiência dentro da empresa, todos responderam que consideram a inclusão como muito positiva. É indubitável a atenção direcionada ao público PCD por meio da expedição de atos normativos dispendendo sobre aspectos que direta ou indiretamente as afetam, além do grande investimento governamental que ocorre tanto no ramo educacional como no de incentivo ao trabalho (Passerino, Pereira, 2014).

O resultado mostra que há um impacto positivo quando se fala nos benefícios da diversidade no âmbito do trabalho, como a melhoria no clima e o fortalecimento da cultura organizacional. Assim, a visão positiva torna-se uma motivação para que a organização continue na procura de maneiras que tornem o ambiente de trabalho ainda mais inclusivo.

Em outra questão, foi avaliado o preparo dos recrutadores para lidar com candidatos PCD, onde todos afirmaram serem confiantes, mas que ainda sentem a necessidade de mais conhecimento.

Os dados mostram o desejo dos recrutadores em trabalhar com mais segurança durante os processos seletivos, e na mesma linha reconhecem a necessidade e a importância de aumentar o leque de conhecimento sobre as particularidades dos diferentes tipos de deficiência e as melhorias nas práticas de inclusão. O investimento em treinamentos e capacitações tornam-se uma estratégia eficaz para a empresa fortalecer ainda mais a confiança em seu time, aprimorando os processos de recrutamento e seleção.

Chiavenato (2014) ressalta que o ser humano apresenta uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver e a educação está no cerne desta capacidade, assegura o reconhecido autor de livros das áreas de administração e recursos humanos. Ele também que, na era da informação, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso, no entanto, irão se sobressair aqueles capazes de acessar a informação, interpretá-la e transformá-la rapidamente em um novo produto, serviço, inovação ou oportunidade.

Diante do exposto, observou-se que os recrutadores enfrentam desafios relacionados ao cumprimento das cotas de pessoas com deficiência em relação ao conhecimento da legislação, além do preparo técnico e o desenvolvimento de uma cultura inclusiva. Apesar dos resultados demonstrarem recrutadores confiantes durante o processo de recrutamento, se faz necessário uma maior capacitação para

a consolidação da legislação das cotas. Desse modo, torna-se peça fundamental o investimento em treinamentos e ações inclusivas, de maneira que garantem não somente o que a lei exige, mas também um ambiente de trabalho ainda mais igualitário e justo.

Em síntese, esses são as principais dificuldades e desafios enfrentados pelos recrutadores para preencher as cotas de colaboradores PCDs na empresa:

Quadro 3 - Dificuldades X Desafios

DIFICULDADES	DESAFIOS
Conhecimento da Legislação	Necessidade de aprofundamento
Cumprimento da Cota	Conhecimento limitado

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Em suma, se faz fundamental a ampliação de estudos sobre inclusão, assim como a capacitação dos recrutadores e a fomentação de políticas públicas que promovam um ambiente corporativo mais justo e acessível. Assim, através dessas ações, o mercado de trabalho será ainda mais inclusivo, onde as diversidades sejam igualmente valorizadas e reconhecidas pelo seu empenho e dedicação, independente das suas condições pessoais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa é observar os obstáculos e desafios que os recrutadores enfrentam no processo seletivo de pessoas com deficiência, e no cumprimento da lei de cotas. Em específico, o objetivo é identificar as práticas presentes de recrutamento e seleção, analisando os obstáculos que dificultam a inclusão e sugerir práticas que possam ser implementadas, a fim de aumentar a eficiência nos processos da organização.

O estudo mostrou que, apesar dos recrutadores entrevistados possuírem um nível médio de preparo para lidar com os candidatos PCD, ainda nota-se a existência de barreiras que mostram necessidades para serem preenchidas de modo que a inclusão seja efetivada na integração da cultura organizacional. A pesquisa também constatou que os profissionais não visam a inclusão apenas como uma obrigação da legislação, mas também como uma chance de melhoria do âmbito organizacional e no aumento da diversidade.

A análise dos dados, mostrou que os recrutadores adotaram ações estratégicas como o foco de atingir o público alvo, como as visitas semestralmente à FUNAD e o contato contínuo através do e-mail para a divulgação das vagas ofertadas. Essas estratégias contribuíram para o aumento da visibilidade das oportunidades oferecidas, fortalecendo o comprometimento da empresa com a inclusão de PCD. Mas por outro lado, a empresa ainda apresenta desafios significativos que dificultam a inclusão, como a falta de candidatos qualificados e as barreiras estruturais dentro da organização.

Quando se fala nas dificuldades enfrentadas pelos recrutadores, os dados mostram que a falta de preparação técnica e comportamental são fatores recorrentes entre os candidatos. Com isso, fica evidente a necessidade da capacitação voltada para o público PCD, deixando claro a importância da ação em conjunto das entidades públicas e privadas, como a oferta de treinamentos e cursos de capacitação, a fim de melhorar as condições de entrada do público alvo no mercado de trabalho.

Outro ponto importante relatado, foi a respeito ao cumprimento das cotas de pessoas com deficiência na empresa, os dados mostram que os profissionais possuem nível moderado-alto sobre a legislação. Esse resultado nos mostra a importância de programas específicos de capacitação, não somente sobre a legislação, mas também sobre ações práticas de inclusão. A imagem positiva do

impacto da inclusão nos mostra a importância de ações estratégicas para tornar o ambiente corporativo ainda mais acessível.

Diante dos resultados obtidos, recomenda-se futuras pesquisas ampliando o campo de atuação, incluindo outros setores e empresas, possibilitando uma análise comparativa mais extensiva. Na mesma linha, considera-se também importante visão das pessoas com deficiência a fim de obter uma perspectiva do outro lado dos processos seletivos e os seus desafios enfrentados dentro do mercado de trabalho. A análise das experiências relatadas pelos candidatos podem mostrar novas chances para o desenvolvimento de ações inclusivas.

Outro ponto que merece destaque em futuras pesquisas é o impacto de programas de capacitação para os recrutadores, como também para as empresas. Avaliando como essas ações podem impactar positivamente nas práticas de recrutamento e seleção, trazendo compreensões valiosas sobre a concretização da inclusão nas organizações.

Dessa maneira, é de suma importância o papel das políticas públicas e o incentivo do governo para o fortalecimento das ações de inclusão no mercado de trabalho. Assim, futuras pesquisas que abordem o tema, irão contribuir para a construção de um futuro mais inclusivo, favorecendo a igualdade e a diversidade, desenvolvendo um novo mercado de trabalho, sendo ainda mais justo e acessível para todos os públicos. Com isso, acredita-se que as considerações obtidas através da pesquisa, venham a contribuir como incentivo para futuras ações iniciativas, além de contribuir para avanços na área do recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Capacitação e seleção de talentos com foco em competências**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, L. C. G. de. (2006). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2012.

BATISTA, C. A. M. **Inclusão: construção da diversidade**. Belo Horizonte: Armazém das Ideias, 2004

BRASIL. Lei Nº 8.213, 24 de julho de 1991. **Lei de Cotas**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1991.

BRITO, Raquel. **Inclusão social: o que é e como acontece!** 2018. Disponível em: https://www.stoodi.com.br/blog/2018/05/29/inclusao-social/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Search-dsa-purchase&utm_content=54491818507&utm_term=todas-as-paginas&gclid=EAlaIqobChMI6q2HhMH_4QIVigSRCh2foAZXEAAAYASAAEqJQWP_D_BwE. Acesso em: 12 dez. 2024.

CAVALCANTI, Marly. **O processo de captação de recursos humanos em mercados competitivos: um enfoque estratégico**. 2009. Publicado no: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP 2009.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2012. 337 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Manoele, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital aberto das organizações**. 11ed, São Paulo, atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **A corrida para o emprego: um guia para identificar, competir e conquistar um excelente emprego**. Makron Books, Rio de Janeiro, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 138 p.

COUTINHO, M. C. **Participação no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Penso., 2014.

FARIA, Maria Helena Alvez de. **Recrutamento, Seleção e Socialização**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015. 129 p. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=sele%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520pessoas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-9§ion=0#/legacy/22113> . Acesso em: 04 dez. 2024.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2010.

FREEDOM. **Deficiente, pessoa especial ou portador de necessidades?** Descubra o termo correto. Disponível em: <https://blog.freedom.ind.br/pessoa-com-deficiencia-evolucao-do-termo-e-dos-conceitos-aplicados/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

Garcia, Vinicius Gaspar. **Panorama da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil**. *Trabalho, Educação e Saúde*, 12(1), 165-187, 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel (Org.); SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de Pesquisa**. coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão De Pessoas**: Enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e Seleção de Talentos**. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?term=sele%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520de%2520pessoas&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=4&ion=0#/legacy/35465> . Acesso em: 03 dez. 2024.

MACIEL, Maria Regina Cazzaniga. **Portadores de deficiência**: a questão da inclusão social. 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392000000200008 . Acesso em: 12 dez. 2024.

NEVES-SILVA, P.; PRAIS, F.G.; SILVEIRA, A.M. **Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil**: cenário e perspectiva. *Ciências & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v.20, n.8, p.2549-2558, 2015.

OLLAIK, Leila Giandoni; ZILLER, Henrique Moraes. **Concepções de validade em pesquisas qualitativas**. Educ. Pesqui. vol.38 no.1 São Paulo. Jan./Mar. 2012 Epub Feb 09, 2012.

Passerino, Lilian Maria; Pereira, Ana Cristina Cypriano. **Educação, inclusão e trabalho**: um debate necessário. Educação & Realidade, 2014.

PEREIRA, Adriane Alice. **De empregados a colaboradores.** In: Anuário Expressão, Florianópolis, 153, 2008. Disponível em: Processos de RH: como aproveitar os principais processos. Acesso em: 10 dez. de 2024.

QUINTÃO, D. T. R. **Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social.** Psicologia & Sociedade, v. 17, n. 1, jan./abr. 2005

RIBEIRO, R.P.D.; LIMA, M.E.A. **O trabalho do deficiente como fator de desenvolvimento.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, São Paulo, v.13, n.2, p.195-207, 2010

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

SCHWARZ, A.; HABER, J. **Cotas: como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência.** São Paulo: I. Social, 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações públicas sociais.** São Paulo: Herder, 1965.

APÊNDICES

O presente questionário tem por objetivo tratar da inclusão das pessoas com deficiências na presente organização. O mesmo servirá de base para meu Trabalho de Conclusão de Curso de Administração no Instituto Federal da Paraíba e poderá auxiliar também na implementação de melhorias para a organização.

(ATENÇÃO: Não serão divulgados os nomes dos participantes)

1- Qual seu nível de instrução?

- A. Ensino Médio completo
- B. Ensino Médio incompleto
- C. Superior completo
- D. Superior incompleto
- E. Outro:

2- Qual sua formação acadêmica?

3- Você possui algum tipo de especialidade em recrutamento e seleção?

- A. Sim
- B. Não

4- Você possui alguma especialidade em recrutamento de PCD?

- A. Sim
- B. Não
- C. Outro:

5- Qual seu cargo atual na empresa?

6- Há quanto tempo você atua na área de Recrutamento e Seleção?

- A. Menos de 1 ano
- B. 1 a 3 anos
- C. 4 a 7 anos
- D. Mais de 7 anos

7- Você já recebeu algum treinamento específico para conduzir processos seletivos inclusivos para PCD?

- A. Sim, mais de uma vez
- B. Sim, apenas uma vez
- C. Não, mas gostaria de receber
- D. Não, e não vejo necessidade

8- Quais os principais desafios que você enfrenta ao recrutar pessoas com deficiência?

- A. Falta de candidatos qualificados
- B. Barreiras físicas ou arquitetônicas na empresa
- C. Falta de apoio organizacional
- D. Preconceitos ou resistência dos gestores
- E. Outro:

9- Que tipo de vagas são oferecidas na empresa para pessoas com deficiência?

- A. Operacionais
- B. Administrativas
- C. Técnicas
- D. Gerenciais
- E. Outro:

10- Qual é o seu nível de conhecimento sobre as legislações que envolvem a contratação de pessoas com deficiência (como a Lei de Cotas)?

- A. Muito alto

- B. Alto
- C. Moderado
- D. Baixo
- E. Nenhum

11- Como você avalia a sua própria atitude e preparo ao lidar com candidatos PCD durante o recrutamento?

- A. Muito confiante e preparado
- B. Confiante, mas com necessidade de mais conhecimento
- C. Pouco confiante e sinto necessidade de capacitação
- D. Inseguro e despreparado

12- Na sua percepção, qual é o impacto da inclusão de pessoas com deficiência no desempenho geral da empresa?

- A. Muito positivo
- B. Positivo
- C. Neutro
- D. Negativo
- E. Muito negativo

13- Qual é a sua percepção sobre as dificuldades encontradas nesse tipo de recrutamento? Como isso impacta o processo de recrutamento na sua experiência?

14- Quais aspectos desse tema você considera mais relevantes e gostaria de destacar para contribuir com esta pesquisa?

ANEXOS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título da Pesquisa: RECRUTAMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: PERSPECTIVAS E DIFICULDADES DE UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA NA PARAÍBA

Pesquisador(a): Mariana Meireles de Aguiar

Instituição: IFPB

Contato: mariana.aguiar@academico.ifpb.edu.br

1. **Apresentação**

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, que tem como objetivo analisar as dificuldades dos recrutadores ao recrutar pessoas com deficiência. Sua participação é voluntária e consiste em responder a um questionário online.

2. **Sigilo e Confidencialidade**

Todas as informações fornecidas serão tratadas com sigilo e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos/científicos. Os dados serão analisados de forma agrupada, sem identificação individual dos participantes.

3. **Riscos e Benefícios**

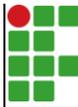
Não há riscos significativos associados à sua participação. Sua contribuição ajudará a aprofundar o conhecimento sobre o tema da pesquisa e poderá fornecer insights relevantes para a empresa.

4. **Consentimento**

Ao prosseguir e responder ao questionário, você declara que:

- ✓ Compreendeu as informações apresentadas;
- ✓ Autoriza a utilização dos dados fornecidos para fins de análise nesta pesquisa;
- ✓ Sabe que pode desistir a qualquer momento sem prejuízos.

Caso tenha dúvidas, entre em contato pelo e-mail: mariana.aguiar@academico.ifpb.edu.br.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto:	Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por:	Mariana Aguiar
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Mariana Meireles de Aguiar, DISCENTE (20211460038) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 24/03/2025 13:09:03.

Este documento foi armazenado no SUAP em 24/03/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1432424

Código de Autenticação: 42a6bd1b86

