

# O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA INSERÇÃO E NA MANUTENÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES, À LUZ DA ANÁLISE FÍLMICA

## *THE ROLE OF PEOPLE MANAGEMENT IN THE INSERTION AND MAINTENANCE OF DISABLED PERSONS ORGANIZATIONS IN THE LIGHT OF FILM ANALYSIS*

Recebido: 18-12-2012

Aceito: 29-01-2014

Miriam Assunção Tazem Salgueiro<sup>1</sup>

Nildes Raimunda Pitombo Leite<sup>2</sup>

Reginaldo Luis Pereira<sup>3</sup>

Oswaldo Estrela Viegaz<sup>4</sup>

Katia Santana<sup>5</sup>

### RESUMO

Neste artigo, dois filmes comerciais – “O Líder da Classe” (*Front of Class*), dirigido por Werner (2008), e “De Porta em Porta” (*Door to Door*), dirigido por Shachter (2002), – foram estudados pela ótica da temática da gestão de pessoas e seu papel na inserção e manutenção de pessoas com deficiência. Essas produções fizeram parte de um projeto educacional desenvolvido com a abordagem qualitativa, sob duas perspectivas de projetos baseadas em Moura e Barbosa (2011): **pesquisa**, dirigida à investigação sobre a contribuição de tal projeto na formação de competências de discentes em nível de iniciação científica; e **aprendizagem**, destinada ao desenvolvimento de um grupo de discentes sob a orientação de docentes. Ambas as perspectivas do projeto contribuíram para a manutenção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que ajudaram a minimizar barreiras eventualmente erigidas, aproximando docentes/discentes, docentes/docentes e discentes/discentes envolvidos no projeto. O estudo observacional desenvolvido por meio da análise fílmica mostrou que a inserção e a manutenção de pessoas com deficiência nas organizações não se constitui tema a ser tratado de forma simplista, visto que as diferenças pessoais influenciam não só o ambiente, mas também os resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Pessoas com Deficiência. Análise Fílmica.

---

1 Possui graduação em Letras pela Faculdade Ibero Americana. Atualmente é professora da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo. São Paulo, Brasil. E-mail: miriam\_tazem@uninove.br

2 Possui graduação em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Bahia. Mestrado em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo – USP. Atualmente é professora de Administração da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP. E-mail: nildespitombo53@gmail.com

3 Atualmente é aluno de Direito da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. E-mail: reginaldo.luis@uninove.edu.br

4 Atualmente é aluno de Direito da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. E-mail: o\_viegaz@uol.com.br

5 Atualmente é aluna de Direito da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. E-mail: katia.santana@ig.com.br

## ABSTRACT

*In this article, two commercial films “Front of Class”, directed by Werner (2008) and “Door to Door”, directed by Shachter (2002) were studied from the perspective of the theme people management and its role in the insertion and maintenance of people with disabilities. They were part of an educational project developed with the qualitative approach, two perspectives of projects based on Moura e Barbosa (2011): **research**, conducted the investigation on the contribution of such a project on building skills of students in level undergraduates; **learning**, for developing a group of students under the orientation of teachers. Both perspectives of the project contributed to the maintenance of the inseparability of teaching, research and extension, the time eventually helped to minimize barriers erected, approaching teachers / students, teachers / teachers, students / students involved in the project. The observational study in film analysis, in the middle of its limitations and advantages, showed that the insertion and maintenance of persons with disabilities in organizations is not subject to be treated simplistically, since personal differences affect not only the environment but also organizational outcomes.*

**Keywords:** People Management. People with Disabilities. Filmic Analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

A prática de gerir pessoas não é uma tarefa tão simples, pois requer muito esforço para que o capital humano da organização seja aproveitado em consonância com as necessidades e demandas do mercado de trabalho. Não se faz necessário um olhar mais atento para verificar que, nas organizações, a diversidade está presente, sendo encontradas pessoas com diferentes etnias, idades, estados civis, orientações sexuais e estados físicos e intelectuais (pessoas física e intelectualmente consideradas “normais” e pessoas com algum tipo de deficiência).

Contemplar a diversidade dos profissionais, que estão à disposição do mercado de trabalho significa vivenciar um ambiente em que não existem espaços para preconceito. Muitas vezes, as organizações propagam discursos inclusivos, representando imagens socialmente responsáveis junto aos *stakeholders*, despertando, neste público, sentimentos como admiração e respeito, mas, na prática, tais discursos não condizem com suas ações. É preciso, nesse contexto, a intervenção de um agente externo para equalizar essa discrepância entre teoria e prática. Diante dessa perspectiva, faz-se necessário incluir o contingente de pessoas com deficiência em um ambiente capaz de oferecer condições necessárias para o desempenho profissional, aproveitando as diferentes competências e habilidades das quais elas dispõem.

Entende-se que, no Brasil, o atual cenário competitivo contribui para que as organizações percebam que administrar a sua heterogenia se estende a horizontes ainda pouco explorados e o quanto as pessoas com deficiência podem agregar valor para o sucesso organizacional. Na academia, Richarte-Martinez (2008; 2013) vem se dedicando ao estudo da gestão da diversidade e de pessoas com deficiência sob a percepção dos gestores e empregados, bem como aos impactos da lei de cotas. Em 2013, especificamente, esse autor se dedicou a investigar a voz, o silêncio e a gestão da diversidade em organizações, analisando os contextos brasileiro e espanhol. Richarte-Martinez e França (2009) investigaram a diversidade e a socialização nas organizações sob a égide da inclusão e da permanência de pessoas com deficiência.

Tendo em vista a utilização da análise fílmica como estratégia relevante e mediadora de reflexões acerca da perspectiva do posicionamento da gestão de pessoas e da legislação vigente, o objetivo deste artigo é fomentar a reflexão sobre o papel da gestão de pessoas na inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações. Do mesmo modo, pode-se instigar o debate sobre os aspectos legais envolvidos nesse processo de inserir e manter pessoas com deficiência nas organizações. A questão de pesquisa foi assim definida: como a gestão de pessoas e seus aspectos

legais podem contribuir na inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações?

Para tanto, foram utilizados como estudos de caso os filmes comerciais “O Líder da Classe” e “De Porta em Porta”, no que diz respeito à temática da gestão inclusiva, analisados como parte de um projeto educacional desenvolvido sob duas perspectivas e com base em Moura e Barbosa (2011): **pesquisa**, dirigida à investigação sobre a contribuição de tal projeto na formação de competências de discentes em nível de iniciação científica; e **aprendizagem**, destinada ao desenvolvimento de um grupo de discentes sob orientação de docentes. Em ambas as perspectivas, a coleta de dados foi realizada por meio da modalidade de observação indireta e não participante, fazendo uso de microanálises das cenas de ambos os filmes. Esse projeto educacional, por sua vez, pode vir a contribuir para a revitalização do processo de ensino-aprendizagem e pesquisa, uma vez que as experiências vividas nesse processo envolvem dois estudos de casos completos, que reforcem conceitos e teorias de Administração e o uso de estudo observacional.

Esses estudos de caso são assim considerados com base em Champoux (1999) e Mendonça e Guimarães (2008). Tais filmes foram analisados à luz de três constructos: gestão de pessoas; pessoas com deficiência; e gestão de pessoas e inserção de pessoas com deficiência. Essa análise também considerou a produção jurídica que fomenta a inserção e a permanência dessas pessoas nas organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DESTA PESQUISA

Neste artigo, os eixos teóricos que compõem a fundamentação são: o papel de gestão de pessoas; a inserção e manutenção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho; aspectos legais pertinentes a esse processo de inserção e manutenção; e a análise fílmica como estratégia relevante e mediadora de reflexões.

### 2.1 O papel da gestão de pessoas nas organizações

Ao abordar o papel da gestão de pessoas nas organizações, cabe citar alguns autores que vêm contribuindo para a compreensão das estratégias de gestão de pessoas nessas organizações. Ao iniciar por Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey, (2008), relembra-se o que eles mencionaram: grande parte da pesquisa em gestão de pessoas se baseia no pressuposto básico da teoria comportamental; a interação entre as pessoas pode constituir-se elemento-chave das estratégias de gestão de pessoas; e essa interação pode funcionar como moderador potencial de seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

Prosseguindo nessa breve compilação, tem-se que, conforme indicado por Lacombe (2005, p. 59), a gestão de pessoas incorpora “todas as atividades que influenciam as condições de realização do trabalho das pessoas, nos seus esforços de formulação, implementação e avaliação da estratégia organizacional”. Conforme caracterizada por Dutra (2002, p. 17), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Já Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2008) enfatizam que a gestão de recursos humanos começou a ser considerada uma ampla função, que abrange estratégias, políticas, práticas e filosofias globais de gestão de pessoas.

Assim compreendida a gestão de pessoas, a estratégia dessa gestão pode ser estudada tomando-se como indicadores as práticas ou funções de gestão de pessoas. Essas práticas ou funções consistem em atividades que compõem a estratégia nas organizações. Como visto em Ulrich e Ulrich (2011, p. 223), “[...] as práticas de RH formam a infraestrutura que proporciona o sucesso organizacional sustentável”.

Pode-se notar, tanto na prática da administração quanto nos estudos científicos contemporâneos, a exemplo de Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey (2005; 2008), Lepak e Shaw (2008), Lacombe e Chu (2008), Albuquerque e Leite (2009), Lengnick-Hall, M. L, Lengnick-Hall, C. A., Andrade e Drake (2009), que, nessa contemporaneidade, encontram-se temas como: avaliação de resultados organizacionais em gestão de pessoas; gestão do terceiro setor; governança corporativa; transformações no mercado de trabalho; inovação conectada à gestão de pessoas; gestão para a sucessão de profissionais; internacionalização das organizações; gestão estratégica de carreira; e gestão da diversidade.

Em meio às tendências de tais temas, observa-se também que a trajetória evolutiva da administração de recursos humanos para a gestão estratégica de pessoas tem despertado interesse de pesquisadores brasileiros, como Lacombe e Chu (2008), Mascarenhas, (2008), Leite e Albuquerque (2009), Leite e Albuquerque (2009a), Leite e Albuquerque (2009b) e Tanure, Evans e Cançado (2010). Internacionalmente, Ulrich et al. (2011, p. 31) salientaram que “os profissionais de RH que querem contribuir com a formulação de uma estratégia e sustentar uma transformação deveriam ser mais que observadores dessas tendências”. Esse interesse de pesquisadores brasileiros também está voltado para os desafios, para as ações e para a forma de gestão das organizações.

Iniciando-se pelos desafios, Fischer, Comini e Bose (2009, p. 133) apontaram que “um dos maiores desafios teóricos e práticos da Administração consiste em que as pessoas incorporem os objetivos organizacionais, comprometendo-se a realizá-los com eficiência e eficácia”. Quanto às ações das organizações, Fischer, Comini e Bose (2009, p. 133) afiançaram que, “para obter esse comprometimento, as organizações modernas esmeram-se em modelar sistemas de gestão que valorizam o trabalho humano e promovam o aperfeiçoamento contínuo dos recursos humanos”. Por sua vez, Dutra (2001, p. 27) declarou que “a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro e fora da organização”. No que tange à forma de gestão, há movimentos que alteram o modo de conceber a gestão de pessoas. Santos e Bastos (2008, p. 294) elucidaram que “[...] a forma como os gestores agem em relação à gestão de pessoas é resultante de um processo de pensamento e ação, no qual as concepções e interpretações em relação a tais práticas exercem um papel importante [...]”. Fleury e Fischer (2001, p. 56) salientaram que o modelo de gestão de pessoas pode ser tomado como um “conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”.

Se considerados os desafios, as ações das organizações e a forma de gestão para a compreensão do papel da gestão de pessoas nas organizações, ao rever Albuquerque (2002), que tomou por base e reforçou os achados de Antonny, Perrewé e Kacmar (1996), observa-se que a administração estratégica de recursos humanos deve estar focada não só no ambiente externo às organizações (como concorrência, instabilidades mercadológicas, parcerias e legislações), mas, também, no cenário interno. Por seu turno, se consideradas as perspectivas estratégicas, verifica-se, em Araújo, Albuquerque e Silva (2009), que as organizações, ao valorizarem seus empregados, aumentam os resultados dos negócios, atrelando diretamente a participação desses empregados às ações estratégicas corporativas. Em contrapartida, cabe lembrar o que Dutra (2001, p. 27) afirmou: “as pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios”.

## 2.2 A inserção e manutenção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

Com a realização de uma prévia revisão da literatura, Barreto et al (2011) explicitaram que, nacional e internacionalmente, foram enfatizados oito temas emergentes em gestão de pessoas: gestão estratégica de pessoas, gestão da diversidade, gestão de talentos, gestão internacional de pessoas, aprendizagem organizacional, responsabilidade social, gestão de gerações e modalidades de trabalho flexível. Apesar de a gestão da diversidade constar entre os oito temas, os autores mencionaram a necessidade de desenvolver estratégias apropriadas de gestão de pessoas para estimular a criação de conhecimento, o aumento da aprendizagem organizacional, a flexibilidade e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho promotor da diversidade sem discorrer sobre a gestão de pessoas com deficiência.

As investigações científicas sobre a inserção e gestão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho incluem-se no campo de estudos sobre a diversidade que, nos últimos anos, vem se caracterizando como tema relevante dos estudos organizacionais. Alves e Galeão-Silva (2004) afirmaram que a gestão da diversidade poderia garantir que os atributos pessoais ou de grupo fossem considerados recursos para melhorar o desempenho da organização, desde que essa prática administrativa resultasse no restabelecimento de um princípio meritocrático e, depois, em benefícios econômicos para indivíduos e organizações, desvinculados de quaisquer sentidos políticos explícitos. Saraiva e Iragaray (2009), a esse respeito, relataram a contribuição da década de 1980 para os estudos voltados à diversidade.

O conceito de inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações, nesta pesquisa, vai além das práticas simples de recrutamento e seleção, pois implica a necessidade de planejamento dos processos de gestão de pessoas, monitorados pela alta liderança e pelos subsistemas da organização, de modo a obter resultados efetivos, tomando-se por base Schwarz e Haber (2009). Carvalho-Freitas (2009, p. 123) ressaltou que a inserção e a manutenção de pessoas com deficiência nas organizações encontram entrave na “adequação das condições de trabalho” nessas organizações.

Quanto mais heterogênea for a formação da equipe de uma organização, mais fecundas serão as prerrogativas para a troca de informações e experiências, o que propiciará, consequentemente, um ambiente mais criativo, eficiente, eficaz e adaptado às mudanças e às tomadas de decisões. Diante disso, observa-se que as organizações parecem demonstrar sentimentos como admiração, respeito e justiça junto aos *stakeholders* com discursos inclusivos, propagando imagens socialmente responsáveis, mas que, na prática, tais discursos não condizem com suas ações. É preciso, nesse sentido, a intervenção de um agente externo para equilibrar essa relação entre teoria e prática. Tanaka e Manzini (2005, p. 291) enfatizaram: “[...] para que uma sociedade se torne mais justa e igualitária, é necessário promover a inclusão dos excluídos do processo social, e desse grupo do qual fazem parte as pessoas com deficiência”.

Para entender o conceito de deficiência, adotou-se, nesta pesquisa, a definição de Carvalho-Freitas (2009, p.124), que entende tal condição como:

alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento das funções física, auditiva ou visual. Em função de contingências históricas, sociais e espaciais, essa alteração poderá resultar em perda da autonomia para a pessoa, trazer problemas de discriminação social e dificultar a inserção social das pessoas com deficiência.

A estratégia de inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações encontra respaldo em Pastore (2000), para quem tal estratégia, por um lado, é fundamentada na

inibição de práticas discriminatórias e, por outro lado, na criação de condições de visibilidade dos profissionais com deficiência, dando origem a um posicionamento baseado em apreço e retidão e não apenas nos aspectos legais que vigoram a esse respeito.

### 2.3 Aspectos legais pertinentes ao processo de inserção e manutenção

Em uma pesquisa realizada por Richartes-Martinez e França (2009), foi lembrado que, embora a Lei n.º 8213/1991 tenha regulamentado a inserção de pessoas com deficiência para organizações com 100 empregados ou mais, a fiscalização efetiva ocorreu a partir do Decreto n.º 3298/1999, que aumentou, nas organizações, a inserção dessas pessoas no Brasil, devido à pressão legal e financeira que acarreta o não cumprimento das cotas. Buscando-se atender aos aspectos legais pertinentes a esse processo, como apontado por Campos, Vasconcellos e Kruglianskas (2013, p. 562), “a inserção de pessoas com deficiência consta como indicador de diversidade de alguns principais índices praticados no Brasil [...]”.

Neste artigo, foi adotada a denominação de inserção de pessoas com deficiência prevista no Decreto n.º 6.949, de 25 de agosto de 2009, no Artigo 1º, em que pessoas com deficiência são tidas como aquelas “[...] que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas”.

Outros estudos contribuíram para que se pudesse compreender a concepção da deficiência, a exemplo de Picollo (2009), que tomou por base o estudo de Vygotsky (1995). Para esses estudiosos, há dois tipos de deficiência: a primária, presente no determinismo orgânico, em que a educação, a pedagogia e até mesmo a psicologia pouco podem fazer, cabendo intervenções essencialmente no campo da medicina; e a secundária. No que tange à deficiência secundária, a sociedade e o sistema educacional muito contribuem para introduzir, criativamente, as pessoas com esse tipo de deficiência na cultura da qual fazem parte, criando um mecanismo à supercompensação da deficiência e minimizando os efeitos deletérios provocados organicamente.

Por sua vez, as políticas inclusivas trouxeram a conscientização das desigualdades e injustiças praticadas ao longo de vários anos nas organizações. Quanto à gestão de pessoas, a postura necessita estar livre de quaisquer preconceitos e deve adicionar especificidade junto às políticas e práticas de inserção de pessoas com deficiências nas organizações, com base em Mascarenhas (2008).

No trato com a deficiência secundária, algumas organizações vêm praticando a inserção de pessoas com deficiência em seus ambientes organizacionais. Para Carvalho-Freitas e Marques (2010, p. 104), o conceito de inserção é entendido “como o ato de introduzir pessoas com deficiência em ambientes de trabalho para a realização de atividades profissionais”. No entanto, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2011), 650 milhões de pessoas no planeta apresentam algum tipo de deficiência. Enquanto algumas pessoas estão empregadas com sucesso e plenamente integradas à sociedade, nessas organizações, outras enfrentam a pobreza e o desemprego. No Brasil, o cenário é mais alarmante: cerca de 24%, o que representa 45,6 milhões de pessoas, apresentam algum tipo de deficiência. Que impactos esses dados podem gerar nas organizações? Para os autores Ribeiro e Carneiro (2009, p. 546), as organizações ao adotarem “políticas de inclusão social estão conferindo um tratamento que favorece minorias em desvantagens na sociedade”.

Esses autores também argumentaram que, com o advento da Constituição Federal de 1988 (CF/88), inaugura-se o Estado Democrático de Direito, em que a preocupação com os direitos e as garantias fundamentais e a máxima da dignidade da pessoa humana ganham vulto, conforme prescreve a Carta Magna em seu “Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção

de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes [...]”. Com o intuito de assegurar às pessoas com deficiência a inserção no mercado de trabalho, a legislação brasileira instituiu a Lei Federal n.º 8.213, de 24 de julho de 1991, conhecida popularmente como Lei de Cotas. Tal lei estabeleceu que as organizações com 100 ou mais funcionários deveriam preencher o seu quadro efetivo com 2% a 5% dessas pessoas. É aqui que começa a vigência da força coercitiva estatal.

#### **2.4 A análise fílmica como estratégia relevante e mediadora de reflexões**

Recentes pesquisas no Brasil reforçam a utilização da análise fílmica como estratégia relevante e mediadora de reflexões, a partir de filmes comerciais/artísticos, tomados como unidades de análise. Essas pesquisas, difundidas como estudos observacionais em análise fílmica, utilizam-se da modalidade de observação indireta e não participante para efetivação de coleta de dados pertinentes aos constructos estudados.

Incluem-se nessas pesquisas mais recentes estudiosos como: Davel et al. (2004); Leite e Leite (2007; 2010); Davel, Vergara e Ghadiri (2007); Leite, Nishimura e Leite (2010); Leite, Leite, Nishimura e Cherez (2010); Machado e Bezerra (2010); Matos, Lima e Giesbrecht (2011); Alvarenga et al. (2012); Carvalho et al. (2012); Matos et al. (2012); Tavares et al. (2012); Tavares, Freitas e Leite (2012) e Leite, Amaral, Freitas e Alvarenga (2012). Esses estudos observacionais em análise fílmica estão também inseridos em modalidades de projetos educacionais de ensino, pesquisa e aprendizagem.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

A questão da singularidade nesta pesquisa se manifesta, essencialmente, na escolha de dois filmes comerciais/artísticos, “O Líder da Classe” e “De Porta em Porta”, com perspectivas diferenciadas em relação às pessoas com deficiência. O respaldo para a escolha de trabalhar com filmes pode ser encontrado em Champoux (1999) e Mendonça e Guimarães (2008), quando ressaltaram que os filmes podem ser considerados como casos, exercícios experienciais etc. As categorias de análise, definidas previamente com base na fundamentação teórica, alinhadas aos objetivos e que serviram como referências para a análise dos dados, em ambos os filmes, foram: gestão de pessoas e pessoas com deficiência. Essas categorias constituíram o que Vergara (2005) denominou grade fechada para a definição de categorias de análise. O andamento da pesquisa com os dois filmes apontou uma nova categoria que, com base também em Vergara (2005), pode ser denominada grade aberta. Ao estabelecer o conjunto final dessas categorias, formou-se o que essa autora considerou como grade mista, ficando esse conjunto final assim definido: gestão de pessoas; pessoas com deficiência; e gestão de pessoas e inserção de pessoas com deficiência.

Essa singularidade se encontra alinhada à abordagem metodológica deste artigo, inserido na pesquisa qualitativa, tomando-se por base: Silva (2010), ao argumentar que a fenomenologia, inserida nesse contexto, está orientada para os significados da existência humana e permite ao pesquisador se orientar para o fenômeno que está sendo investigado; Moreira (2004), ao reforçar a inclusão de filmes na pesquisa qualitativa; e Chizzotti (2008), ao focar uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, em que o sujeito observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado.

Por sua vez, essa abordagem se alinha à estratégia de pesquisa de estudos de caso, ba-

seada em Yin (2010), acerca do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados, pois os filmes “O Líder da Classe” e “De Porta em Porta” foram tomados como unidades de análise e registrados em protocolos de pesquisa. Os critérios de escolha para a utilização desses filmes foram determinados pelas proposições teóricas neles presentes, envolvendo gestão estratégica de pessoas e pessoas com deficiência, bem como a inserção dessas pessoas nas organizações. Esses filmes, aqui tomados como unidades de análise, permitem o entendimento de que podem ser estudados como casos, pois, como Eisenhardt (1999) considerou, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa focada na compreensão da dinâmica presente dentro de um contexto singular. Ademais, como salientou Yin (2010), casos devem ser selecionados e estudados de maneira que seja possível encontrar resultados válidos que permitam a replicação dos mesmos procedimentos metodológicos.

Em consonância com a estratégia de pesquisa escolhida, fez-se uso de protocolos de observações. O uso de tais protocolos foi defendido por: Yin (2010), ao afirmar sua importância para aumentar a confiabilidade do estudo; Gil (2009), ao apontá-los como suporte para o constante processo de tomada de decisão ao longo da pesquisa; e Flick (2004), ao ressaltar que as observações dos pesquisadores constituem parte da interpretação e podem ser documentadas em protocolo.

Assim, voltando-se para o alinhamento e a singularidade da estratégia de pesquisa, a estratégia de coleta de dados foi operacionalizada por meio de observações indiretas e não participantes, com base nas microanálises das cenas registradas em protocolo de observações. Cooper e Schindler (2003), corroborados por Flick (2004), reiteraram que a observação indireta e não participante pode ser mais depurada, em virtude da possibilidade de reavaliação do registro permanente que é o filme, constituindo-se vantagem a inclusão, conforme salientado por Chizzotti (2008), de percepções, concepções, valores e objetivos dos observadores, oriundos de diversificados momentos de coleta. Compondo a finalização do alinhamento metodológico desta pesquisa, quanto à estratégia de análise dos dados, as mensagens extraídas das cenas microanalisadas, no contexto deste artigo, foram analisadas pela estratégia de análise do conteúdo, em cada uma das três categorias, com base em Bardin (2010). Os filmes foram trabalhados, à luz do entendimento de Denzin (1989), como textos visuais, transformados em textos por transcrição/relatos das histórias neles contidas.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste artigo, a apresentação, a análise e a discussão dos resultados tomaram por base a análise fílmica de “O Líder da Classe” e de “De Porta em Porta”, operacionalizada conforme descrito nos aspectos metodológicos. Enfatiza-se que as cenas de ambos os filmes não seguem, necessariamente, a ordem cronológica nas Figuras 1, 2, 3, 4, 5 e 6, porque prioriza-se a ordem em que essas cenas são contempladas em cada uma das categorias definidas.

### 4.1 O contexto do estudo

O primeiro filme, “O Líder da Classe” (*Front of Class*), dirigido por Werner (2008), baseia-se na história verídica de Brad Cohen, um jovem acometido pela Síndrome de Tourette, conhecida como SGT, de ordem neurológica, caracterizada por espasmos ou sons que ocorrem involuntariamente. As primeiras manifestações da “companheira”, como a nomeia a personagem, iniciam-se na infância, e, com elas, os preconceitos também. A Síndrome de Tourette trouxe



para Brad algumas privações, fazendo mais difícil e impossível a realização do seu sonho de tornar-se um professor, que despendeu muitos esforços para vencer os obstáculos durante os vários processos de recrutamento e seleção pelos quais passou. Assim, após 23 tentativas, movido pela capacidade de superação, conseguiu a vaga em uma escola de Educação Infantil. Ao ser entrevistado por diretores e coordenadores, fora bombardeado por discursos antagônicos de gestão de pessoas que negavam o preconceito, mas alegavam a sua incapacidade de estar à frente de uma sala de aula acompanhado por aqueles sons e gestos tão perturbadores.

O segundo filme, “De Porta em Porta” (*Door to Door*), dirigido por Shachter (2002), é baseado também na história verdadeira de Bill Porter, que nasceu com paralisia cerebral, o que acarretou limitações em sua fala e em seus movimentos. Com o apoio sempre presente de sua mãe, Bill luta para conquistar um emprego de vendedor de porta em porta. Após convencer o empregador a lhe dar uma chance, Bill consegue o emprego. Tanto na entrevista de seleção para a vaga de emprego quanto nos primeiros contatos com seus clientes, ele vivencia situações de preconceito, rejeição e dificuldade por parte dos responsáveis pela gestão de pessoas em lidar com pessoas com deficiência. No entanto, nunca se esqueceu de aplicar o que sua mãe lhe ensinara: paciência e persistência. Aos poucos, começou a conquistar a amizade e a confiança de seus clientes, tornando-se um vendedor muito querido e competente. Por mais de 40 anos, Bill caminhou 16 quilômetros por dia, e, para ajudá-lo nesta trajetória, além da sua mãe Gladys, surgiu Shelly Soomky Brady.

As Figuras 1, 2 e 3 mostram as bases empíricas para a análise de conteúdo dos fragmentos das mensagens do primeiro filme, “O Líder da Classe”, em suas respectivas categorias de análise: gestão de pessoas; pessoas com deficiência; e gestão de pessoas e inserção de pessoas com deficiência.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe”</b>
<b>Categoria de Análise: Gestão de Pessoas</b>
<b>Cena 06 (4’07 a 5’57)</b> Brad chega à Secretaria de Educação Regional de Atlanta. A recrutadora analisa o seu currículo: fora formado pela Universidade de Bradley e graduado com honras e ótimas recomendações, tendo realizado o trabalho de conclusão de curso intitulado “Ensinando para todos aprenderem”. Excelente! Brad quer falar sobre a Tourette. A entrevistadora diz que o procedimento legal não a permite questioná-lo. Ao continuar a entrevista, Brad insiste na estratégia desenvolvida em sala de aula – “vou explicar às crianças sobre essa coisa que tenho no cérebro e me obriga a fazer esses sons estranhos que são como espirros não dão para segurar [...]”. Ela pergunta: “como acha que elas vão reagir?”. Brad diz: “uma vez que entendam, irão me aceitar [...] isso não será um problema na classe [...] tudo o que peço é uma chance [...] uma oportunidade de provar que posso fazer o meu trabalho. Do procedimento legal para deficiências [...] eu só preciso dessa chance”.
<b>Cena 33 (35’46 a 38’00)</b> Eu não tinha escolha, a não ser provar que a Tourette não me venceria. Se desistisse, daria razão a todos que me disseram que eu estava errado. Em outra entrevista, o diretor da escola diz que há uma vaga no 5º ano, mas não é uma tarefa fácil. O diretor diz: [...] “Não me disseram que tinha algo assim e acrescenta: como lidar com alunos selvagens com uma complicação dessas?” Brad diz: “educando-os e mostrando que não há problema em falar sobre isso”. O diretor diz: “todos vão ridicularizá-lo... já vi professores com incapacidades, mas nunca um como você. Não vejo como você poderia assumir uma classe”. Brad diz, então, que conseguiria e pediu que olhasse seu currículo, explicando que havia passado com sucesso na universidade e que a Tourette nunca o atrapalhara e que conseguiria ensinar. O diretor diz: “se você quer trabalhar aqui, não pode fazer esses barulhos em sala de aula”. Brad levanta e agradece pela entrevista. O diretor pergunta se ele não quer o trabalho. Brad diz que quer muito, mas que nunca trabalharia com quem chama os alunos de selvagens e que iria pegar o <i>portfólio</i> e não tomaria o tempo dele. Brad dirige-se à porta e olha para a secretária e diz a ela que ótimo chefe ela tem.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe”</b>
<b>Categoria de Análise: Gestão de Pessoas</b>
<b>Cena 62 (72’29 a 73’29)</b> Brad recebe o material para as provas do processo seletivo do mestrado, e a recepcionista indica uma sala para a realização. Brad pergunta se deveria ir a uma sala reservada. A recepcionista afirma que não há nenhuma sala especial para ele. Ele contesta, dizendo que havia ligado e feito o pedido para uma sala separada. A funcionária pede a ele que fale com o coordenador, no escritório. Ao falar com o coordenador, ouve que não pode haver exceções e que deve ser daquele jeito. Brad diz que prometeram um local separado para ele realizar o exame. O coordenador diz: “sinto muito pela sua incapacidade, mas não há nada que eu possa fazer, se quiser fazer o exame, entre na sala agora”. Brad pergunta como alguém vai se concentrar com ele dentro da sala. O coordenador diz que é necessário começar o exame naquele momento e fecha a porta.
<b>Cena 63 (73’30 a 73’42)</b> Brad liga para o pai, pedindo ajuda sobre o ocorrido na universidade. O pai desliga o telefone e diz que está indo para lá.
<b>Cena 64 (73’43 a 74’12)</b> Brad espera ansioso do lado de fora da universidade. O pai sai e diz ao filho que poderá fazer o exame em uma sala só para ele. Brad pergunta o que ele disse, e o pai responde que só uma palavra mágica: processo. Brad agradece ao pai, que lhe deseja boa sorte no exame.

**Figura 1** - Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe”

Categoria de Análise: Gestão de Pessoas

Fonte: dados da Pesquisa

A cena 06 aponta a luta de uma pessoa para mostrar que pode atuar no mercado de trabalho. Já a cena 33 indica que o modo agressivo e preconceituoso de tratar os alunos do gestor daquela escola desagradou essa pessoa e a estimula a manter-se firme na luta pelo que acredita. Nessa cena, a atuação da gestão de pessoas fecha o espaço para a inserção de pessoas com deficiência. Na cena 62, fica evidente a inabilidade para tratar a questão da deficiência, confundindo-a com incapacidade. Brad requer o seu direito, com o pensamento voltado para a necessidade de concentração dos outros que estão em sala para a realização da prova. Os aspectos legais para lidar com a pessoa com deficiência podem ser vistos nas cenas 63 e 64, que mostram o esforço adicional para que haja o atendimento compatível com a necessidade, fazendo-se uso da linguagem que os responsáveis pela gestão entendem e temem: lei.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe”</b>
<b>Categoria de Análise: Pessoas com Deficiência</b>
<b>Cena 01 (0’01 a 0’50)</b> Brad Cohen narra que seu irmão o chamava de Dr. Bobo e sua mãe Hellen o denominava doçura, mas que, na escola, teve vários apelidos, como maluco e aberração, dados pelas outras crianças. “Não tinha muitos amigos, mas tinha uma companheira constante. Lembro-me bem dessa época por causa dela”.
<b>Cena 04 (1’55 a 2’14)</b> A “companheira”, assim tratada por Brad, surgiu aos seis anos. Descobriram o seu nome muito tempo depois. Psicólogos diziam que ele era acelerado e fazia os barulhos para chamar a atenção e que era apenas uma fase, de forma que cresceria normalmente como qualquer um de nós. Seu pai não entendia como uma doença (ou não queria aceitar), de modo que Brad só encontrava apoio na mãe.
<b>Cena 20 (20’11 a 20’47)</b> Brad ligou para o pai, informando a descoberta do seu diagnóstico, lembrando que os sons não eram emitidos de propósito. O pai tentou falar algo, mas foi interrompido por Brad.
<b>Cena 38 (40’47 a 41’18)</b> Enquanto os dois caminham pelo canteiro de obras, o pai de Brad lhe dizia que começar por baixo não era tão ruim, já que com ele fora daquele jeito e que hoje estava em uma boa posição. Brad pede ao pai que utilize suas manhãs livres para levá-lo às entrevistas. O pai pergunta se as escolas já começaram. Brad diz que algumas não. O pai lhe entrega as luvas e lhe diz que começará por baixo, comentando que todo o trabalho lá é importante e que ele iria gostar. Brad lhe afirma que trabalhará nas obras lá até conseguir ser professor.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe” Categoria de Análise: Pessoas com Deficiência</b>
<b>Cena 39 (41’19 a 43’18)</b> Chegava ao fim das contratações e Brad não havia sido mais entrevistado. As aulas haviam começado e ele estava sem tempo, sem dinheiro e sem esperanças. Tocou a campainha. Era Daiana, sua madrasta, tentando aproximar a família. Ela explicava: “seu pai ergueu a empresa com as próprias mãos, não pode culpá-lo por querer que participe, ele é seu pai e se preocupa com você. Ele não quer que você se magoe”. Brad diz: “o fato que me magoa é ele não aceitar quem sou. Ele tem essa visão de filho perfeito, um normal que faça coisas normais. Quer saber, nunca vou ser ‘normal’”. Ela diz: “talvez não seja a visão dele, talvez seja a sua visão”. E acrescenta: “tem razão, você não é ‘normal’. Você tem um dom: o de ensinar! E isso não é limitado pela Tourette. É por causa dela”.
<b>Cena 42 (48’57 a 49’33)</b> Brad está trabalhando no canteiro de obras e diz a seu pai que aquele era o seu último dia. O pai pergunta-lhe se ele quer ficar até conseguir o trabalho. Brad diz que irá conseguir e se concentrará naquilo. Sr. Cohen refuta: “por que não se concentra na sua realidade pelo menos uma vez?”. Brad olha para o pai e lhe entrega o capacete e as luvas. Vira as costas e vai embora.
<b>Cena 48 (54’44 a 55’31)</b> Brad fala ao telefone com a mãe enquanto prepara um cartaz de boas-vindas aos alunos. Diz à mãe que está feliz e havia muito trabalho pela frente. A mãe vibra e ele acrescenta que assinou um contrato de um ano e precisaria provar que tomaram a decisão correta. Brad diz: “agora que já consegui o emprego, tenho de pensar no meu mestrado”.
<b>Cena 69 (83’01 a 84’47)</b> Brad vai ao funeral de Heather, mas fica do lado de fora. A mãe da garota o convida para entrar, mas Brad alega que irá incomodar. A mãe de Heather diz que ele fora muito importante na vida dela, o seu professor preferido, e não gostaria que ela partisse sem tê-lo no seu funeral.
<b>Cena 72 (89’27 a 90’28)</b> Brad espanta-se ao encontrar o pai do lado de fora da sala de aula e lhe pergunta o que fazia ali. O pai disse-lhe que trazia estantes para a biblioteca, como doação. Brad mostra surpresa e admiração. Seu pai lhe oferece um capacete para a sua nova coleção de chapéus. Brad o apresenta como seu pai às crianças.

**Figura 2** - Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme ‘Líder da Classe’

Categoria de Análise: Pessoas com Deficiência

Fonte: dados da Pesquisa

As cenas 01 e 04 mostram dados de aceitação da condição da pessoa com deficiência apenas por Brad e sua mãe, Hellen. Na cena 20, Brad ratifica para o pai que o julgamento era impróprio e que havia um diagnóstico. Na fundamentação teórica, observa-se que há alusão a dois tipos de deficiência: a primária, própria do organismo, e a secundária, proveniente das interações sociais, sendo ambas construídas com base na normalidade de cada ser, e forma que a sociedade tende a intensificar o que quer que seja apresentado pelas pessoas com deficiência. A deficiência secundária não tornou Brad vencido ou derrotado.

Na cena 38, pode ser observada a questão de quando começa a aceitação da pessoa com deficiência. Brad mostra ao pai que aceita trabalhar temporariamente nas obras e que isso não significa abrir mão de conquistar o espaço que quer no mercado de trabalho das instituições de ensino. Na cena 39, além da aceitação, pode ser vista também a autoaceitação, acrescida da busca pela superação de obstáculos. Essa cena explicita os conceitos de normalidade e deficiência, ao mostrar parâmetros de aceitação da deficiência. A questão do momento em que começa a aceitação da pessoa com deficiência é também notada na cena 42, em que é mostrada contunadamente a dificuldade de aceitação do pai, o que instiga a luta do filho. Já a cena 48, além de mostrar a capacidade de superação, evidencia a perspectiva futura desejada por Brad. A cena 69, por sua vez, ilustra aceitação e reconhecimento. A cena 72 evidencia a aceitação e a conciliação do pai com a realidade sonhada e alcançada pelo filho.

A longa jornada que um professor qualificado enfrenta para sua inserção na sociedade, alternando suas próprias estratégias de apresentação, ora expondo, ora omitindo sua síndrome, é um indicador do despreparo dessas instituições. Efetivamente, sua inserção e consequente manutenção em uma instituição somente ocorreram quando encontrou alinhamento entre discursos e ações de gestão.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe”</b>
<b>Categorias de Análise: Gestão de Pessoas e Inserção de Pessoas com Deficiência</b>
<p><b>Cena 31 (29’09 a 31’34)</b> Brad narra que o pai nunca entendeu seu otimismo. Brad pensava que indo para o 2º grau tudo mudaria, mas, na nova escola, com os novos colegas, nada mudou. Em uma aula de costas para a sala, Brad começa seus sons, e o professor manda-o para a diretoria. Brad pensava que não era a melhor maneira de conhecer o diretor, que vai ao seu encontro e lhe pergunta: “Pra que serve uma escola, Brad?” Brad começa a pedir desculpas por ter atrapalhado a aula, mas o diretor lhe diz: “você não me respondeu”. O diretor faz a mesma pergunta novamente: “para que serve uma escola?”. Ele mesmo responde: “para educar, não é? [...] usar o conhecimento para combater a ignorância”. E o diretor continua: “você vai ao concerto da escola esta tarde?”. Brad responde que não, pois os tiques iriam incomodar. O diretor diz que gostaria que ele fosse ao concerto.</p>
<p><b>Cena 32 (31’35 a 35’45)</b> Brad vai ao concerto e começa com os seus barulhos. Todos ficam incomodados, inclusive os professores. Ao terminar o concerto, o diretor pede a todos que fiquem, pergunta-lhes se gostaram do concerto e parabeniza-os. Aproveita o momento e questiona se ouviram algum barulho estranho durante a apresentação. Alguns gritam “sim”, olhando para Brad. E o diretor afirma que também ficou incomodado com os barulhos e diz que o responsável é Brad Cohen. O diretor pede a ele que suba ao palco. Brad sobe no palco e é perguntado se ele gosta de incomodar os outros com os barulhos. Brad diz “não”. E o diretor continua: “então por quê?”. Brad diz que é por causa da Tourette, que é uma coisa em seu cérebro que o obriga a fazer esses sons. O diretor pergunta: “mas você pode controlar se quiser, não é?”. “Não senhor, é uma doença”, diz Brad. “Por que você não se cura?”. “Não existe cura, não gosto de fazer esses barulhos e ninguém gosta de ouvi-los. Piora muito quando fico nervoso, aí não consigo parar. Quando me aceitam como eu sou, não é tão ruim”. O diretor pergunta o que todos podem fazer por ele e Brad diz: “quero ser tratado igual a todo mundo”. O diretor diz-lhe: “bom trabalho e pode se sentar”. Brad vai se sentar e todos o aplaudem de pé. Brad olha para o diretor, que ri. “Algumas palavras, um pouco de educação. Era como abrir as portas para um mundo novo”, narra Brad. “Então eu soube que com ou sem Tourette, eu seria um professor”.</p>
<p><b>Cena 40 (43’19 a 47’16)</b> Brad atende ao telefone e confirma a hora da entrevista na escola primária de Mountain View. Caminha por um corredor decorado com motivos infantis. Sr. Phill vem ao seu encontro, apresenta-se e estende-lhe a mão, com um sorriso no rosto, assim como a secretária Hillary. Sr. Phill convida-o para entrar no escritório e comenta: “escutamos você desde o estacionamento”. Pergunta: “em quantas escolas esteve?”. Brad diz que foram 25, mostra seus documentos e depois os entrega a Hillary. Todos sentam e Brad comenta que sempre quis ser professor, desde que estava na escola. Hillary pergunta se algum professor o inspirou, e ele diz que foi o seu diretor, Sr. Mayer, e que os professores o inspiraram a ser um tipo diferente de professor. Phill pergunta que tipo seria esse. Brad diz: “um que fará o possível para seus alunos aprenderem, não importa suas diferenças. E de alguma forma, a melhor professora que tive foi a Tourette”. Hillary diz a ele que não precisa falar sobre ela, e ele insiste que prefere falar abertamente e que nunca negaria informação aos alunos: “Eles poderão perguntar o que quiserem e quando quiserem”. “Tenho certeza que serão perguntas interessantes”, diz Hillary. Brad comenta que algumas são bem pessoais. Phill diz-lhe que tem uma pergunta bem pessoal: “você faz esses barulhos enquanto está dormindo?”. Brad responde que não sabe, pois está dormindo. Eles riem, e Brad acrescenta que não tem os tiques quando dorme, pois, quando fica relaxado, os tiques desaparecerem. Conversam por duas horas e ele sai da sala. Passa por uma sala de aula, entra e olha ao redor, vê um papagaio, periquitos, começa a produzir sons e identifica-se com os sons que as aves reproduzem.</p>
<p><b>Cena 46 (52’36 a 53’44)</b> Brad recebe uma ligação da escola: o diretor queria vê-lo na sala dele. Brad, enquanto aguardava o diretor, foi até a sala onde estavam os pássaros. O diretor entra e diz-lhe que os pássaros são barulhentos, e Brad diz que, mesmo assim, as crianças os aceitam. O diretor começa falando que ele e Hillary haviam conversado com os professores sobre a importância de ensinar as crianças a nunca deixarem que nada as detivessem na vida. O diretor acrescenta que Hillary dissera que só falar não adianta, que precisariam fazer acontecer e que o esperava para mostrar a sua sala de aula. Deseja-lhe boas-vindas, e ambos apertam as mãos. Os demais professores lhe dão apoio, levando-lhe materiais de que possa precisar e dando-lhe as boas-vindas.</p>
<p><b>Cena 73 (90’29 a 91’41)</b> Duas colegas levam Brad para uma reunião com Hillary. Brad está ansioso, mas não sabe o motivo, uma delas diz a ele que tem a ver com o próximo ano. Brad chega à sala onde estão presentes: alunos, professores e o diretor. O diretor o convida a aproximar-se, pois Hillary tem um anúncio a fazer. Ela começa falando que receberam a visita de um supervisor avaliando o desempenho de novos professores do Estado da Geórgia e ele será premiado como Professor Revelação do ano. Todos aplaudem e Brad mostra-se surpreso.</p>

**Cena 74 (91'42 a 96'00)** Nancy ajeita a gravata e o paletó de Brad. O diretor entrega-lhe o prêmio, e Brad demora a proferir o discurso. A mãe e o pai dizem-lhe que ele consegue. Brad começa explicando que os sons são da síndrome, que o acompanha desde os seis anos. Prossegue dizendo que deve estar ali por causa do amor e do apoio de muitas pessoas, da família, da escola, dos alunos e de todos os amigos. Dedicava o prêmio a todos eles e também ao mais severo e dedicado professor que já teve – a companheira constante, a Tourette. Diz que pode parecer estranho agradecer a uma doença e chamá-la de professor dedicado, pois é realmente esquisito: “O que eu poderia aprender com uma incapacidade?”. Nesse momento, um aluno levanta a mão e responde que aprendeu a seguir em frente. Outro levanta a mão e diz que aprendeu que nada pode pará-lo; outro diz que aprendeu como vencer. Brad concorda com todos e diz que, com a Tourette, aprende a lição mais importante de todas, a de nunca desistir de alcançar seus sonhos, seja de trabalhar, de jogar ou de encontrar um amor. “Lidar com a Tourette me deu uma grande lição”. Um aluno levanta o braço e pergunta se poderá levar o prêmio na segunda-feira para mostrar na escola. Brad concorda, e todos riem.

**Figura 3** - Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “Líder da Classe”

Categorias de Análise: Gestão de Pessoas e Inserção de Pessoas com Deficiência

Fonte: dados da Pesquisa

Nas cenas 31 e 32, o papel do diretor é o de um gestor que compreende, educa e ajuda na inserção. Especificamente na cena 32, pode ser vista a gestão de pessoas e a inserção de pessoas com deficiência como uma abertura para a descoberta vocacional. Na cena 40, o reflexo do reforço desse diretor é explicitado por Brad para os gestores Hillary e Phill. A cena 46, por sua vez, mostra a efetivação da inserção com o apoio dos gestores e dos demais colegas. A perspectiva de manutenção de Brad nessa organização é mostrada na cena 73. A consolidação da inserção e manutenção de Brad não somente nessa organização, mas no Estado da Geórgia, é mostrada na cena 74, em que é também corroborada a aceitação da deficiência como aprendizado de vida.

A Tourette não impôs a Brad obstáculos à realização pessoal e à felicidade. Ao contrário, proporcionou-lhe incentivo e coragem para conquistar o seu próprio espaço no mercado de trabalho e firmar-se perante a sociedade, auferindo reconhecimento pela capacidade e pelo talento para o exercício da profissão, comprovados pelos próprios alunos e pela secretária de educação. Entretanto, o filme deixou claro que, embora a comunidade das pessoas com deficiência possua seus direitos garantidos por diversos diplomas legais, a inserção nas organizações nem sempre é efetivada nem facilitada. Tal comportamento social ficou evidenciado na busca de Brad pela sua inserção em instituições educacionais, ao participar de 25 entrevistas e, no transcorrer delas, enfrentar as mais diferentes manifestações de preconceitos por parte de seus entrevistadores, os quais, por sua vez, refletiam a ideologia das organizações no que se refere ao estereótipo do bom profissional.

As Figuras 4, 5 e 6 mostram as bases empíricas para a análise de conteúdo dos fragmentos das mensagens do segundo filme, “De Porta em Porta”, em suas respectivas categorias de análise: gestão de pessoas; pessoas com deficiência e; gestão de pessoas e inserção de pessoas com deficiência.

**Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme ‘De Porta em Porta’**

**Categoria de Análise: Gestão de Pessoas**

**Cena 02 (2'04 a 2'33)** Bill Porter está sendo entrevistado pelo Sr. Hernandez, que o desestimula a preencher a vaga de vendedor, alegando ser necessário carregar caixas e andar muito. Sr. Hernandez ressalta sua determinação, mas nega veementemente a possibilidade de dar certo. Bill levanta-se, acena com a cabeça e sai.

**Cena 03 (2'34 a 2'55)** Bill olha para a mãe encostada no carro, lendo um jornal. Entroolham-se e ele volta.

**Cena 04 (2'56 a 3'31)** Sr. Hernandez estava atendendo a secretária, quando Bill entrou novamente na sala e pediu-lhe para lhe oferecer a pior rota, a pior região, aquela em que nenhum vendedor gostaria de trabalhar. Sr. Hernandez diz-lhe: “Sr. Porter, sejamos francos, este trabalho requer esforço físico e você é um aleijado. Não vejo como [...]”. A secretária olha-o repreensivamente.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme 'De Porta em Porta'</b> <b>Categoria de Análise: Gestão de Pessoas</b>
<b>Cena 19 (15'32 a 16'33)</b> Bill vai até o escritório. Sr. Hernandez diz: "estou vendo que você está se esforçando muito. Sei que não é fácil, mas ainda está longe da meta, não está nem perto". Bill reforça que foram apenas quatro dias: "Estou começando, eu chego lá [...] dê-me até o final do mês". Sr. Hernandez continua: "eu sei [...] reclamaram de você [...] uma mulher da Rua <i>Chestnut</i> disse que você assustou o filho dela [...] você entende o meu problema?".
<b>Cena 64 (66'06 a 70'31)</b> Março de 1996, Bill entra no saguão da organização <i>Watkins</i> e repara nas mudanças, uma nova pintura, tudo está se transformando. Recebe seu cartão, pois o acesso passou a ser feito de forma eletrônica. Ao chegar ao escritório, mais mudanças. Peter (substituto do Sr. Hernandez) chega, cumprimenta Bill e pergunta-lhe: "não é legal"? Bill comenta: "[...] vendedor ambulante é dinossauro [...]". E pergunta-lhe: "o que é isto?". Peter responde: "é o centro da linha 0800. Cada operador vende de US\$300 a US\$500 por hora, sabe?". Bill responde: "eles estão anotando pedidos, não estão vendendo". Peter mostra Clark e diz: "tem muito vendedor de porta em porta que começou a vender assim". Bill ironiza: "eu nunca me dei bem com telefone [...] as mulheres acham que a minha voz é sensual e se distraem". Peter ri e comenta: "você está próximo da aposentadoria, não é?". Bill responde: "nem um pouco". E pergunta-lhe: "onde é a sala dos vendedores 'de porta em porta'?". Peter indica que acha que é logo ali. Ele encontra a sala, um local com várias caixas. Bill pergunta a um rapaz: "o que houve com a encarregada?". O rapaz não sabe informar, diz que não chegou a conhecê-la. Bill solicita-lhe os cartões dos produtos, o catálogo novo, e outro rapaz o atende, trazendo um catálogo de produtos. Bill diz-lhe que não é isso. O funcionário diz-lhe para procurar, pois ele nem sabe do que se trata. Não conheceu a divisão "de porta em porta".

**Figura 4** - Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme 'De Porta em Porta'

Categoria de Análise: Gestão de Pessoas

Fonte: dados da Pesquisa

A cena 02 explicita a inabilidade do gestor para lidar com a pessoa com deficiência, além do desrespeito com o ser humano. Na cena 03, nota-se o apoio da mãe para a luta do ingresso no mercado de trabalho, explicitado apenas com a troca de olhares. A cena 04, por sua vez, evidencia a superação para romper o preconceito e alcançar o objetivo de ser inserido nesse mercado. A mesma cena corrobora a inabilidade do gestor, vista na cena 02. A cena 19 evidencia a falta de paciência do gestor, equivocadamente pensando que é mais fácil excluir o problema do que trabalhar para resolvê-lo, ao mesmo tempo em que mostra o contraponto da persistência de Bill para alcançar os seus objetivos e atingir as metas da organização *Watkins*. Quanto à manutenção da pessoa com deficiência na organização, a cena 64 mostra que o novo gestor não tem preparo para lidar com a situação, pois não percebe o sentimento que Bill tem em relação ao departamento "de porta em porta" e a importância que dá ao seu próprio trabalho. Ademais, esse gestor realiza mudanças sem consultar os envolvidos, sem atentar para integrar os funcionários mais antigos com os novos.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme "De Porta em Porta"</b> <b>Categoria de Análise: Pessoas com Deficiência</b>
<b>Cena 09 (6'20 a 7'09)</b> Bill bate à porta, oferecendo os produtos <i>Watkins</i> , mas o morador recusa. Bill ouve, quando o morador é questionado sobre quem batia à porta, a resposta de que "era um cara pedindo doações". Bill vai embora.
<b>Cena 10 (7'10 a 7'59)</b> Bill atravessa a rua e dirige-se a outra casa. Uma senhora fumando o atende, ao mesmo tempo em que seu cachorro começa a latir. Ela pede ao cachorro que se cale, mas não presta atenção em Porter. Nesse momento, Joey (criança) vai até a porta e assusta-se ao olhar Bill e sai correndo. O cachorro foge em direção à rua. A moradora sai atrás do cachorro. Bill olha para trás e decide ir embora.
<b>Cena 11 (8'00 a 8'57)</b> Bill, já na sala de outra casa, oferece seus produtos a uma senhora com um gato no colo. Ela, aparentemente, ouve-o atentamente, diz-lhe que não precisa de nada, mas respeita o que ele está tentando fazer. Levanta-se, pega a carteira e diz a Bill que gostaria de ajudá-lo e oferece-lhe dinheiro. Ele levanta-se, pega o chapéu e responde-lhe que não precisa de caridade, mas que ela necessita dos produtos <i>Watkins</i> , pois "[...] o seu sofá está um horror".
<b>Cena 20 (16'34 a 16'47)</b> Bill bate à porta da mãe de Joey, e o próprio Joey abre e depara-se com a marionete que Bill levou. O menino ri da brincadeira com a marionete. Nesse momento, a mãe chega à porta e pede-lhe que entre.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “De Porta em Porta”</b> <b>Categoria de Análise: Pessoas com Deficiência</b>
<b>Cena 71 (79’21 a 80’10)</b> Na lanchonete, Bill observa todo o movimento feito pelas pessoas com a internet, a tecnologia de ponta. Sai da lanchonete e vai para o ponto de ônibus, mas desiste de pegá-lo. Volta à organização <i>Watkin</i> , abre a porta do departamento “de porta em porta”, deixa a sua pasta lá, fecha a porta e vai embora.
<b>Cena 76 (86’26 a 86’31)</b> Bill chega ao escritório, todos o parabenizam pelo artigo e ele diz que não queria aquilo. Ele vai falar com Peter e pede o seu território de volta. Peter diz: “fechamos o departamento. Não existe mais ‘de porta em porta’”. Bill responde: “não preciso de um departamento”. Peter insiste: “Bill, você fez a coisa certa. Você teve uma carreira incrível. Agora acabou. Aposente-se, vá pescar, divirta-se”. Bill diz-lhe que não quer pescar, quer trabalhar. Peter despede-se e deseja-lhe boa sorte.

**Figura 5** - Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme ‘De Porta em Porta’

Categoria de Análise: Pessoas com Deficiência

Fonte: dados da Pesquisa

A cena 09 mostra que inventar uma mentira e ignorar a pessoa com deficiência na realização do seu trabalho parece ser mais fácil do que olhar para essa pessoa e tratá-la com dignidade. Na cena 10, há a indiferença do adulto em relação à pessoa com deficiência. Porém, de forma contrária, a criança percebe sua presença, ainda que assustada. A cena 11 mostra que, no caminho do assistencialismo, a pessoa com deficiência é vista como incapaz. Entretanto, o preparo de Bill o faz exigir tratamento digno e mostrar que não é de caridade que a pessoa com deficiência precisa para realizar o seu trabalho. Na cena 20, Bill usou a linguagem da criança e foi aceito sem susto por esta e por mãe, que passou a perceber sua presença. Observa-se que, na cena 71, Bill depara-se com a tecnologia. Entretanto, a pasta deixada no departamento “de porta em porta” mostra a importância dada também à atividade de vendas face a face. A indignação e a compreensão de uma nova realidade começam a habitar o mesmo espaço na observação de Bill. No entanto, a combinação da cena 71 com a cena 76 mostra ameaça à manutenção de Bill no mercado de trabalho. Parece que a cena 76 inicia um novo ciclo, envolvendo dificuldade de aceitação da pessoa com deficiência por esse novo gestor.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “De Porta em Porta”</b> <b>Categorias de Análise: Gestão de Pessoas e Inserção de Pessoas com Deficiência</b>
<b>Cena 59 (57’47 a 60’51)</b> A cena passa-se em novembro de 1989, em uma festa da organização <i>Watkins</i> . Bill cumprimenta Sr. Hernandez e parabeniza-o. Ao mesmo tempo em que agradece, Sr. Hernandez chama Peter, o seu substituto, para conhecer Bill. Após ser apresentado a Peter, Bill é chamado por alguém, motivo pelo qual pede licença e afasta-se. Peter pergunta o que ele faz. Sr. Hernandez diz-lhe: “ele é vendedor”. Peter retruca: “fale sério”. Hernandez acrescenta: “[...] estou falando [...] ele é vendedor [...]”. Peter indaga de quem foi a ideia. Hernandez diz: “foi minha”. Peter afasta-se sem palavras. Hernandez recebe uma homenagem pelos seus 43 anos de empresa. Anunciam como recebedor do prêmio de vendedor do ano Bill Porter. Bill surpreende-se. Nesse momento, Hernandez olha para Peter, que também se mostra surpreso. Bill caminha até o palco. O CEO diz-lhe que a <i>Watkins</i> tem muito orgulho de um funcionário como ele. E acrescenta ainda: “as vendas de Bill no ano passado foram de \$42.460,00 dólares”. Anuncia a todos que Bill Porter é o vendedor do ano. Bill chega próximo ao microfone, enxuga o canto da boca com um lenço e diz: “eu adoro ser vendedor [...] meu pai foi vendedor [...] gostaria que ele estivesse aqui [...] e minha mãe me ensinou a ter paciência e persistência [...] e ela nunca deixou que eu sentisse vergonha [...] gostaria que ela estivesse aqui hoje”. Termina seus agradecimentos, mostrando o troféu, e todos o aplaudem de pé.
<b>Cena 74 (83’41 a 84’55)</b> Era outubro de 1997. Bill começou a ler o artigo escrito por Joey Wallace do <i>Portland Daily News</i> (o menino assustado da cena 10): “eu nem notei quando ele não apareceu mais [...] um sujeito estranho com um andar engraçado, com mala e chapéu, um dia ele não veio mais [...]”. Bill caminha em direção à lanchonete e, ao chegar lá, ouve a conversa de duas funcionárias sobre o efeito do frio nas mãos. Bill tira do bolso o relógio que era de seu pai e vira para olhá-lo, enquanto continua a ler: “[...] “ele era um fio, um fio invisível do nosso bairro que nos interligava e nos trazia notícias. Quem havia morrido, quem havia se mudado e quem acabara de se casar [...] ele era vendedor ‘de porta em porta’ da companhia <i>Watkins</i> e que muitos acharam impossível de empregar [...]”.

<b>Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme “De Porta em Porta”</b> <b>Categorias de Análise: Gestão de Pessoas e Inserção de Pessoas com Deficiência</b>
<b>Cena 76 (86’26 a 86’31)</b> Peter despede-se de Bill. Nesse momento, o CEO da organização <i>Watkins</i> o vê e vai falar com ele, elogia o teor do artigo e diz-lhe que quer colocar uma cópia no relatório dos acionistas. Peter fica curioso sobre esse artigo. O CEO mostra-lhe.
<b>Cena 77 (86’32 a 86’34)</b> Bill sai da organização e entra em um ônibus. Peter corre atrás dele e pede-lhe que desça.
<b>Cena 78 (86’35 a 90’48)</b> Bill vai até a casa de Shelly, pede-lhe que faça o nó da gravata e abotoe os punhos. Volta a visitar seus velhos clientes. Bill vai à lanchonete e efetiva vendas de produtos para as mãos, junto às funcionárias que se queixavam dos efeitos do frio, na cena 74.
<b>Epílogo</b> Em 9 de setembro de 1998, John Glenn entregou a Bill Porter o prêmio do Conselho Nacional de Pessoas com Deficiências de Comunicação.

**Figura 6** - Bases Empíricas para Análise e Discussão do Filme ‘De Porta em Porta’

Categorias de Análise: Gestão de Pessoas e Inserção de Pessoas com Deficiência

**Fonte:** dados da Pesquisa

A cena 59 apresenta indicadores do como o Sr. Hernandez aprendeu com a inserção, a gestão e a manutenção de Bill na organização. Do mesmo modo, mostra o indício de dificuldade da aceitação de Peter, o novo gestor, de ter Bill na equipe. Mostra, ainda, a importância desse vendedor para a organização por meio da premiação e da aceitação incondicional de Bill pelos colegas de trabalho. Na cena 74, o artigo escrito por Joey evidencia a importância de Bill na profissão de vendedor e denuncia a dificuldade de inserção e manutenção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho e na sociedade. A cena 76 aponta a importância do registro e da disseminação dos fatos ligados à pessoa com deficiência, por meio da relevância que o artigo teve para a organização, explicitada pelo CEO. As cenas 77 e 78, bem como o epílogo, registram a possibilidade de novo aprendizado na gestão de pessoas com deficiência, consolidando a manutenção dessa pessoa, pelo reconhecimento do seu valor e das suas capacidades.

Na fundamentação teórica, foi visto que o conceito de deficiência se assenta no determinismo biológico, em um não funcionamento e na presença de um sintoma de caráter orgânico que, mesmo quando não encontrado, pode justificar o rótulo da pessoa com deficiência. Essa pessoa pode ser, então, encaminhada pelo exílio social e cultural. Entretanto, o filme deixou claro que, ainda que a sociedade tenha tentado exilá-lo, Bill lutou para fazer valer seus direitos garantidos por diversos diplomas legais. Conquistou sua inserção e soube ter reconhecido o direito à manutenção na organização *Watkins*. Ainda que Peter tentasse repetir o que Sr. Hernandez fez na cena 02, Bill estava preparado para não se deixar paralisar, como fez momentaneamente naquela ocasião.

O comportamento social diante da pessoa com deficiência ficou evidenciado tanto pela rejeição inicial quanto pela solidariedade nesse filme, em que a pessoa com deficiência aprendeu, por meio da paciência e da persistência estimuladas pela sua mãe, a se fazer respeitar. Apesar da falta de qualificação e conhecimentos, advinda da forma de gestão de pessoas mostrada no filme, também há o aprendizado de que o desempenho assertivo foi imperativo para Bill Porter conquistar seu lugar no mercado de trabalho.

Partindo-se das análises dos dados de ambos os filmes e adentrando-se nas discussões dos resultados, pode-se afirmar que a análise da categoria gestão de pessoas dialoga com a fundamentação teórica, em que: Santos e Bastos (2008) evidenciaram a necessidade de os gestores agirem a partir de um processo de pensamento e ação, no qual o papel da gestão de pessoas nas organizações seja exercido por meio de concepções e interpretações do contexto organizacional; Dutra (2001) afirmou o papel das pessoas nas organizações na geração de condições para enfrentar novos desafios; Albuquerque (2002) alertou para o aspecto estratégico não somente no ambiente externo às organizações (como concorrência, instabilidades mercadológicas, parcerias



e legislações), mas, também, no cenário interno; e Araújo, Albuquerque e Silva (2009) reforçaram o papel da valorização dos empregados, pelas organizações, para os resultados dos negócios.

Por sua vez, a análise da categoria pessoas com deficiência instiga a discussão e leva à reflexão a partir dos achados de Barreto et al. (2011), em que, apesar de a gestão da diversidade poder constar entre os temas destacados em gestão de pessoas e haver menção à necessidade de criação de estratégias apropriadas dessa gestão para estimular a criação de conhecimento, o aumento da aprendizagem organizacional, a flexibilidade e o desenvolvimento de um ambiente de trabalho promotor da diversidade, não houve explicitação diretamente focada na gestão de pessoas com deficiência.

Fechando as categorias, a análise da categoria gestão de pessoas e inserção de pessoas com deficiência remete à discussão envolvendo o conceito de inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações, tomando-se por base: Schwarz e Haber (2009), que enfatizaram o papel da alta liderança; Carvalho-Freitas (2009), que ressaltou a questão da necessidade de adequação das condições de trabalho; Pastore (2000), que enfatizou a relevância da estratégia de gestão ser fundamentada na inibição de práticas discriminatórias e, simultaneamente, na criação de condições de visibilidade dos profissionais com deficiência, baseando-se em apreço e retidão, e não apenas no respaldo legal; Richarte-Martinez (2008; 2013), que vem se dedicando ao estudo da gestão da diversidade e das pessoas com deficiência sob a percepção dos gestores e empregados e os impactos da lei de cotas; e Mascarenhas (2008), que ressaltou, a partir das políticas inclusivas, a conscientização das desigualdades e injustiças praticadas ao longo de vários anos nas organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi oriunda de um projeto educacional, desenvolvido com base nas perspectivas de projetos de **pesquisa e aprendizagem**, destinadas ao desenvolvimento de um grupo de discentes de iniciação científica, sob orientação de docentes, com a finalidade de realizar ações voltadas para a formação humana desses discentes e para a construção conjunta do conhecimento. Ambas as perspectivas do projeto contribuíram para a manutenção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que ajudaram a minimizar barreiras eventualmente erigidas, aproximando docentes/discentes, docentes/docentes e discentes/discentes envolvidos no projeto. Por sua vez, o estudo observacional em análise fílmica, apesar de suas limitações e vantagens, mostrou que a inserção e a manutenção de pessoas com deficiência nas organizações não se constitui tema a ser tratado de forma simplista, já que as diferenças pessoais influenciam não só o ambiente, mas também os resultados organizacionais.

Resgatando os objetivos de fomentar a reflexão sobre o papel da gestão de pessoas no processo de inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações e instigar essa reflexão voltada para os aspectos legais envolvidos nesse processo, pode-se afirmar que os filmes escolhidos como unidades de análise contribuíram para a compreensão das lacunas existentes nos estudos realizados e das ações práticas de gestão de pessoas, quando da ocorrência de inserção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações. Essa afirmação também pode ser respaldada no fato de que, além de se tratar de dois filmes comerciais/artísticos, ambos são baseados em histórias reais de pessoas com deficiência tentando alcançar espaços no mercado de trabalho e nele se manter.

Se olhados como metáforas com o que ocorre no âmbito organizacional, esses filmes ajudam a refletir sobre tais lacunas nos processos de recrutamento, seleção e manutenção de pessoas com deficiência nas organizações. Na academia, os estudos sobre a inserção, gestão do trabalho e manutenção dessas pessoas incluem-se no campo de investigações sobre a diversidade, relevantes para os estudos organizacionais, o que leva a considerar a manutenção de uma agenda de pesquisas.

Esta pesquisa, por meio das análises de dados extraídos de ambos os filmes em cada uma das categorias de análise e da discussão dos resultados tendo em vista a literatura consultada, mostrou que não é simples o processo de inserção de pessoas com deficiência nos quadros organizacionais. Ademais, indicou que não basta inserir essas pessoas, mas é preciso mantê-las, o que exige preparo dos gestores e criação de condições da organização para essa manutenção.

## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. I. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- Alvarenga, M. A.; Leite, N. R. P.; Pereira, R. L. & Viegaz, O. E. (2012). Carreira orientada por valores: Um estudo observacional baseado no filme 'Escritores da Liberdade'. In: *Anais do XV SemeAd*. São Paulo: FEA-USP.
- Araújo, A. P.; Albuquerque, L. G. & Silva, L. M. T. (2009). Mercado de trabalho e gestão de pessoas: mudanças e desafios. In: Albuquerque, L. G. & Leite, N. P. (Orgs). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Alves, M. A. & Galeão-Silva, L. G. (Jul./Set./2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 44, n. 3, p. 20-29. São Paulo: FGV.
- Anthony, W. P.; Perrewé, P. L. & Kacmar, K. M. (1996). *Strategic resource management*. [S.l.]: Harcourt Brace & Co.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Barreto, L. M. T. S.; Silva, M. P.; Fischer, A. L.; Albuquerque, L. G. & Amorim, W. A. C. (Mai./Ago./ 2011). Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. *Revista de Administração da UFSM – ReA*, v.4, n.1, p. 215-232. Santa Maria: UFSM.
- Brasil. Decreto nº 6.949. (2012). Decreto Presidencial de 25 de agosto de 2009. Disponível [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007/2009/decreto/d6949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007/2009/decreto/d6949.htm). Acesso em 09 de outubro.
- Brasil. Lei n. 8.213, de 24 de Julho de 1991. (2012). Dispõe sobre os planos de benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm). Acesso em 09 de outubro.
- Campos, J. G. F.; Vasconcellos, E. P. G. & Kruglianskas, G. (Jul./Ago./Set./ 2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: um estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração – RAUSP*, v.48, n. 3, p. 560-573. São Paulo: USP.
- Carvalho, C. C.; Albuquerque, J. S.; Cardoso, M. L.; Sales, R. K. L. & Valdevino, R. Q. S. (2012). Área Q: um estudo observacional do pesquisador na esfera qualitativa. In: Machado, D. Q. & Matos, F. R. N. (Orgs). (2012). *Estudos observacionais em linguagem fílmica*. Curitiba: CRV.
- Carvalho-Freitas, M. N. & Marques, A. L. (2010). Forma de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie - RAM*, v.11, n.3, p. 100-129. São Paulo: Mackenzie.
- Carvalho-Freitas, M. N. (Jun./2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, ed. especial, artigo 8, p. 121-138. Curitiba ANPAD.
- Champoux, J. E. (Jun./ 1999). Film as a teaching resource. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 2, p. 206-217.
- Chizzotti, A. (2008). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis: Vozes.
- Cooper, D. R. & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

- Davel, E.; Vergara, S. C.; Ghadiri, S. & Fischer, T. (2004). Revitalizando a relação ensino-aprendizagem em administração por meio de recursos estéticos. In: *Anais do XXVIII EnANPAD*. Curitiba: ANPAD.
- Davel, E.; Vergara, S. C. & Ghadiri, D. P. (Orgs). (2007). *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Atlas.
- Denzin, N. K. (1989). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1999). Building theories from case research. *Academy of Management Review*, v. 14, n.4, p. 532-550.
- Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. (2001). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Fischer, R. M.; Comini, G. M. & Bose, M. (2009). Gestão de pessoas no terceiro setor. In: Albuquerque, L. G. & Leite, N. P. (Orgs). *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- Flick, W. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso*. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, B. M. B. & Chu, R. A. (Jan./Mar. 2008). Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, n.1, v. 48, p. 25-35. São Paulo: FGV.
- Leite, N. R. P. & Leite F. P. (2007). Um estudo observacional do filme ‘Denise esta Chamando’ à luz da Teoria de Ação de Chris Argyris e Donald Schön. *REGE – Revista de Gestão da USP*, p.77-91, número especial. São Paulo: FEA-USP.
- Leite, N. P. & Albuquerque, L. G. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: Albuquerque, L. G. & Leite, N. P. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*, p. 3-16. São Paulo: Atlas.
- Leite, N. R. P. & Albuquerque, L. G. (Mai./Ago./2009a). Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. *Revista de Administração da UFSM – ReA*, v.2, n.2, p. 370-394. Santa Maria: UFSM.
- Leite, N. R. P. & Leite, F. P. (2010). A linguagem fílmica na formação e no fortalecimento de grupos, equipes e times de trabalho: aplicações do estudo observacional. *REGE - Revista de Gestão da USP*, v.17, n.1, pp. 75-97. São Paulo: FEA-USP.
- Leite, N. R. P.; Nishimura, A. T. & Leite, F. P. (2010). O estudo do construto amor em Administração: ciência ou senso comum? *Revista REUNA*, v.15, n.2, pp. 59-81. Belo Horizonte: UNA.
- Leite, N. R. P.; Leite, F. P.; Nishimura, A. T. & Cherez, R. L. (2010). Educação tutorial: revitalizando ensino-aprendizagem e pesquisa em Administração. *FACES - Revista de Administração*, v. 9, n.4, p. 87-104. Belo Horizonte.
- Leite, N. R. P.; Amaral, I. G.; Freitas, A. D. G.; Alvarenga, M. A. (Set./Dez./2012). Projetos educacionais e estudos observacionais em análise fílmica: qual o atual status de produção no Brasil? *Revista de Gestão e Projetos – GeP*, v. 3, n. 3, p. 215-250. São Paulo: UNINOVE.
- Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C. A.; Andrad, L.S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, v.19, n. 2, p. 64-85.
- Machado, D. Q. & Bezerra, C. A. S. (Set./Dez./2010). ‘Avatar’: uma análise dos aspectos fundamentais da terceirização em um estudo observacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, v. 9, n. 3, pp. 44-62. São Paulo: UNINOVE.

- Matos, F. R. N.; Lima, A. C.; Giesbrecht, C. M. (Jun./2011). Estudo observacional das relações de poder no filme 'O Óleo de Lorenzo'. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 9, n. 2, p. 438-449. Rio de Janeiro: FGV.
- Matos, F. R. N.; Queiroz, W. V.; Lopes, K. L. A.; Frota, G. S. L. & Saraiva, V. M. L. L. V. (Mar./2012). Estudo observacional do comportamento empreendedor de Irineu Evangelista de Sousa da ótica de Filion no filme 'Mauá – o Imperador e o Rei'. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 10, n. 1, artigo 11, p. 215-220. Rio de Janeiro: FGV.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage.
- Martín-Alcazar, F.; Romero-Fernandez, P. M. & Sanchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19, p.103-119.
- Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M. & Sanchez-Gardey, G. (2005, May). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), p. 633-659.
- Mendonça, J. R. C.; Guimarães, F. P. (Ago./2008). Do quadro aos "quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração. *Cadernos EBAPE.BR*, FGV, Rio de Janeiro: FGV, número especial.
- Moreira, D. A. (2004). *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: P. Thomson Learning.
- Moura, D. G. & Barbosa, E. F. (2011). *Trabalhando com projetos: planejamento e gestão de projetos educacionais*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- OIT. (2012). Igualdade no trabalho: Um desafio contínuo. *Relatório Global no quadro do seguimento da Declaração dos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho*. (2011). Disponível: <http://www.ilo.org/declaration>. Acesso: 10 de outubro.
- Pastore, J. (2000). *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: Ltr.
- Piccolo, G. M. (Mar./2009). Da deficiência à eficiência: o portador de necessidades especiais, visto sob a luz da psicologia histórico-cultural. *Revista Digital*, ano 13, n. 130. Buenos Aires: <http://www.efdeportes.com>.
- Ribeiro, M. A. & Carneiro, R. (Jul./Set./2009). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Revista O&S – Organização & Sociedade*, v.16, n.50, p. 545-564. Salvador: UFBA.
- Richarte-Martinez, V. L. P. (2008). Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas. São Paulo: Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado.
- Richarte-Martinez, V. L. P. & França, A. C. L. (2009). Diversidade e socialização nas organizações: a inclusão e a permanência de pessoas com deficiência. In: XXXII EnANPAD - Encontro Nacional de Administração. São Paulo: ANPAD.
- Richarte-Martinez, V. L. P. (2013). A voz, o silêncio e a gestão da diversidade em organizações. São Paulo: Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. Tese de Doutorado.
- Santos, J. J. & Bastos, A. V. B. (Mai./Ago./2008). Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. *Revista de Administração da UFSM – ReA*, v.1, n.2, p. 291-305. Santa Maria: UFSM.
- Schwarz, A. & Haber, J. (2009). *Cotas; como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência*. São Paulo: I. Social.
- Shachter, S. (2002). *Door to door (De porta em porta)*. EUA.
- Silva, A. B. (2010). A fenomenologia como método de pesquisa em estudos

organizacionais. In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Melo, R.; Silva, A. B. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.

Saraiva, L. A. S. & Iragaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discursos? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, n.3.v.49, p. 337-348. São Paulo: FGV.

Tanaka, E. D. O. & Manzini, E. J. (Mai/Ago./2005). O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial*, v.11, n.2, p. 273-294. Marília, SP.

Tanure, B.; Evans, P. & Cançado, V. L. (Jul. /Ago./2010). As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, v. 14, n. 4, art. 2, pp. 594-614. Curitiba: ANPAD.

Tavares, C. A. B.; Ferreira, R. C.; Silva, M. A. B. & Leite, N. R. P. (2012). À procura da felicidade: sucesso psicológico, felicidade e linguagem fílmica em administração. In: Machado, D. Q. & Matos, F. R. N. (Orgs). (2012). *Estudos observacionais em linguagem fílmica*. Curitiba: CRV.

Tavares, C. A. B.; Freitas, A. D. G. & Leite, N. R. P. (2012). 'Um time, um país' – um estudo sobre a eficácia da liderança à luz da análise fílmica de *Invictus*. In: *Anais do XV SemeAd*. São Paulo: FEA-USP.

Ulrich, D.; Allen, J.; Brockbank, W.; Younger, J. & Nyman, M. (2011). *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Werner, P. (2008). *Front of the class (O líder da classe)*. EUA.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.