FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS

STEFFANY SILVA DE JESUS

**INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO:
DESAFIOS E PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL**

São Carlos

2025

**INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO:
DESAFIOS E PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Lígia Lopes de Souza Barbosa

São Carlos
2025

INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO: DESAFIOS E PRÁTICAS DE GESTÃO EMPRESARIAL¹

Steffany Silva de Jesus²
Lígia Lopes de Souza Barbosa³

Resumo: A inclusão de pessoas com deficiências no ambiente corporativo ainda se destaca por seus diversos desafios empresariais. Os principais obstáculos incluem o preconceito, a ausência de capacitação e a falta de acessibilidade. Assim, esta pesquisa buscou analisar a cultura das organizações no que tange à inclusão de pessoas com deficiência, identificando suas crenças e ações para compará-las às boas práticas indicadas pela Cartilha da OIT e o Guia GPTW, por meio de pesquisa aplicada. Para superar essas barreiras, propõe-se a adoção de práticas como a criação de políticas inclusivas, treinamento de colaboradores, adequações físicas e digitais e programas de apoio. Essas ações beneficiam as empresas, estimulam a inovação, melhoram a satisfação do colaborador e facilitam a integração das pessoas com deficiência.

Palavras-chave: Inclusão, deficiência, ambiente corporativo, gestão, diversidade.

Abstract: The inclusion of people with disabilities in the corporate environment still faces several business challenges. The main obstacles include prejudice, lack of training, and lack of accessibility. Thus, this research sought to analyze the culture of organizations regarding the inclusion of people with disabilities, identifying their beliefs and actions to compare them with the good practices indicated by the ILO Handbook and the GPTW Guide, through applied research. To overcome these barriers, we propose the adoption of practices such as the creation of inclusive policies, employee training, physical and digital adaptations, and support programs. These actions benefit companies, stimulate innovation, improve employee satisfaction, and facilitate the integration of people with disabilities.

Keywords: Inclusion, disability, corporate environment, management, diversity.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de Pessoas com Deficiência (PCD) dentro do ambiente corporativo significa um grande avanço nas organizações, buscando por diversidade e equidade. Globalmente, as empresas cada vez mais estão se voltando para as responsabilidades sociais. O tema tem ganhado visibilidade haja vista seu impacto organizacional e social, isto é, promover a integração de pessoas com deficiência e valorizar a multiplicidade é um passo primordial na gestão. Essa integração não fortalece apenas a diversidade, como também amplia a gama de perspectivas, além de fomentar as inovações e talentos dentro da organização. O Art. 37 da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 dispõe:

Constitui modo de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho a colocação competitiva, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, nos termos da legislação trabalhista e previdenciária, na qual devem ser atendidas as regras de acessibilidade, o fornecimento de recursos de tecnologia assistiva e a adaptação razoável no ambiente de trabalho. (Brasil, 2015)

A Lei Brasileira de Inclusão (LBI), Lei nº 13.146/2015, garante os direitos de pessoas com deficiência, promovendo cenários mais igualitários. Desta maneira, as organizações possuem o dever de adaptar suas práticas garantindo que todos os funcionários possam exercer suas funções facilmente.

Conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a percepção da necessidade de incluir profissionais com deficiência no mercado de trabalho é um fator essencial, pois promove a construção de uma sociedade justa, além de resultar em oportunidades profissionais mais equitativas (OIT, 2020). A inserção destas pessoas no trabalho oportuniza justiça social e um encadeamento de benefícios organizacionais. Em conformidade com o que afirma o Banco Mundial e a Organização Mundial de Saúde, aproximadamente 15% da população mundial vive com algum tipo de deficiência, e sua inclusão no mercado de trabalho contribui para o desenvolvimento econômico e social sustentável (Banco Mundial & OMS, 2011).

No entanto, todo esse movimento enfrenta diversos desafios, sofrendo com a falta de capacitação de gestores e equipes, além da falta de adaptação da infraestrutura e de políticas eficazes que deveriam suprir a necessidade desses profissionais. Conforme Almeida e Souza (2017), as empresas possuem resistência quando se trata de contratações de PCDs, pois não possuem fundamentos para adaptação do ambiente, tanto em termos físicos e estruturais, quanto culturais e tecnológicos. Observa-se também, por parte dos

gestores, a ênfase nas dificuldades que serão enfrentadas, gerando preconceito e capacitismo em relação aos cargos que poderiam ser ocupados por profissionais com deficiência na empresa.

As barreiras culturais e estruturais, sendo, falta de acessibilidade e atitudes capacitistas, limitam o potencial de colaboradores com deficiência, restringindo sua atuação no mercado de trabalho (Martinello, Scavassa e Sotero, 2021).

A liderança desempenha um papel importantíssimo na promoção da inclusão, segundo Costa *et al.* (2022), os líderes precisam ser capacitados para compreender as necessidades específicas de cada colaborador e atuar como agentes de transformação para a criação de um ambiente mais inclusivo. A liderança impacta diretamente na maneira como a equipe visualiza essas ações inclusivas e, como consequência, promove um ambiente acolhedor para todos. Essa sensibilização dos colaboradores é uma estratégia que garante a inclusão efetiva, sendo que os programas de treinamentos ajudam a reduzir preconceitos e estereótipos, promovendo um ambiente de empatia, respeito e inovação (Pessali, 2024).

Os indivíduos nas organizações visualizam a deficiência como uma problemática de desempenho, pré-julgando a eficácia da pessoa ao desempenhar determinadas funções, resultando na prática de exclusão e a desconsideração de suas habilidades únicas. Esse tipo de preconceito muitas vezes é disfarçado com cuidados, preocupações e até mesmo de boas intenções, ocasionando em atitudes discriminatórias, pois, ao invés de incluir acabam afastando e gerando uma relação de dependência.

A ausência de adaptações de espaços físicos e comunicação é apenas mais um reflexo da visão capacitista, reforçando que a prática de “ambiente padronizado” deve ser seguida ao invés de considerar as particularidades dos profissionais com deficiência (OIT, 2020).

Falta de oportunidades para o desenvolvimento profissional continua sendo um grande desafio para pessoas com deficiência. Segundo Bordignon e Sarmiento (2011), programas de capacitação profissional são fundamentais para ampliar as possibilidades de inserção e permanência desses indivíduos no mercado de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de suas habilidades e para sua autonomia.

Construir uma cultura organizacional inclusiva demanda uma visão estratégica de longo prazo. Fialho e Melo (2017) argumentam que a inclusão de pessoas com deficiência deve ser incorporada à missão e aos valores das organizações, superando a ideia de que se trata apenas de uma exigência legal.

Assim, é possível destacar que a inclusão é um processo complexo, que exige grandes mudanças nas políticas empresariais, na estruturação das organizações e conscientização das pessoas. A partir disso, é possível edificar uma instituição que valoriza e promove a diversidade e o bem-estar profissional. Portanto, é notória a necessidade de investigação do tema para o campo da Gestão Empresarial.

Esse artigo tem por finalidade analisar a cultura das empresas, nas dimensões das políticas e comportamentos, em relação à inclusão de pessoas com deficiência, identificando quais são as crenças e ações, e comparando-as às boas práticas indicadas pela Cartilha da OIT e o Guia GPTW.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O decreto 5.296/2004 define que: “Acessibilidade é a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida” (Brasil, 2004, art. 8º).

No Brasil existe ainda a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), que determina diretrizes indispensáveis para a inclusão, exigindo que companhias com mais de 100 funcionários destinem 2% a 5% das vagas para PCDs. Todavia, um estudo do Instituto Ethos (2023) reforça a importância da cultura organizacional, indo além do simples cumprimento da lei, devendo proporcionar não somente um ambiente acolhedor e respeitoso, mas a promoção do desenvolvimento profissional. Segundo relatório da consultoria McKinsey & Company (2021), empresas com políticas efetivas de diversidade e inclusão tem 25% mais chances de superar concorrentes em rentabilidade. Além disso, um estudo da Deloitte (Bourke e Dillon, 2018) aponta que equipes diversas apresentam mais 20% de engenhosidade e inovação.

Para que as empresas se tornem acessíveis, é necessário adaptar o ambiente, tanto fisicamente quanto em termos de clima organizacional, garantindo que o direito da pessoa com deficiência seja respeitado, conforme assegura a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015).

Souza (2017), desenvolveu um Trabalho de Conclusão de Curso na Universidade Federal da Bahia, que traz uma análise da aplicação da Lei de Cotas em empresas do setor privado em Salvador. O estudo identificou que, embora a contratação ocorra, as pessoas

com deficiência são designadas para funções operacionais, com baixa exigência técnica e poucas chances de crescimento profissional. Essa prática evidencia uma inclusão quantitativa, mas não qualitativa, o que contrasta com o princípio da igualdade de oportunidades defendido pela OIT, segundo o qual deve-se garantir não só o ingresso no mercado, mas também o progresso na carreira.

Mesmo com avanços, os desafios seguem sendo significativos. Segundo Sasaki (2009): “Inclusão, como um paradigma de sociedade, é o processo pelo qual os sistemas sociais comuns são tornados adequados para toda a diversidade humana.”.

O Governo, contudo, possui uma participação nesse processo propondo incentivos fiscais para empresas que contratam Pessoas com Deficiência acima das cotas exigidas pela legislação. Por mais que haja o cumprimento da legislação em relação às porcentagens de inclusão, as empresas que adotam e investem nesta política ganham um destaque para sua marca e desempenham um papel de contribuição para uma sociedade mais justa (Brasil, 2021).

A Natura, uma das empresas líderes no mercado, desenvolveu um programa de recrutamento para Pessoas com Deficiência (PCDs). Em 2019, 6,16% dos profissionais que trabalhavam na empresa possuíam algum tipo de deficiência, superando o exigido pela Lei de Cotas (Lei Federal nº 8.213, de 1991). A Natura estabeleceu como meta alcançar 8% de participação até 2020, reforçando a crença de que, quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo (Natura, 2019). A grande companhia Microsoft adota um programa global de contratação de pessoas com espectro autista, oferecendo treinamentos específicos e acompanhamento individualizado (Microsoft, 2021).

Toda essa acessibilidade não gera apenas em uma boa imagem para empresa, mas concede para os profissionais PCDs um melhor desempenho profissional, o que consequentemente vai além, acarretando também no crescimento pessoal de cada colaborador em geral. Empresas que investem na inclusão percebem melhorias no engajamento e na produtividade de toda a equipe (Chiavenato, 2014).

Conforme a cartilha de inclusão OIT (2020), o fato das empresas investirem na inclusão de pessoas com deficiência fornece diversos benefícios abrangendo qualquer nível hierárquico. Adotando essas políticas inclusivas, a instituição expande seu público consumidor podendo gerar um alcance de aproximadamente 25% da população brasileira e ampliar de maneira significativa o mercado, possibilitando a diversificação e o crescimento na base de consumidores.

Essa interação resulta na identificação de novas oportunidades e necessidades. Vê-se de maneira estratégica a adaptação de produtos e serviços para atender essas demandas específicas, agregando valor à empresa, contribuindo para a sustentabilidade do negócio e promovendo diferenciação no mercado. Há também um impacto positivo no ambiente do trabalho. A presença de pessoas com deficiência gera um ambiente mais empático e respeitoso, ocasionando em um clima organizacional saudável, aumentando a produtividade dos colaboradores e motivando-os a serem mais comprometidos com os objetivos da empresa (OIT, 2020).

Um dos maiores obstáculos apontados por trabalhadores com deficiência é o capacitismo velado, ato discriminatório que desvaloriza, subestima ou desqualifica as habilidades dessas pessoas, mesmo em contextos que buscam formalmente promover a inclusão. O Relatório Mundial sobre a Deficiência da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011) evidencia que a discriminação interpessoal é uma das principais razões para que o colaborador não se sinta bem em seu ambiente de trabalho, resultando na dificuldade do funcionário de permanecer na instituição. Esta presença constante de atitudes capacitistas faz com que haja a diminuição de autoestima nos trabalhadores, causando dificuldade em seu engajamento em projetos e comprometendo as relações no ambiente organizacional.

Diante deste contexto, tanto a OIT quanto o Guia GPTW de Diversidade propõem a implementação de ações de sensibilização com os demais profissionais, tendo por objetivo a desconstrução de estigmas e a construção de um ambiente mais empático, equitativo e respeitoso. Essas medidas são essenciais para garantir não apenas a presença, mas sobretudo, a inclusão efetiva e digna das pessoas com deficiência nas dinâmicas das equipes de trabalho.

Segundo dados do IBGE, publicados em 2023, a participação das pessoas com deficiência que estavam ativamente envolvidas no mercado de trabalho era consideravelmente inferior à de pessoas sem deficiência. Indicando que, em 2022, a fração dos PCDs era de apenas 29,2%, um índice abaixo da taxa de participação de pessoas sem deficiência, que era de 66,4%, validando uma diferença substancial na integração de duas populações no mercado de trabalho, assim como, evidenciando a dificuldade que pessoas com deficiência enfrentam para ter acesso a uma vaga de emprego (IBGE, 2023).

Além disso, 26,6% é o nível de ocupação das pessoas com deficiência, o que representa menos da metade do percentual encontrado para as pessoas sem deficiência,

que é de 60,7%. Operando em situação de informalidade, ainda em 2022, a alíquota das pessoas com deficiência era cerca de 55%, já as pessoas sem deficiência, 38,7% (IBGE, 2023).

Instituições reconhecidas por suas ações inclusivas, como as destacadas no Ranking GPTW de Pessoas com Deficiência, comprovam que é possível desenvolver ambientes de trabalho que valorizam a diversidade e promovem a equidade. Essas empresas implementam práticas abrangentes, incluindo desde processos seletivos acessíveis até o desenvolvimento de carreira, garantindo oportunidades reais para pessoas com deficiência (GREAT PLACE TO WORK, 2023).

Contudo, a inclusão apenas se torna possível se a liderança, pilar fundamental, valorizar a diversidade, se comprometer em desenvolver um ambiente inclusivo, realizar ações concretas iniciando, desde a contratação até o desenvolvimento diário desses profissionais, estabelecendo políticas e práticas eficazes com o enfoque principal, incluir Pessoas com Deficiência. Com esse envolvimento da liderança, são gerados, progressivamente, pequenos ajustes razoáveis na sociedade e no ambiente profissional.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para desenvolver este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é do tipo aplicada, conforme definição de Marconi e Lakatos (2018, p. 6): “Caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

O objetivo central deste estudo é comparar as orientações fornecidas pela cartilha da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e as práticas avaliadas pelo Great Place to Work (GPTW), com a realidade vivenciada no dia a dia por profissionais com deficiência.

O artigo se propõe a confrontar as práticas observadas nas empresas com as recomendações da OIT e os critérios exigidos pelo GPTW, com o intuito de identificar possíveis lacunas ou avanços no processo de inclusão. A análise busca compreender se as políticas que são implementadas possuem um impacto real no desempenho e desenvolvimento profissional desses colaboradores. Para isso, foram selecionados três estudos e uma entrevista com uma auditora fiscal do trabalho que relatam os principais obstáculos enfrentados pelas empresas e PCDs na implementação de práticas inclusivas.

A seleção dos materiais foi feita com base na problemática apresentada

anteriormente, buscando publicações que se propunham a analisar cada um dos desafios apontados na fundamentação teórica desta pesquisa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos artigos selecionados revela uma desconexão significativa entre o que determinam as recomendações da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e as práticas utilizadas pelo selo Great Place to Work (GPTW), em contraste às adotadas pelas empresas brasileiras no que se refere à inclusão de pessoas com deficiência no ambiente laboral.

Entre os desafios observados destacam-se as questões relacionadas ao recrutamento e seleção, à aplicação de políticas culturais inclusivas, mudanças estruturais, organizacionais e tecnológicas necessárias, além dos preconceitos diários que os profissionais com deficiência enfrentam em seu ambiente de trabalho, como a visão capacitista, falta de acessibilidade e a escassez de oportunidades de crescimento.

García (2021) colheu informações de PCDs com diferentes graus de limitações que buscaram se inserir socialmente e trabalhar, resultando em três pontos principais. Primeiro: caso não houvesse a lei obrigando a contratação desses profissionais, eles não estariam empregados, pois há falta de infraestrutura e políticas organizacionais que favoreçam o desenvolvimento, competência e retenção dos profissionais PCDs. Segundo ponto: ocorre concentração de cargos operacionais com baixa qualificação, salários inferiores e uma grande rotatividade, resultado de um déficit na formação escolar destes profissionais. Terceiro ponto: “O direito de ser diferente”, revelando que parte das iniciativas inclusivas são apenas ações pontuais, superficiais, sem desenvolvimento de estratégias mais aplicadas em diversidade.

O estudo de Reis *et al.* (2021), aponta que falta coerência entre a prática e o discurso, principalmente quando se analisa o cotidiano de PCDs no clima organizacional. Com base nesta pesquisa, a maior parte das ações são pontuais, já que existe resistência por parte de lideranças em adaptar processos, funções e trabalhos e quando ocorrem acabam sendo fragmentadas ou sem finalização, dificultando a permanência e crescimento da pessoa com deficiência na instituição.

Sampaio (2022), por sua vez, reforça o fato ao alertar a prática da “inclusão estratégica”. Segundo a auditora fiscal do trabalho, as empresas buscam priorizar a contratação de trabalhadores com deficiências leves (que não exigem grandes adaptações)

apenas para o cumprimento da lei. Essas ações esvaziam o propósito das Diretrizes da OIT, que visam garantir igualdade no trabalho e eliminar as formas de discriminação.

Por fim, o estudo de Tolfo e Piccinini (2001) traz uma reflexão técnica sobre empresas certificadas como “melhores para trabalhar”. Embora o selo se proponha a avaliar o que é propagandeado institucionalmente e a realidade dos trabalhadores, os instrumentos utilizados pelo GPTW para avaliação não capturam adequadamente a realidade de grupos vulneráveis, não aprofundando as experiências e sim privilegiando aspectos genéricos de satisfação e clima organizacional de maneira superficial.

A OIT tem por objetivo propor um modelo de inclusão baseado em acessibilidade, desenvolvimento de PCDs e igualdade de condições. Entretanto, a realidade vivenciada e enfrentadas nas instituições pelas pessoas com deficiência não é a mesma que a sugerida pela cartilha. As empresas, muitas vezes, mantêm uma postura passiva, encarando a inclusão como uma obrigação do cumprimento da lei de cotas ao invés de lidar de maneira estratégica e impulsionar a diversidade e inovação.

Um aspecto que vale ressaltar, é a maneira como algumas empresas lidam com a inclusão de PCDs, visando melhorar sua imagem pública ao invés de praticar uma mudança verídica em seus processos internos. A falta de um sistema rigoroso de avaliação contínua e fiscalização eficaz, contribui com um ciclo de exclusão disfarçado de inclusão. O Brasil ainda carece no comprometimento com as mudanças estruturais, pois realizar a inclusão exige uma revisão completa da cultura organizacional e de processos internos com foco em desenvolver e promover a diversidade. Mesmo com boas intenções, é necessário que as empresas revisem suas práticas de recrutamento, promoção e seleção, incentivando o crescimento e a permanência de PCDs em todos os níveis hierárquicos e criando um ambiente verdadeiramente inclusivo, o que implica em garantir acessibilidade e desenvolver políticas que irão refletir no dia a dia da empresa.

A partir disso, torna-se evidente que os estudos citados convergem para a constatação de que, embora existam normas, diretrizes e selos que estimulam a inclusão e diversidade, no dia a dia, as empresas possuem grandes dificuldades para implementar, operacionalizar e internalizar esses valores, permanecendo apenas com gestos simbólicos, obrigatórios ou estratégicos para fins lucrativos e reputação, sem alteração em suas ações culturais e estruturais. Tal divergência entre o ideal e a realidade organizacional, compromete os objetivos da OIT e a credibilidade do GPTW com seus selos, haja vista que faltam indicadores específicos e mecanismos de fiscalização mais rigorosos para uma avaliação mais efetiva na inclusão de PCDs.

De forma geral, a implementação eficaz de políticas inclusivas só é possível em empresas que possuem um RH altamente estruturado. São essas empresas com bases sólidas que conseguem implementar com sucesso as diretrizes estabelecidas e conquistar reconhecimentos como o selo GPTW, sendo referência de boas práticas, inspirando outras organizações que buscam aprimorar sua estrutura interna e provando que a excelência em gestão de pessoas e inclusão não é apenas um desejo e sim fruto de um comprometimento profundo e uma realidade alcançável por meio de planejamento e estratégias bem executadas.

6. CONCLUSÃO

A partir da análise dos dados apresentados, conclui-se que mesmo com avanços significativos, em termos legislativos e diretrizes para a inclusão de pessoas com deficiência, o Brasil tem falhado. Existe uma grande lacuna entre o que é sugerido pelas normas e a realidade vivenciada nas empresas. Essas iniciativas não são efetivas devido à falta de comprometimento estrutural das organizações. Nota-se que as instituições buscam apenas promover uma boa imagem e concluir suas obrigações legais sem enfatizar a implementação de mudanças sustentáveis em seus processos e estruturas organizacionais.

Os estudos abordados destacam que os processos realizados para a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho são superficiais. Apesar da existência de ações pontuais de contratação, as iniciativas são voltadas para cargos de baixa qualificação, isso porque, muitos profissionais com deficiência também possuem um déficit em sua escolaridade, o que é considerado pelas empresas como um empecilho na contratação para cargos maiores, assim como, uma justificativa da baixa porcentagem em contratação de PCDs. De qualquer forma, as ações não geram impacto significativo para o crescimento e permanência desses trabalhadores. O fato de existir a prática de “inclusão estratégica” que prioriza a contratação de pessoas com deficiências selecionadas pelo seu grau de dificuldade é um reflexo claro da resistência das empresas em adquirir uma verdadeira cultura inclusiva. Os líderes, por sua vez, contribuem para esses resultados negativos, por meio da resistência em adaptar funções, processos, falta de atitude para ações que integrem esses colaboradores e o ambiente físico, para que haja realmente um clima organizacional inclusivo. Vale ressaltar que a inclusão não deve ser analisada e realizada apenas com o foco em cumprir a lei, e sim, deve ser incorporada à cultura da

instituição de maneira contínua, exigindo mudanças de tudo e todos, criando um ambiente que permite o crescimento, desenvolvimento e integração desses colaboradores sem que sejam tratados como “minoria”.

As formas avaliativas do selo GPTW também se revelam limitadas, conforme argumentos de Tolfo e Piccinini (2002), não existindo uma consideração adequada nas experiências individuais de cada profissional PCD; os métodos utilizados são superficiais e genéricos, ignorando as barreiras reais enfrentadas no dia a dia desses trabalhadores, como acessibilidade, a dificuldade de integração nos processos de trabalho e ausência de programas eficazes de desenvolvimento.

A desconexão entre as diretrizes de inclusão e a realidade que pessoas com deficiências vivenciam no ambiente de trabalho é reflexo de um processo de inclusão que ainda é muito carente de comprometimento e políticas realmente estruturadas. As instituições devem desapegar da realidade lúdica e superficial estipulada pelas normas institucionais e investir em processos de gestão de pessoas que tenham como princípio promover a inclusão com comprometimento e que intencionem respeitar a particularidade de cada profissional PCD. Por fim, observa-se que, para dar conta dessa realidade, somente empresas detentoras de um RH muito bem estruturado conseguirão aplicar as boas práticas preconizadas pela cartilha da OIT e pelo GPTW.

REFERÊNCIA

ALMEIDA, M. A.; SOUZA, A. C. Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos. *Revista Brasileira de Educação Especial*, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/6wFvTLyWvZCC9y9CZDGQpqb/>. Acesso em: 28 maio 2025.

BANCO MUNDIAL; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Relatório mundial sobre a deficiência*. São Paulo: SEDPcD, 2011. Disponível em: [Relatorio Mundial.pdf](#). Acesso em: 28 maio 2025.

BORDIGNON, Patricia Mallmann; SARMENTO, Dirce Fanfa. *Capacitação profissional de pessoas com deficiência: um estudo de caso no Secap/Faders*. Boletim Técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 34–47, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/200>. Acesso em: 29 maio 2025.

BOURKE, Juliet; DILLON, Bernadette. The diversity and inclusion revolution: eight powerful truths. *Deloitte Review*, Issue 22, 22 jan. 2018. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Proposta prevê criação de incentivos a empresas que contratarem pessoas com deficiência. *Portal da Câmara dos Deputados*, Brasília, 25 maio 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/760206-proposta-preve-criacao-de-incentivos-a-empresas-que-contratarem-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nºs 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelecem normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 3 dez. 2004.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, ano 152, n. 127, p. 2-11, 7 jul. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. *Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991*. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 2 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. *SlidePlayer*, [s.d.]. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/10169105/>. Acesso em: 29 maio 2025.

COSTA, Nara Baêta *et al.* Impacto do treinamento “Liderança Inclusiva” nas crenças e atitudes de gestores em relação a trabalhadores com deficiência. *Revista Psicologia: Organizações e*

Trabalho, [S.l.], v. 22, n. 4, p. 1-12, 2022. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/23732>. Acesso em: 28 maio 2025.

FIALHO, Camila Borges; MELO, Ariane Neres de. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 7, n. 3, p. 44-62, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/321710880_INCLUSAO_DE_PESSOAS_COM_DEFICIENCIA_NO_AMBIENTE_ORGANIZACIONAL_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_OU_OBRIGACAO_LEGAL. Acesso em: 29 maio 2025.

GARCÍA, V. G. *Panorama da inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil*. Temas em Saúde, v. 21, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tes/a/HkkjjNpVsgsJYVS93DCkYbg/>. Acesso em: 26 maio 2025.

GREAT PLACE TO WORK. *Guia GPTW Diversidade*. 2023. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/711763256/Guia-GPTW-Diversidade>. Acesso em: 05 mar 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda>. Acesso em: 05 mai 2025.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas 2023-2024*. São Paulo: Instituto Ethos, 2023. Disponível em: <https://ethos.powerappsportals.com/perfil1100/>. Acesso em: 28 maio 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Características, campos e tipos de pesquisas. In: MARKONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisas*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018. Cap. 4-9.

MARTINELLO, Fabio Augusto; SCAVASSA, Wilmar Andolfato; SOTERO, Andrea Luiza Escarabelo. *Análise crítica da inclusão social no mercado de trabalho das pessoas com deficiência*. Jus.com.br, 9 mar. 2021. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/89042/analise-critica-da-inclusao-social-no-mercado-de-trabalho-das-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 2 jun. 2025.

McKINSEY & COMPANY. *Diversity wins: how inclusion matters*. [S.l.], 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 02 mai 2025.

MICROSOFT. Celebrating six years of our autism hiring program. *Microsoft Accessibility Blog*, 28 abr. 2021. Disponível em: https://blogs.microsoft.com/accessibility/waad_21/. Acesso em: 29 maio 2025.

NATURA. *Guia Exame de Diversidade: Natura é destaque por inclusão de PCDs*. Disponível em: <https://www.natura.com.br/blog/mais-natura/guia-exame-de-diversidade-natura-e-destaque-por-inclusao-de-pcds>. Acesso em: 29 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Relatório Mundial sobre a Deficiência*. Genebra: OMS, 2011. Disponível em: [Relatorio Mundial.pdf](#). Acesso em: 21 mai 2025.

PESSALI, Gustavo. O impacto do treinamento em liderança inclusiva no sucesso corporativo. *Mosaice*, 28 out. 2024. Disponível em: <https://mosaice.com/artigos/impacto-treinamento-lideranca-inclusiva/>. Acesso em: 28 maio 2025.

REIS, A. B. A. et al. *Inclusão da pessoa com deficiência: análise de políticas públicas e desafios no mercado de trabalho*. *Laborare*, v. 4, n. 6, p. 226–245, 2021. Disponível em: <https://revistalaborare.org/index.php/laborare/article/download/79/81/533>. Acesso em: 26 maio 2025.

SAMPAIO, M. *Pessoas com deficiência e a falsa inclusão no mundo do trabalho*. DMT em Debate, 2022. Disponível em: <https://www.dmtemdebate.com.br/pessoas-com-deficiencia-e-a-falsa-inclusao-no-mundo-do-trabalho-entrevista-com-marina-sampaio/>. Acesso em: 26 maio 2025.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. *Revista Nacional de Reabilitação (Reação)*, São Paulo, ano XII, mar./abr. 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf. Acesso em: 2 jun. 2025.

SOUZA, Mércia Garcia. *A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e a Lei de Cotas*. 2017. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: [Mércia Garcia Souza.pdf](#). Acesso em: 28 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). OIT e MPT lançam guia para orientar empresas na inclusão de pessoas com deficiência. OIT, Genebra, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oit-e-mpt-lancam-guia-para-orientar-empresas-na-inclusao-de-pessoas-com>. Acesso em: 23 jun. 2025.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. *As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 165–193, jan./abr. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/Zgsd6tJJ8TFNSwHjhjCtPjr/>. Acesso em: 26 maio 2025.