

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL PROF. ARMANDO JOSÉ FARINAZZO  
CENTRO PAULA SOUZA

Beatriz da Silva  
Camila Merino da Silva  
Marcia César de Oliveira Cavassana

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DE PCD: UM  
ESTUDO BASEADO NAS EXPERIÊNCIAS E DIFICULDADES DE  
CANDIDATOS COM DEFICIÊNCIA

Fernandópolis  
2025

Beatriz da Silva  
Camila Merino da Silva  
Marcia César de Oliveira Cavassana

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DE PCD: UM  
ESTUDO BASEADO NAS EXPERIÊNCIAS E DIFICULDADES DE  
CANDIDATOS COM DEFICIÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção da Habilitação Profissional Técnica de Nível Médio de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, à Escola Técnica Estadual Professor Armando José Farinazzo, sob orientação do Professor Alexandre Rodrigues Cajuela.

Fernandópolis  
2025

Beatriz da Silva  
Camila Merino da Silva  
Marcia César de Oliveira Cavassana

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DE PCD: UM  
ESTUDO BASEADO NAS EXPERIÊNCIAS E DIFICULDADES DE  
CANDIDATOS COM DEFICIÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como exigência parcial para  
obtenção da Habilitação Profissional  
Técnica de Nível Médio de Técnico em  
Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico  
de Gestão e Negócios, à Escola Técnica  
Estadual Professor Armando José  
Farinazzo, sob orientação do Professor  
Alexandre Rodrigues Cajuela.

Examinadores:

---

Elaine Cristina Siqueira

---

Leandro Land

---

João Donizeti Pascui Junior

Fernandópolis  
2025

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho aos colegas PcD da Etec Professor Armando José Farinazzo, que, com sua participação, nos oportunizaram esta investigação, e a todos os que defendem os direitos das pessoas com deficiência.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, às minhas companheiras de TCC e ao nosso orientador, Professor Alexandre.

*Beatriz*

Agradeço a oportunidade que tive, às minhas companheiras de jornada neste TCC e ao nosso orientador, Professor Alexandre.

*Camila*

Aos meus filhos, Ana Flávia e Luiz Fernando, os motivos do meu abrir de olhos ao amanhecer, e aos meus pais, que sempre me apoiam. Às minhas companheiras, que abraçaram o tema, e ao meu amigo pessoal, dedicado e grande parceiro, nosso orientador, o Professor Alexandre Rodrigues Cajuela.

*Marcia*

## EPÍGRAFE

"É preciso investir tempo e energia em recursos humanos. Dar espaço de fala, engajar e ouvir. A preocupação com o sentir do outro pode ser decisiva numa relação profissional."

*Nelson Wilians*

# O PAPEL DO RECURSOS HUMANOS NA INCLUSÃO DE PcD: UM ESTUDO BASEADO NAS EXPERIÊNCIAS E DIFICULDADES DE CANDIDATOS COM DEFICIÊNCIA

Beatriz da Silva  
Camila Merino da Silva  
Marcia César de Oliveira Cavassana

**RESUMO:** Este estudo aborda os desafios enfrentados pelos departamentos de Recursos Humanos no cumprimento da Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência (PcD), destacando os obstáculos estruturais, culturais e processuais presentes no ambiente corporativo. A legislação brasileira, por meio da Lei nº 8.213/91 e do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), garante o direito ao trabalho para PcD, porém, sua aplicação prática ainda esbarra em problemas como falta de acessibilidade, estigmas, preconceitos e processos seletivos excludentes. A atuação do RH é fundamental na promoção de políticas inclusivas, com destaque para o desenvolvimento de processos seletivos mais acessíveis, capacitação de gestores e revisão da cultura organizacional. A transformação cultural é apontada como um elemento-chave para o sucesso da inclusão efetiva, visto que o capacitismo e a resistência interna ainda são entraves comuns. Além das barreiras físicas, destaca-se a ausência de tecnologias assistivas e a resistência à diversidade por parte de gestores. Ainda que o cumprimento da lei seja um requisito legal, a inclusão deve ir além do número mínimo exigido, sendo tratada como uma estratégia de valorização humana e vantagem competitiva. Empresas que promovem a diversidade colhem benefícios como inovação, melhoria do clima organizacional e maior engajamento dos colaboradores. O estudo propõe uma reflexão sobre as práticas de RH e sugere ações estruturais, educacionais e culturais que favoreçam a contratação e permanência das PcD no mercado de trabalho.

**Palavras-chave:** Acessibilidade. Inclusão. Lei de cotas. Pessoas com Deficiência (PcD). Preconceito.

**ABSTRACT:** This study addresses the challenges faced by Human Resources (HR) departments in complying with Brazil's Quota Law for People with Disabilities (PwD), highlighting structural, cultural, and procedural barriers within corporate environments. Although Brazilian legislation—specifically Law No. 8.213/91 and the Brazilian Inclusion Law (Law No. 13.146/2015)—ensures the right to work for individuals with disabilities, its practical implementation is often hindered by lack of accessibility, social stigma, prejudice, and non-inclusive recruitment practices. HR plays a fundamental role in fostering inclusive policies, especially through the development of accessible hiring processes, manager training, and organizational culture change. Cultural transformation is considered a key factor for effective inclusion, as ableism and internal resistance remain persistent challenges. In addition to physical barriers, the lack of assistive technologies and reluctance from leadership to embrace diversity further

hinder inclusion. While legal compliance is mandatory, true inclusion should transcend minimum quota requirements and be seen as a strategic approach that enhances human value and competitive advantage. Organizations that actively promote diversity report benefits such as increased innovation, improved organizational climate, and higher employee engagement. This study encourages critical reflection on current HR practices and proposes structural, educational, and cultural actions to support the hiring and retention of people with disabilities in the labor market.

**Keywords:** Accessibility. Inclusion. People with Disabilities (PwD). Prejudice. Quota law.

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel central na gestão de pessoas e na promoção de relações organizacionais saudáveis, reconhecendo os colaboradores como elementos fundamentais para o sucesso empresarial. Entre suas responsabilidades, destacam-se a implementação de estratégias comportamentais e de integração, com o objetivo de melhorar a produtividade e a competitividade, além de contribuir para o alcance das metas organizacionais (Portal do RH, 2025).

No entanto, as pessoas com deficiência (PcD) ainda enfrentam dificuldades significativas no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito à quantidade e qualidade das oportunidades oferecidas. Muitas empresas contratam PcD apenas para atender à Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), sem considerar as qualificações desses profissionais. Além disso, o preconceito no ambiente corporativo continua sendo um obstáculo relevante, manifestando-se tanto entre gestores quanto entre colaboradores, que frequentemente demonstram resistência em contratar ou trabalhar com pessoas com deficiência (Grupo Gestão RH, 2023).

Dado esse cenário, é essencial investigar as dificuldades enfrentadas pelo departamento de RH no cumprimento da Lei de Cotas e na promoção de uma inclusão efetiva. Este estudo busca compreender os desafios estruturais, culturais e processuais que impactam a integração dos PcD no ambiente corporativo.

### 1.1. Problema de Pesquisa

O cumprimento das cotas para PcD representa um desafio significativo para os departamentos de RH. Entre os principais obstáculos está a falta de acessibilidade no

ambiente corporativo. Muitas empresas ainda não dispõem de infraestrutura adequada, como rampas, banheiros adaptados e sinalizações em Braille, limitando a integração plena dos PcD e comprometendo seu desempenho e bem-estar (RH PRAVOCE, 2021).

Além disso, os estigmas e preconceitos relacionados à inclusão continuam sendo barreiras importantes. A ideia equivocada de que PcD são menos produtivos ou mais propensos a ausências dificulta tanto a contratação quanto a adaptação desses profissionais ao ambiente organizacional. Essa resistência cultural prejudica a aceitação dos PcD dentro das empresas e compromete sua inserção no mercado de trabalho (RH PRAVOCE, 2021).

Outro desafio enfrentado pelas empresas é a escassez de candidatos qualificados para preencher as vagas destinadas aos PcDs. Muitas vezes, os processos seletivos tradicionais não são inclusivos o suficiente para atender às necessidades específicas desse grupo, dificultando sua participação igualitária nas oportunidades oferecidas (Fecomercio SP, 2023). Por fim, a resistência interna por parte de gestores que não compreendem os benefícios da diversidade também constitui um entrave relevante. Para superar esses desafios, é necessário promover não apenas mudanças estruturais e processuais nas organizações, mas também uma transformação cultural que valorize a diversidade e a igualdade de oportunidades (Ilgual, 2023).

Com base nesse contexto, surge a seguinte pergunta: **Quais são as dificuldades enfrentadas pelos departamentos de Recursos Humanos no cumprimento das cotas para Pessoas com Deficiência?**

## **1.2. Objetivos**

O objetivo geral deste estudo é compreender os desafios enfrentados pelos departamentos de RH no cumprimento das cotas destinadas às PcD. Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- a) Identificar as principais barreiras que dificultam o cumprimento das cotas;
- b) Analisar os impactos dos preconceitos e estigmas culturais na inclusão dos PcD no ambiente corporativo;

- c) Investigar as limitações dos processos seletivos tradicionais na contratação de PcD;
- d) Propor estratégias para superar os desafios enfrentados pelo RH na promoção da inclusão efetiva.

### **1.3. Justificativa**

Este estudo é relevante porque aborda um problema crítico que afeta tanto as organizações quanto os profissionais com deficiência: o cumprimento das cotas estabelecidas pela Lei nº 8.213/91 e a promoção da inclusão efetiva desses indivíduos no mercado de trabalho. Apesar dos avanços legais, muitas empresas ainda enfrentam dificuldades para integrar PcD em seus quadros funcionais devido a barreiras estruturais e culturais significativas (RH PRAVOCE, 2021).

Ao investigar essas dificuldades, este trabalho busca contribuir para o desenvolvimento de práticas mais inclusivas nos departamentos de RH, promovendo mudanças que vão além do cumprimento legal e que favoreçam uma verdadeira valorização da diversidade nas organizações. Além disso, ao propor soluções práticas para superar esses desafios, espera-se fornecer subsídios para gestores e líderes empresariais interessados em implementar políticas eficazes de inclusão.

Por fim, este estudo reforça a importância da transformação cultural nas empresas como um elemento essencial para garantir igualdade de oportunidades e condições justas para todos os colaboradores. A inclusão efetiva dos PcD não apenas beneficia esses profissionais diretamente, mas também fortalece as organizações ao promover um ambiente mais diverso e inovador (Ilgual, 2023).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão de Recursos Humanos e Inclusão**

O Departamento de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel crucial no recrutamento e na gestão das pessoas dentro da organização. Sua principal responsabilidade é garantir que os profissionais contratados possuam as competências necessárias, além de reconhecer os colaboradores como peças-chave para o sucesso da empresa. O setor de RH tem, também, a tarefa de implementar

estratégias comportamentais e de integração, sempre com o objetivo de melhorar a produtividade e a competitividade, contribuindo diretamente para o alcance das metas organizacionais (Portal do RH, 2025).

Essa abordagem estratégica se tornou fundamental nos processos de recrutamento, pois permite alinhar as políticas de gestão com os objetivos da organização, o que resulta em bons desempenhos e diferenciação no mercado. O processo de recrutamento começa com uma análise cuidadosa da cultura e das exigências da empresa, assegurando que os candidatos selecionados possuam o perfil adequado para os cargos e possam se integrar plenamente ao ambiente corporativo (Chiavenato, 2014).

A escolha dos candidatos é um processo essencial para a integração na empresa, pois é neste momento que os perfis dos candidatos são ajustados aos critérios das vagas. No caso do recrutamento para pessoas com deficiência (PcD), é fundamental avaliar as necessidades específicas de cada candidato, considerando que cada tipo de deficiência – seja física, intelectual, auditiva ou visual – exige cuidados distintos. A divulgação das vagas deve ser clara e objetiva, destacando tanto as funções a serem desempenhadas quanto as condições de acessibilidade do ambiente de trabalho. Além disso, é imprescindível que a equipe de RH esteja devidamente capacitada para garantir que o processo seja inclusivo e o local de trabalho seja acessível para todos. Um recrutamento inclusivo contribui para uma gestão mais humanizada, ajuda a combater preconceitos e favorece a criação de uma cultura organizacional mais diversa e acolhedora. (Iguatemi, 2023).

Embora a legislação brasileira tenha garantido direitos para as pessoas com deficiência (PcD), muitos ainda enfrentam desafios significativos tanto na busca por vagas de emprego quanto no processo de contratação. As empresas, muitas vezes, contratam pessoas com deficiência apenas para cumprir a Lei de Cotas nº 8.213/91, alegando dificuldades para adequar os candidatos às vagas disponíveis (Brasil, 1991).

Um argumento comum apresentado pelos departamentos de Recursos Humanos é que é mais difícil encontrar pessoas com deficiência para preencher as vagas em comparação com candidatos sem deficiência, o que acaba dificultando o processo de contratação. No entanto, alguns gestores demonstram resistência ao considerar a inclusão de pessoas com deficiência em seus quadros de funcionários (Grupo Gestão RH, 2023).

Essa relutância reflete um dos maiores obstáculos tanto na sociedade quanto dentro do ambiente de trabalho: a aceitação. O preconceito, que ainda é bastante presente, se torna uma das principais barreiras nesse processo. A resistência à inclusão é alimentada pela ideia equivocada de que pessoas com deficiência não estão qualificadas para atender às exigências das empresas, o que, muitas vezes, reduz as vagas a uma simples formalidade para cumprimento da cota legal, sem a devida valorização do potencial dos candidatos (Grupo Gestão RH, 2023).

Vivemos em um mundo marcado pela diversidade, e cabe a nós compreendermos, conviver e aceitar as diferenças. A inclusão desempenha um papel fundamental nesse contexto, tornando-nos mais conscientes e ajudando no nosso crescimento como indivíduos. No entanto, essa inclusão ainda não se reflete de maneira significativa nas empresas, que muitas vezes se concentram apenas em contratar pessoas com determinadas qualificações, focando em algumas hierarquias e deixando de lado outras. Isso prejudica certos grupos durante o processo de recrutamento e seleção (UNIFACS, 2021).

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência nº 13.146, de 6 de julho de 2015, atua como um instrumento importante para ajudar a resolver esses problemas, promovendo a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações (UNIFACS, 2021).

Para promover a diversidade, as empresas precisam adotar iniciativas que criem uma gestão mais humanizada e busquem melhorar o clima organizacional, tornando-o mais inclusivo. Esse processo implica em desenvolver modelos de recrutamento que levem em conta diversas perspectivas, reduzindo a exclusão durante as contratações.

Garantir a diversidade no ambiente de trabalho é essencial, não apenas por questões humanitárias, mas também por razões econômicas. A exclusão limita o potencial de crescimento e a prosperidade das pessoas, e tornar a diversidade mais inclusiva resulta em maiores benefícios tanto para as empresas quanto para a economia como um todo (UNIFACS, 2021).

## **2.2. Legislação e Políticas Públicas**

Se pensarmos em uma linha do tempo histórica sobre o tema, em termos de legislação e evolução de garantia dos Direitos do PcD, segundo Pinheiro e Brutti (2025):

Constituição de 1988: A Constituição Federal de 1988 estabeleceu a igualdade de direitos para todos, incluindo as pessoas com deficiência, garantindo o acesso à educação, saúde e trabalho.

Lei nº 7.853/1989: A primeira lei brasileira a estabelecer normas para o pleno exercício dos direitos individuais e sociais das PcD, regulamentada em 1999.

Lei de Cotas (Lei nº 8213/1991): Instituiu a reserva de vagas para PcDs em empresas com determinado número de funcionários.

Lei nº 10.098/2000: Estabeleceu normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das PcD.

Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) (Estatuto da Pessoa com Deficiência): Regulamenta os direitos das PcD, com foco em acessibilidade, inclusão e combate à discriminação.

Mas se focarmos no que se refere ao cumprimento de cotas PcD encontramos na Lei nº 8.213/91 que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social no seu artigo 93 uma tabela progressiva que orienta as empresas no cumprimento das referidas cotas:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de

2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiências, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados .....2%;

II - de 201 a 500 .....3%;

III - de 501 a 1.000 .....4%;

IV - de 1.001 em diante .....5%.

V - (VETADO na Lei nº 13.146, de 6/7/2015, publicada no DOU de 7/7/2015, em

vigor 180 dias após sua publicação)

§ 1º A dispensa de pessoa com deficiência ou de beneficiário reabilitado da

Previdência Social ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias e a dispensa imotivada em contrato por prazo indeterminado somente poderão ocorrer após a contratação de outro trabalhador com deficiência ou beneficiário reabilitado da Previdência Social. (Parágrafo com redação dada pela Lei nº 13.146, de 6/7/2015, publicada no DOU de 7/7/2015, em vigor 180 dias após sua publicação)

§ 2º Ao Ministério do Trabalho e Emprego incumbe estabelecer a sistemática de

fiscalização, bem como gerar dados e estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por pessoas com deficiência e por beneficiários reabilitados da Previdência Social, fornecendo-os,

quando solicitados, aos sindicatos, às entidades representativas dos empregados ou aos cidadãos interessados. (Parágrafo com redação dada pela Lei nº 13.146, de 6/7/2015, publicada no DOU de 7/7/2015, em vigor 180 dias após sua publicação)

§ 3º Para a reserva de cargos será considerada somente a contratação direta de pessoa com deficiência, excluído o aprendiz com deficiência de que trata a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. (Parágrafo acrescido pela Lei nº 13.146, de 6/7/2015, publicada no DOU de 7/7/2015, em vigor 180 dias após sua publicação) § 4º (VETADO na Lei nº 13.146, de 6/7/2015, publicada no DOU de 7/7/2015, em vigor 180 dias após sua publicação) Obrigações legais e práticas organizacionais Políticas Públicas para inclusão de PcD no mercado de Trabalho.

Encontramos uma Lei que ampara diretamente o PcD a Lei Brasileira de Inclusão, também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei n.º 13146/2015) é a legislação que garante os direitos às PCDs. Ele reconhece como pessoa com deficiência aquela que possui “um impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial”.

Divulgado o censo no último dia 23/05/2025 encontramos no levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) aponta que o Brasil tem 14,4 milhões de pessoas com deficiência, o que representa 7,3% da população com dois anos ou mais. Além disso, foram identificadas 2,4 milhões de pessoas com autismo, dados coletados pela primeira vez. As informações são parte de dados preliminares da amostra do Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2025).

A secretária nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (SNDPD/MDHC), Anna Paula Feminella, ressaltou que a divulgação dessas informações é fundamental para permitir que o Estado aprimore suas ações para a garantia de direitos. “Os números são importantes para que possamos desenvolver políticas públicas mais direcionadas a esse segmento da população, que historicamente tem sido invisibilizado devido às múltiplas barreiras enfrentadas na sociedade – sejam elas arquitetônicas, urbanísticas ou comunicacionais. Embora sejam dados iniciais, eles servem como referência para qualificar as políticas públicas, fortalecer o controle social e ampliar a visibilidade das pessoas com deficiência no âmbito legislativo e governamental (IBGE, 2025).

Segundo a Fecomércio SP 2018 as empresas brasileiras enfrentam desafios para cumprir a Lei de Cotas (Lei n.º 8.213 de 1991), que obriga o preenchimento de 2% a 5% das vagas para pessoas com algum tipo de deficiência em empresas com

mais de cem funcionários. O estudo do iSocial confirma esse problema ao apontar que 85% dos contratantes têm dificuldade em encontrar candidatos com deficiência.

Entre os cinco principais obstáculos para o recrutamento e seleção desses profissionais, destacam-se a baixa qualificação dos profissionais com deficiência (19%), a falta de acessibilidade na empresa (15%) e a resistência dos gestores (14%). Também foram apontados como problemas a falta de banco de currículos confiável (14%) e a dificuldade em estabelecer vagas exclusivas para pessoas com deficiência (11%) (Fecomércio SP, 2018).

### **2.3. Acessibilidade no Ambiente Corporativo**

A acessibilidade no ambiente corporativo é uma condição indispensável para garantir a inclusão efetiva de pessoas com deficiência (PcD) no mercado de trabalho. A ausência de infraestrutura adequada, bem como a falta de tecnologias assistivas e adaptações razoáveis, constitui uma das principais barreiras estruturais enfrentadas por esses profissionais. Segundo Sasaki (2010), acessibilidade não se limita a rampas e elevadores, mas abrange também aspectos comunicacionais, atitudinais e metodológicos que permitem a plena participação das PcD em igualdade de condições com os demais colaboradores.

Estudos como o de Silva e Paes de Barros (2018) demonstram que empresas que implementam tecnologias assistivas, como softwares de leitura de tela, intérpretes de Libras e mobiliários adaptados, observam não apenas o aumento da produtividade, mas também uma significativa melhora no clima organizacional. A Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) reforça essa obrigação legal ao determinar que o meio ambiente de trabalho deve ser acessível e inclusivo.

Além disso, conforme aponta o Relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), a implementação de medidas de acessibilidade aumenta a retenção de talentos e reduz custos com rotatividade. Portanto, garantir a acessibilidade não é apenas uma exigência legal e ética, mas uma estratégia inteligente de gestão de pessoas.

### **2.4. Preconceitos, Estigmas e Resistência Cultural**

Apesar dos avanços legislativos e tecnológicos, preconceitos e estigmas persistem como obstáculos significativos à inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. Conforme abordado por Mello e Nuernberg (2019), o capacitismo, preconceito baseado na ideia de que pessoas com deficiência são menos capazes, ainda é amplamente disseminado, muitas vezes de forma sutil, dificultando oportunidades reais de crescimento profissional.

Pesquisas apontam que gestores e colegas de trabalho muitas vezes demonstram resistência à inclusão por meio de atitudes discriminatórias, receios infundados quanto à produtividade ou ao custo de adaptação, e pela reprodução de estereótipos (Diniz, 2007). Essa resistência cultural está enraizada em uma concepção histórica de deficiência como sinônimo de incapacidade, o que contribui para a exclusão simbólica e prática desses profissionais.

Segundo Santos e Mendes (2020), a inclusão genuína só ocorre quando há uma transformação da cultura organizacional, promovendo o respeito à diversidade e à singularidade de cada indivíduo. Nesse sentido, ações de sensibilização e educação continuada nas empresas são fundamentais para desconstruir paradigmas excludentes.

## **2.5. Benefícios da Diversidade para a Cultura Organizacional**

A diversidade, quando bem gerida, representa um ativo estratégico para as organizações. Estudos recentes demonstram que equipes diversas são mais criativas, inovadoras e eficazes na resolução de problemas. Pessoas com deficiência, por suas experiências singulares, contribuem com perspectivas únicas que enriquecem o processo decisório e fomentam a inovação (Santos; Gomes, 2021).

De acordo com pesquisa realizada pela McKinsey & Company (2020), empresas com maior diversidade em seus quadros apresentam desempenho financeiro 35% superior à média do setor. Além disso, ambientes de trabalho inclusivos tendem a ter maior engajamento dos colaboradores e maior reputação perante a sociedade.

Em um estudo conduzido por Oliveira e Borges (2021), empresas que investem em inclusão relataram melhorias em áreas como atendimento ao cliente, desenvolvimento de produtos e clima organizacional. Esses benefícios não apenas

justificam o investimento em inclusão, como também demonstram que a diversidade é uma alavanca de vantagem competitiva no mundo corporativo atual.

## **2.6. Processos Seletivos Inclusivos**

Para as empresas, o processo de seleção é fundamental, pois é a partir dele que são contratados profissionais capazes de atender às necessidades organizacionais. Um dos principais desafios enfrentados pelos gestores de Recursos Humanos é a dificuldade em encontrar candidatos qualificados, especialmente pessoas com deficiência (PcD). Com a vigência da Lei de Cotas que obriga empresas com mais de 100 funcionários a destinarem de 2% a 5% de suas vagas para PcD, essa demanda tornou-se ainda mais urgente. Apesar da legislação, muitas organizações encontram dificuldades para cumprir a norma. Entre os principais obstáculos estão a ausência de candidatos qualificados, a falta de acessibilidade nos ambientes de trabalho, o suporte insuficiente para acolher esses profissionais e o despreparo da própria gestão (Queiroz, 2019).

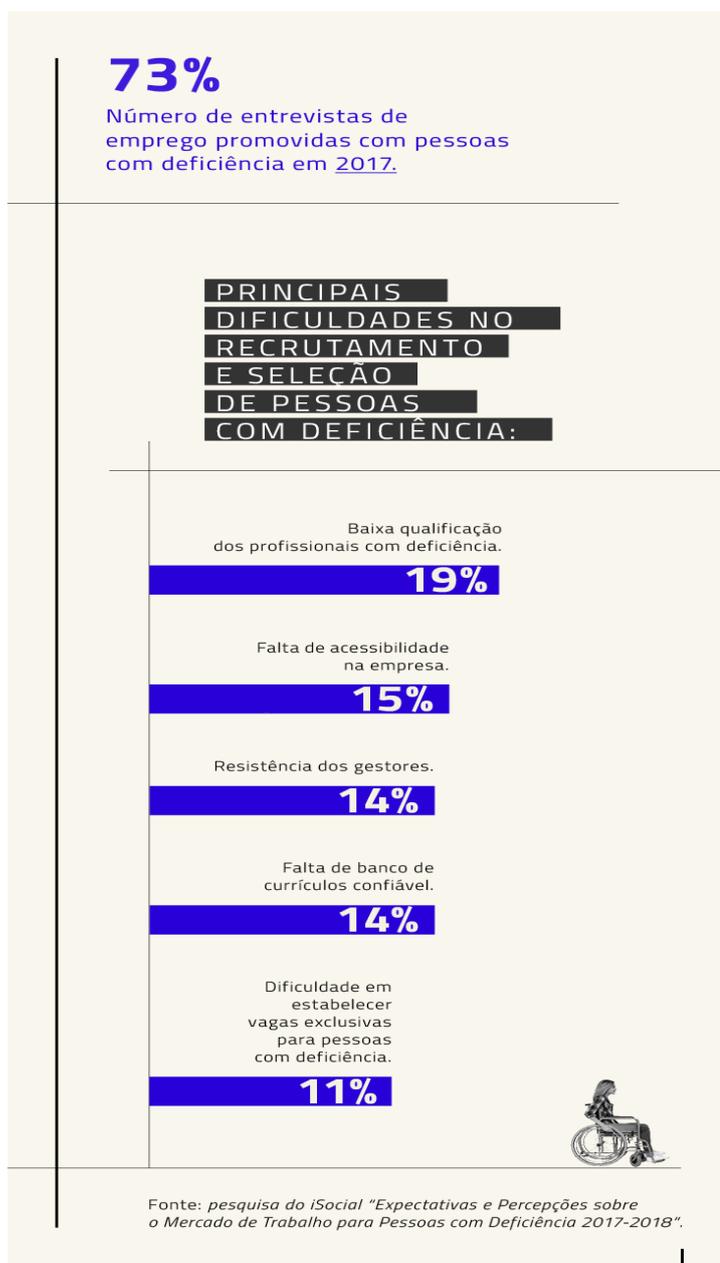
O processo seletivo, por sua vez, envolve diversas etapas, como análise de currículos, entrevistas, dinâmicas e a integração do novo colaborador até a efetivação da contratação. Todo esse percurso exige planejamento e estratégias eficazes para atrair candidatos com o perfil adequado às vagas disponíveis. A escolha dos profissionais deve considerar, além das competências técnicas, fatores motivacionais e sociais o que torna o processo ainda mais complexo quando se trata da inclusão de PcD. Embora a legislação venha se fortalecendo e as empresas estejam demonstrando avanços nas contratações, ainda há muitas barreiras a serem superadas, como a falta de qualificação dos candidatos, a inadequação dos espaços físicos, o preconceito e a resistência cultural. Superar esses desafios exige comprometimento por parte das empresas, bem como políticas inclusivas que promovam, de fato, a igualdade de oportunidades (Queiroz, 2019).

O recrutamento inclusivo tem como principal objetivo eliminar o preconceito, promovendo a diversidade dentro das empresas e oferecendo igualdade de oportunidades a todos os candidatos. Ao investir na diversidade, desenvolve-se uma cultura organizacional mais sólida e humanizada, o que contribui para uma imagem institucional mais positiva e atrativa. Para que essa prática seja efetiva, é fundamental implementar capacitações voltadas aos gestores, garantir acessibilidade adequada

nos ambientes físicos e digitais, e revisar os requisitos das vagas, tornando-os mais flexíveis e menos excludentes. Além disso, é essencial ampliar os canais de divulgação das oportunidades tanto físicos quanto virtuais e adotar métodos de entrevistas mais acessíveis, sejam elas online ou presenciais. Mais do que uma obrigação ética e social, o recrutamento inclusivo representa uma estratégia inteligente para as empresas que desejam ampliar sua visibilidade, crescer de forma sustentável e estimular a inovação. Embora exija planejamento cuidadoso e sensível, os benefícios gerados são amplamente positivos e transformadores para o ambiente de trabalho (PONTO TEL, 2023).

A Figura 1 apresenta dados de uma pesquisa realizada pelo iSocial, intitulada "Expectativas e Percepções sobre o Mercado de Trabalho para Pessoas com Deficiência 2017–2018". Ela ilustra as principais dificuldades enfrentadas no recrutamento e seleção de pessoas com deficiência, bem como uma estatística geral sobre entrevistas de emprego com esse público em 2017.

Figura 1 - Principais dificuldades no recrutamento e seleção de PcD



Fonte: Fecomercio-SP (2024).

Em 2017, 73% das entrevistas de emprego incluíram candidatos com deficiência, mas ainda persistem obstáculos significativos para a inclusão efetiva. As principais dificuldades apontadas pelas empresas foram: baixa qualificação dos profissionais (19%), falta de acessibilidade nas empresas (15%), resistência dos gestores (14%), ausência de um banco de currículos confiável (14%) e dificuldade em estabelecer vagas exclusivas para esse público (11%). Esses dados evidenciam a

necessidade de melhorias estruturais, educacionais e culturais para promover a inclusão no mercado de trabalho (Fecomercio-SP, 2024).

## **2.7. Transformação Cultural nas Organizações**

Apresentada por Sacchitiello “Kantar elaborou o Brand Inclusion Index, novo estudo que passa a fazer parte do seu portfólio de avaliações de consumo com o objetivo de medir a percepção dos consumidores acerca das práticas de diversidade, equidade e inclusão das marcas. Pela pesquisa, 86% dos entrevistados brasileiros consideram que é importante que as empresas das quais compram promovam ativamente a diversidade, tanto dentro de sua organização e em seus negócios como para a sociedade. Globalmente, esse percentual foi de 75%. A consultoria não divulgou os detalhes de todo o ranking nacional, mas adianta que, no País, O Boticário, Globo e Natura foram as mais lembradas pelos consumidores.

Segundo Chiavenato (2010) cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

## **3. MÉTODO**

A metodologia adotada neste trabalho combinou pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo levantar conceitos teóricos sobre inclusão profissional, acessibilidade, legislação e desafios enfrentados por pessoas com deficiência (PcD) no mercado de trabalho. Foram utilizadas fontes como livros acadêmicos, artigos científicos e leis brasileiras, como a Lei nº 8.213/91 e a Lei Brasileira de Inclusão (nº 13.146/2015). A pesquisa de campo foi realizada por meio da aplicação de questionários a pessoas com deficiência, distribuídos de forma presencial e online, com perguntas objetivas e de múltipla escolha.

O objetivo foi identificar suas experiências, percepções e dificuldades em processos seletivos e na inserção no mercado de trabalho. Os dados coletados foram analisados por meio de gráficos, permitindo uma interpretação visual e quantitativa das respostas.

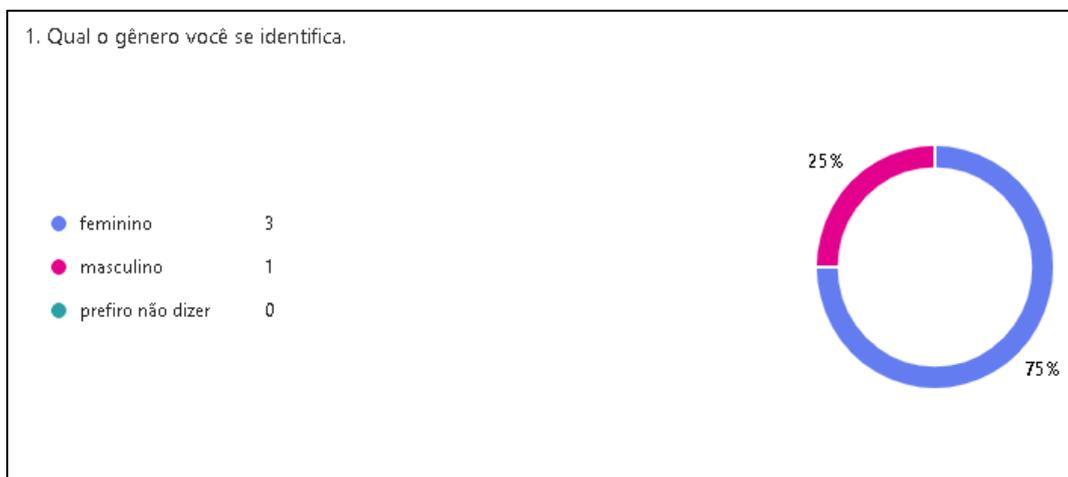
Essa abordagem possibilitou a triangulação entre teoria e prática, permitindo compreender, com base nas percepções dos próprios PcDs, os principais desafios para a efetivação das cotas de inclusão nas empresas.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação de questionários com pessoas com deficiência, os quais tiveram como objetivo identificar suas principais dificuldades no processo de inclusão profissional. Os dados coletados foram organizados em gráficos, permitindo uma visualização clara e objetiva das percepções e experiências relatadas pelos participantes. Esta análise contribui para compreender, sob a ótica dos próprios PcDs, os principais desafios enfrentados no acesso ao mercado de trabalho e na efetivação das cotas legais de inclusão.

O Gráfico 1 a seguir refere-se à identificação de gênero dos participantes da pesquisa.

Gráfico 1 – Qual o gênero você se identifica?



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Analisando os dados, observa-se que 75% dos participantes se identificam como feminino, enquanto apenas 25% se identificam como masculino, e ninguém preferiu não declarar o gênero. Isso indica uma predominância significativa de mulheres entre os respondentes, o que pode refletir o perfil do público-alvo da pesquisa ou uma maior disposição desse grupo em participar do levantamento. A

ausência de respostas na opção "prefiro não dizer" sugere que os participantes se sentiram confortáveis em informar seu gênero.

O Gráfico 2 mostra a distribuição dos participantes da pesquisa segundo a sua faixa etária.

Gráfico 2 – Qual sua faixa etária?



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Percebe-se, na análise dos dados, uma predominância de jovens adultos entre os respondentes, com a maioria concentrada na faixa de 18 a 28 anos. A ausência de participantes nas faixas de menor de 18 anos e de 29 a 38 anos pode indicar que o público-alvo da pesquisa é majoritariamente jovem, ou que houve maior engajamento desse grupo específico. A presença de apenas um participante acima de 39 anos sugere baixa representatividade de pessoas mais velhas na amostra analisada.

O Gráfico 3 ilustra as respostas dos participantes à pergunta sobre a acessibilidade das plataformas de candidatura online, como sites de emprego e portais de empresas.

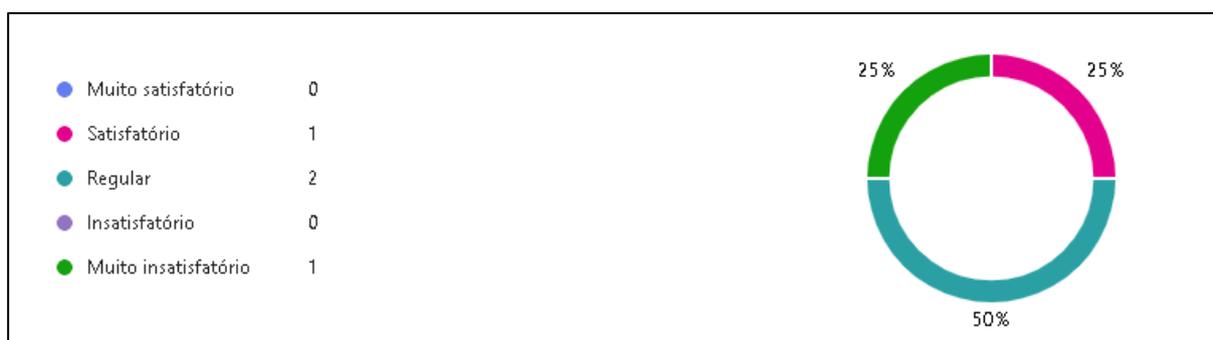
Gráfico 3 – Como você avalia a acessibilidade das plataformas de candidatura online (sites de emprego, portais de empresas)?



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A análise dos dados revela uma divisão clara nas percepções dos participantes: metade considera a acessibilidade dessas plataformas adequada, enquanto a outra metade demonstra insatisfação. Essa polarização sugere que, embora parte dos usuários encontre facilidade no uso das plataformas de candidatura online, outra parcela enfrenta dificuldades significativas. A ausência de avaliações extremas (muito satisfatório ou muito insatisfatório) e de respostas regulares indica que as experiências tendem a ser percebidas de forma mais definida, sem grandes nuances intermediárias. O Gráfico 4 ilustra as respostas dos participantes à pergunta sobre você sente que as descrições de vagas de emprego são claras em relação às adaptações necessárias para PcD's.

Gráfico 4 – Você sente que as descrições das vagas de emprego são claras em relação às adaptações necessárias para PcDs?



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A análise dos dados revela uma divisão clara nas percepções dos participantes: metade considera as descrições das vagas como regular e as opções de satisfatório e muito insatisfatório em relação as adaptações necessárias aos PcD's também se

apresenta divididas. Essa distância nas respostas sugere que, embora parte dos usuários encontre uma certa clareza na descrição os demais demonstram uma discrepância. A ausência de avaliações extremas (muito satisfatório ou muito insatisfatório) indica que as experiências tendem a ser percebidas de forma mais definida, sem grandes nuances intermediárias. O Gráfico 5 ilustra as respostas dos participantes à pergunta sobre a acessibilidade das plataformas de candidatura online, como sites de emprego e portais de empresas.

Gráfico 5 – Você sente que há uma falta de preparo ou de conscientização nas empresas em relação à contratação de PcDs?



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A análise dos dados revela uma divisão igualitária nas percepções dos participantes: as repostas entre satisfatório e muito insatisfatório receberam respostas idênticas, contudo de forma negativa os respondentes acreditam que a falta de preparo e conscientização nas empresas em relação a contratação de PcD é muito insuficiente, está muito longe de ser muito satisfatório. Isso demonstra de forma clara que as empresas não estão preparadas e preocupadas no cumprimento da Legislação. O Gráfico 6 ilustra as respostas dos participantes à pergunta sobre as dificuldades para se candidatar devido a falta de opções de acessibilidade (como campos para informa a deficiência por exemplo).

Gráfico 6 – Você já enfrentou dificuldades para se candidatar devido a falta de opções de acessibilidade (como campos para informar a deficiência, por exemplo)?



Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A análise dos dados revela uma divisão igualitária nas percepções dos participantes: as repostas entre regular e muito insatisfatório receberam respostas idênticas, contudo de forma negativa os respondentes acreditam que a falta de campo para inserirem as deficiências torna menos acessível o alcance da vaga. Isso demonstra a ineficiência dos processos de recrutamento, de uma vez que não conhecem as deficiências e, portanto, não se preocupam em adaptar o ambiente para a real promoção da inclusão.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender os principais desafios enfrentados pelos departamentos de Recursos Humanos (RH) no cumprimento das cotas destinadas às Pessoas com Deficiência (PcD), conforme estabelecido pela Lei nº 8.213/91. A partir da análise teórica e empírica realizada por meio de revisão bibliográfica e aplicação de questionários a PcDs, foi possível identificar diversas barreiras que dificultam a inclusão efetiva desse público no mercado de trabalho.

Os resultados evidenciaram que a dificuldade de adequação da infraestrutura física das empresas, a escassez de processos seletivos verdadeiramente inclusivos, a baixa qualificação profissional de parte dos candidatos e, principalmente, o preconceito ainda existente entre gestores e colaboradores são obstáculos significativos para o cumprimento das cotas. Além disso, verificou-se que muitas organizações tratam a contratação de PcDs como mera obrigação legal, sem um real comprometimento com a valorização da diversidade e com a transformação cultural necessária para promover a inclusão plena.

A análise dos dados coletados confirmou que, embora existam legislações avançadas e diretrizes bem definidas sobre acessibilidade e inclusão, a prática ainda está distante do ideal. As falhas nos processos seletivos e a ausência de um ambiente organizacional acessível e acolhedor comprometem a efetividade da inclusão, além de impactarem negativamente o bem-estar e o desempenho dos profissionais com deficiência.

Nesse contexto, torna-se evidente que o papel do RH vai além do cumprimento legal: é necessário adotar uma postura estratégica, promover mudanças estruturais e culturais e desenvolver políticas voltadas à inclusão real e contínua. Estratégias como capacitação de gestores, adoção de tecnologias assistivas, flexibilização de critérios de recrutamento e ações de conscientização interna são fundamentais para a superação dos obstáculos identificados.

Por fim, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho deve ser encarada como um compromisso ético e uma oportunidade para as empresas fortalecerem sua cultura organizacional, aumentarem sua competitividade e contribuírem para uma sociedade mais justa e igualitária. O cumprimento das cotas, portanto, não deve ser um fim em si mesmo, mas o ponto de partida para a construção de ambientes corporativos verdadeiramente diversos e inclusivos.

## REFERÊNCIAS

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, 24 jul. 1991.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania. **Pela primeira vez, IBGE divulga dados sobre pessoas com deficiência no Brasil**. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2025/maio/pela-primeira-vez-ibge-divulga-dados-sobre-pessoas-com-deficiencia-no-brasil>. Acesso em: 26 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DINIZ, D. A. **O que é deficiência**. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção Primeiros Passos).

FECOMERCIO SP. **Empregadores encontram desafios para cumprir Lei de Cotas**. Fecomercio SP, 2023. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/empregadores-encontram-desafios-para-cumprir-lei-de-cotas#:~:text=As%20empresas%20brasileiras%20enfrentam%20desafios,com%20mais%20de%20cem%20funcion%C3%A1rios>. Acesso em: 19 fev. 2025.

GESTÃO RH. **Recrutadores ainda possuem dificuldades na contratação de pessoas com deficiência**. Grupo Gestão RH, 2023. Disponível em: [https://www.grupogestaorh.com.br/pt\\_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia](https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia). Acesso em: 19 fev. 2025.

GRUPO GESTÃO RH. **Recrutadores ainda possuem dificuldades na contratação de pessoas com deficiência**. Grupo Gestão RH, 2023. Disponível em: [https://www.grupogestaorh.com.br/pt\\_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia](https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/7506-recrutadores-ainda-possuem-dificuldades-na-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia). Acesso em: 19 fev. 2025.

IIGUAL. **Recrutamento e seleção de pessoas com deficiência: dicas práticas**. Iigual, 9 fev. 2023. Disponível em: <https://iigual.com.br/blog/recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 9 abr. 2025.

IIGUAL. **RH: Desafios e oportunidades para a inclusão de PcDs**. Iigual, 2023. Disponível em: <https://iigual.com.br/blog/rh-desafio/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

MELLO, A. G.; NUERNBERG, A. H. Capacitismo e mercado de trabalho: desafios para a inclusão de pessoas com deficiência. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 20-29, 2019.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Promovendo o trabalho decente para pessoas com deficiência: práticas e estratégias**. Genebra: OIT, 2020.

OLIVEIRA, R. M.; BORGES, F. S. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: impactos organizacionais e boas práticas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. 687-703, 2021.

PINHEIRO, Rui dos Santos; BRUTTI, Tiago Anderson. **A evolução histórica da legislação para a pessoa com deficiência - PcD**. JusBrasil, 21 maio 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-evolucao-historica-da-legislacao-para-a-pessoa-com-deficiencia-pcd/1563403427>. Acesso em: 21 maio 2025.

PORTAL DO RH. **Recursos Humanos**: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso. Portal do RH, 2025. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/recursos-humanos-entenda-o-que-e-o-rh-o-que-ele-faz-e-como-ter-uma-equipe-de-sucesso/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

PORTAL DO RH. **Recursos Humanos**: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso. Portal do RH, [s. l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/recursos-humanos-entenda-o-que-e-o-rh-o-que-ele-faz-e-como-ter-uma-equipe-de-sucesso/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

RH PRAVOCE. **Inclusão de PcDs**. RH PraVocê, 2021. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/inclusao-de-pcds>. Acesso em: 19 fev. 2025.

SACCHITIELLO, Bárbara. **O Boticário, Globo e Natura as marcas mais inclusivas do Brasil**. 18 jul. 2024. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/marketing/o-boticario-globo-e-natura-as-marcas-mais-inclusivas-do-brasil#:~:text=A%20consultoria%20não%20divulgou%20os,as%20mais%20lebradas%20pelos%20consumidores>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SANTOS, M. A.; GOMES, R. L. Diversidade e inovação nas organizações: um olhar para a inclusão da pessoa com deficiência. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 2, p. 45-59, 2021.

SANTOS, M. F.; MENDES, A. F. Cultura organizacional e inclusão de pessoas com deficiência: um estudo exploratório. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 9, n. 2, p. 301-320, 2020.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. 7. ed. Rio de Janeiro: WWA, 2010.

SILVA, João. **Deficiências ocultas no Mercado de Trabalho e os desafios na aplicação da Lei de Cotas**. Jornalista Inclusivo, 15 ago. 2024. Disponível em: <https://jornalistainclusivo.com>. Acesso em: 1 jun. 2025.

SILVA, L. C.; PAES DE BARROS, R. Tecnologias assistivas no ambiente corporativo: impactos e desafios da acessibilidade. **Revista Brasileira de Inclusão**, v. 4, n. 1, p. 77-91, 2018.

UNIFACS. **Diversidade no ambiente de trabalho**. Blog UNIFACS, [s. l.], 17 ago. 2021. Disponível em: <https://www.unifacs.br/blog/diversidade-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 26 mar. 2025.