

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES
CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA LAURA DE LIMA
PEDRO HENRIQUE DE DEUS ASSUNÇÃO
RAQUEL OLIVEIRA MACHADO BORGES
RODRIGO DE BARROS FLORENTINO
SARA OLIVEIRA MACHADO BORGES

AS VANTAGENS DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ITAPETININGA

2026

ANA LAURA DE LIMA
PEDRO HENRIQUE DE DEUS ASSUNÇÃO
RAQUEL OLIVEIRA MACHADO BORGES
RODRIGO DE BARROS FLORENTINO
SARA OLIVEIRA MACHADO BORGES

**AS VANTAGENS DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA
NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual Darcy Pereira de Moraes, em Itapetininga, sob orientação da Professora: Joseane Siqueira de Almeida Machado.

ITAPETININGA

2026

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho primeiramente a Deus, pôr nos conceder força, sabedoria e presença para chegar até aqui. Agradecemos também as nossas famílias, amigos e professores, que estiveram conosco em toda essa trajetória.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e perseverança que nós acompanharam ao longo desta caminhada. Aos colegas e amigos, que compartilharam conosco experiência, ideias e momentos de superação. Este trabalho é resultado de um esforço coletivo e do apoio de todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta caminhada.

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no ambiente organizacional tem se tornando um tema de crescente relevância social, econômica e administrativa. Este trabalho tem como objetivo analisar as vantagens da inclusão de PCDs nas organizações, identificando seus impactos nos resultados empresariais, na gestão de pessoas e no desenvolvimento de ambientes de trabalho mais acessíveis e equitativos. A pesquisa foi realizada por meio de revisão bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, utilizando livros, artigos científicos, legislações e estudos relacionados a administração, diversidade e inclusão. O estudo evidencia que a inclusão de pessoas com deficiência vai além do cumprimento legal, trazendo benefícios estratégicos as empresas, como fortalecimento da imagem institucional, retenção de talentos, inovação e vantagem competitiva. Conclui-se que a inclusão deve ser compreendida não apenas como uma obrigação legal ou estratégia empresarial, mas também como um compromisso com a valorização humana. E saber que a adoção de políticas inclusivas representa avanço sociais e um diferencial econômico e cultural para organizações que buscam sustentabilidade e crescimento em um mercado cada vez mais plural.

Palavras-chave: inclusão; acessibilidade; pessoas com deficiência; diversidade; cultura organizacional; vantagem competitiva.

ABSTRACT

The inclusion of people with disabilities (PWDs) in organizational environments has become a topic of growing social, economic, and administrative relevance. This study aims to analyze the advantages of including PWDs in organizations, identifying their impacts on business performance, people management, and the development of more accessible and equitable workplaces. The research was conducted through a bibliographic and documentary review using a qualitative approach, based on books, scientific articles, legislation, and studies related to management, diversity, and inclusion. The findings demonstrate that the inclusion of people with disabilities goes beyond legal compliance, generating strategic benefits for organizations, such as strengthening institutional reputation, improving talent retention, fostering innovation, and enhancing competitive advantage. It is concluded that inclusion should be understood not only as a legal requirement or business strategy, but also as a commitment to human dignity and the appreciation of diversity. Furthermore, the adoption of inclusive policies represents social progress and provides economic and cultural advantages for organizations seeking sustainability and growth in an increasingly diverse market.

Keywords: inclusion; accessibility; people with disabilities; diversity; organizational culture; competitive advantage.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. JUSTIFICATIVA	10
3. OBJETIVOS:	10
3.1 OBJETIVOS GERAIS:	10
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:	10
4. METODOLOGIA	11
5. PROBLEMATIZAÇÃO	11
6. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO	12
7. TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO	14
7.1 ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	14
7.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTIFICA	15
7.3 TEORIA DA BUROCRACIA – MAX WEBER	16
7.4 TEORIA COMPORTAMENTAL	17
7.5 TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS – ABRAHAM MASLOW	18
7.6 A TEORIA DOS DOIS FATORES- FREDERICK HERZBERG	19
7.7 BEHAVIORISMO	19
8. CONCEITO DE DEFICIÊNCIA	20
8.2 BREVE HISTÓRIA DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA	21
9. LEIS PARA INCLUSÃO E PROTEÇÃO DE PCDs	22
9.1 CONVENÇÃO DA ONU	23
9.2 LBI: LEI BRASILEIRA DA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA	23
9.3 LEI DE COTAS	23
9.4 LEGISLAÇÃO	24
9.5 COMO A INVISIBILIDADE AFETA OS DIREITOS DOS PCDs	24

10. GESTÃO DA DIVERSIDADE: THOMAS & ELY – PARADIGMAS DA DIVERSIDADE	26
11. COMO INCLUIR PCD EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	28
12. VANTAGENS DA DIVERSIDADE.....	30
12.1 VANTAGEM NA IMAGEM ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS.....	31
12.2 VANTAGEM ECONÔMICA E COMPETITIVA.....	32
12.3 VANTAGEM DE INOVAÇÃO.....	33
13. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33

1. INTRODUÇÃO

A inclusão tem sido cada vez debatida, configurando-se como um tema de relevância crescente na atualidade, seja relacionada a diversidade étnica-racial, de gênero ou à inclusão de deficiências físicas e intelectual.

Esse debate tem gerado discussões nas esferas social, política e organizacional acerca da importância de práticas inclusivas.

Com enfoque nas pessoas com deficiência, a busca por uma sociedade mais igualitária tem pressionando as organizações a ampliarem sua visão em relação à diversidade dos colaboradores. O mercado de trabalho evolui com rapidez, e a adaptação a esse cenário tornou-se indispensável.

Historicamente, as pessoas com deficiência foram vítimas de exclusão, sendo segregadas e, muitas vezes invisibilizadas socialmente. Apesar dos avanços culturais e legislativos, ainda persistem desafios significativos para sua efetiva integração nos ambientes laborais.

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho representa um dos maiores desafios contemporâneos para as organizações públicas e privadas. Mais do que cumprir determinações legais, como a Lei de Cotas (Lei n 8.213/1991) e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei n 13.146/2015), as instituições precisam desenvolver processos administrativos capazes de promover a igualdade de oportunidades e garantir acessibilidade.

Diante desse cenário, é fundamental direcionar atenção as pessoas com deficiência.

“D&I é a chave para a sobrevivência e lucratividade das organizações, uma vez que as empresas precisam responder as complexidades da nossa sociedade e só conseguirão fazer isso através da diversidade de perspectivas e pluralidade de seus colaboradores”. (SANTARELLI, 2024, p.228).

2. JUSTIFICATIVA

A partir da observação da realidade e da análise de textos e artigos sobre o tema, percebe-se que, apesar da existência de leis voltadas à proteção dos direitos das pessoas com deficiência (PCDs), ainda há muitos obstáculos que dificultam a sua inclusão justa no mercado de trabalho e na sociedade. Isso ocorre porque o problema vai além da legislação, estando relacionado a aspectos culturais e ao preconceito estrutural, conhecido como “capacitismo”, que matem práticas discriminatórias enraizadas no cotidiano.

Diante disso, surge a necessidade da chamada inclusão ou equidade estrutural, que busca garantir igualdade de oportunidades para as pessoas com deficiência. Para representar um avanço social e o cumprimento do papel social das empresas, e mostrar que, adoção de práticas inclusivas também podem trazer benefícios estratégicos as organizações, como fortalecimento da imagem institucional, melhor relação com a sociedade e até vantagens financeiras, criando uma integração positiva entre empresa e comunidade.

3. OBJETIVOS:

3.1 OBJETIVOS GERAIS:

Demonstrar a importância da administração de pessoas, nesse caso com PCDs. Apontar caminhos sustentáveis que harmonizem inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, gerando valor social e financeiro.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Analisar as práticas de inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) nas organizações, identificando vantagens, oportunidades e impactos nos resultados da empresa.

Avaliar os benefícios organizacionais e econômicos decorrentes da inclusão de PCDs, considerando os indicadores como: produtividade, clima organizacional e responsabilidade social corporativa.

4. METODOLOGIA

Este trabalho tem como propósito mostrar a relevância da inclusão de pessoas com deficiência, através de pesquisas bibliográficas e documentais, baseada em análise de livros e legislações que abordem e conciliem a inclusão de pessoas com deficiência em ambientes de trabalho e práticas e objetivos econômicos, gerando valor social e financeiro.

Tratando-se de uma abordagem qualitativa, que apura dados para a compreensão de como os processos administrativos da inclusão podem ajudar a empresa.

5. PROBLEMATIZAÇÃO

Quais são as vantagens organizacionais decorrentes da inclusão de pessoas com deficiência?

Parece claro que a Inclusão Social traz benefícios à sociedade, mas quando é pensado no contexto de um ambiente organizacional é preciso investigar quais são de fatos essas vantagens, a fim de explorar "ativos intangíveis" (aqueles "bens" que não é possível medir financeiramente, mas que contribuem para o crescimento da empresa) como: clima organizacional, recursos humanos, talentos, fortalecimento de marca.

Identificar esses benefícios pode ser um incentivo, para que empresários, no âmbito nacional, sintam-se motivados a incluírem pessoas com deficiências em seu quadro de funcionários, não só visando estarem de acordo com a legislação, mas de fato promoverem um ambiente saudável e acolhedor para esta parcela da sociedade.

6. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

A administração enquanto prática de organizar, coordenar, e controlar atividades humanas é bastante antiga. Desde as primeiras civilizações, o ser humano demonstrou a necessidade de administrar os recursos, pessoas e processos dos mais variados. De acordo com Chiavenato (2003, p.23), “explica que desde o início das civilizações já existia a necessidade de estruturar esforços para alcançar objetivos coletivos”, o que evidencia que a administração antecede mesmo a formação da ciência administrativa.

Nas civilizações antigas, como a Suméria, o Egito, China e Roma, já existiam formas rudimentares de administração, aplicadas em obras e sistemas organizados.

Maximiano (2000, p.41), “destaca que grandes construções, como as pirâmides, exigiam planejamento, divisão de trabalho e métodos de controle”, demonstrando que princípios administrativos já estavam presentes.

Essas práticas também se desenvolveram em contextos militares e religiosos. Segundo Chiavenato (2003, p.31) , “os exércitos da Antiguidade foram modelos de organização, disciplina e coordenação”. Além disso, “as instituições religiosas também exerceram grande influência na organização formal e hierarquia das sociedades” (p.32).

“embora praticas administrativas existam desde a antiguidade, a administração só se consolidou como ciência durante a Revolução Industrial, quando o aumento da complexibilidade produtiva exigia métodos mais estruturados de gestão” (Maximiano ,2000, p.57).

Assim pode-se afirmar que embora as práticas administrativas existam desde a antiguidade, os estudos sistematizados da administração se aprofundaram apenas quando a complexidade das organizações e da produção industrial tornou indispensavel, necessitando de desenvolvimento de métodos de gestão e técnicas sistematizadas.

A revolução industrial teve grande impacto na forma em que vemos a administração hoje em dia. Iniciada na Inglaterra entre os séculos XVIII e XIX, considerado o marco historico do surgimento da administração moderna. Foi nesse período em que as organizações começam a enfrentar novos obstáculos com a

produção em larga escala, a divisão de trabalhos e a necessidade de cooperação entre pessoas e máquinas.

Chiavenato (2003, p.34) “explica que a revolução Industrial transformou profundamente a economia e a sociedade, criando condições para o desenvolvimento de práticas administrativas mais estruturadas”.

Antes desse período, a produção era familiar, feita manualmente, de forma descentralizada, feita em pequenas oficinas e domicílios. Com o surgimento das máquinas a vapor o trabalho humano passou a ser complementado ou totalmente substituído pelos mecanismos.

Com a Revolução industrial, surgiram métodos mais sofisticados de gerenciamento de operações e produção. Ela não só mudou a economia mundial, mas também ajudou na construção da administração moderna. Maximiano (2000, p. 62) afirma que a administração moderna se consolidou justamente como a resposta a necessidade de coordenar recursos humanos e materiais em escalas crescentes, algo que nunca havia ocorrido até então.

Outro ponto importante é que as transformações industriais impulsionaram o desenvolvimento de novas teorias e métodos de trabalho. A busca por mais produtividade levou ao surgimento da Administração Científica, com Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e da Teoria Clássica da Administração por Henri Fayol (1841-1925).

Chiavenato (2003, p.74) destaca que, ao longo do século XX diversas escolas da administração surgiram, como a abordagem humanística e a teoria das relações humanas, refletindo a constante busca por melhorias na gestão organizacional diante das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

A Escola de Relações Humanas de Mayo, nos anos 1930, destacou a importância das relações humanas nos resultados organizacionais. A Administração evoluiu desde então, incorporando novas teorias e práticas para lidar com mudanças tecnológicas, culturais e econômicas.

A administração tornou-se uma disciplina bastante abrangente, que vai da gestão de pessoas e ao comportamento organizacional. Influenciando diretamente a

forma de como as empresas adotam abordagens inclusivas para garantir o sucesso de todos os colaboradores.

7. TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

7.1 ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Para Henry Fayol (1841-1925), a Administração, como toda a ciência, deve ser baseada em leis ou princípios, embora ele compreendesse que, na administração não existe apenas uma maneira de seguir, ou apenas uma verdade absoluta. Ele tinha um foco, o objetivo de administrar e organizar as empresas de forma racional, aumentando a eficiência administrativa. Alguns de seus pontos são como a estrutura, hierárquica, divisão do trabalho e autoridade.

“A preocupação básica era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais”. (CHIAVENATO, 2003, p. 48).

Sendo assim Henri Fayol propôs 14 princípios básicos da administração:

Os 14 princípios de Fayol:

- 1. Divisão de trabalho:** Especializar as tarefas para aumentar a eficiência e a produtividade das pessoas no mercado de trabalho.
- 2. Autoridade e responsabilidade:** O direito de dar ordens (autoridade) deve ser conduzido do dever de prestar contas por elas.
- 3. Disciplina:** Respeito e a obediência e as regras, e acordos organizacional.
- 4. Unidade de comando:** Cada funcionário deve receber ordens de um único chefe para evitar confusão ou conflitos.
- 5. Unidade de direção:** Um único plano e um único líder para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

- 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** Os interesses da organização devem prevalecer sobre os interesses de um indivíduo.
- 7. Remuneração do pessoal:** O pagamento do trabalho deve ser justo e satisfatório para ambas as partes, tanto para o empregado, quanto para o empregador.
- 8. Centralização:** Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- 9. Cadeia escalar:** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo - princípio do comando.
- 10. Ordem:** Pessoas e recursos nos lugares certos.
- 11. Equidade:** Justiça e respeito para todos.
- 12. Estabilidade do pessoal:** A alta rotatividade do pessoal prejudica a organização.
- 13. Iniciativa:** A criatividade e inovação dos funcionários.
- 14. Espírito de equipe:** União e moral elevados fortalecem o time em uma organização.

7.2 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A teoria da administração científica foi criada no século XX, e é considerada um dos pilares da administração moderna. Seu principal criador foi Frederick Winslon Taylor desenvolveu a teoria na busca de aumentar a produtividade nas organizações por meio de métodos científicos.

A administração científica representa uma mudança radical na forma de trabalhar, já que antes cada um tinha sua rotina e costumes. Tendo como objetivo o aumento da produtividade, sem perder tempo, logo, sem perder dinheiro. "Para Taylor, a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo a ciência". (CHIAVENATO, 2003, p. 56).

Aplicando métodos para encontrar a melhor maneira de executar cada tarefa. As contribuições de Taylor para administração foram muitas, com ênfase no aumento

da produção industrial, desenvolvimento de métodos e padrões de trabalho e a introdução da especialização de tarefas.

Apesar de contribuir significativamente para o aumento da eficiência, a administração científica foi bastante criticada pelo modo mecanizado de trabalho e a desumanização dos operários, fazendo os pareceres "engrenagens", partes das máquinas, desconsiderando suas necessidades humanas e sociais.

7.3 TEORIA DA BUROCRACIA – MAX WEBER

A teoria burocrática da administração para o sociólogo, cientista e economista, Max Weber (1864-1920) era diretamente direcionada a estruturação formal da organização, formalizando as atividades humanas para a realização dos processos e certificando de que, o colaborador está ciente de suas obrigações, e que correspondeu aos seus afazeres.

Após a teoria da burocracia foi identificado a redução de retrabalho, pois as regras padronizadas, aumentam a eficiência no trabalho e restringe o desperdício de recursos. Para Weber, a ideia de burocracia está ligada ao conceito de autoridade. Segundo ele, existe três formas de autoridade:

1. Autoridade tradicional: Baseada na crenças em costumes e tradições, sua legitimidade advém de tradições religiosas.

2. Autoridade carismática: Deferida das qualidades extraordinária de um líder. Contudo, esta forma de autoridade pode ser efêmera, pois depende do reconhecimento do grupo e não necessariamente de sucessores.

3. Autoridade racional – legal: Fundamentada em regras, leis e na posição que a pessoa ocupa em uma hierarquia formal. Pois a autoridade reside no cargo, não na pessoa que o exerce.

Diante a isto Maximiano (2000, p. 64) conclui que a “a burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança”.

7.4 TEORIA COMPORTAMENTAL

Teoria comportamental, conhecida da mesma forma como teoria Behaviorista de acordo com o Behaviorismo na psicologia – citando por ser um ícone de influência das ciências do comportamento na teoria administrativa, buscando soluções democrática, humanas e flexíveis para problemas decorrentes nas organizações.

Segundo Chiavenato (2003), essa visão teórica caracteriza um desdobramento da escola das relações humanas – com surgimento no início da década de 1940. Esse conceito comportamental defende a valorização do trabalhador em serviços baseado em cooperação, sendo um importante preceito para conhecimento das diferentes personalidades dentro do local de trabalho, isto é, para facilitar o aprimoramento da gestão de pessoas de maneira mais eficaz se faz necessário que a teoria administrativa esteja cooperada ao comportamento dos indivíduos.

“A Teoria comportamental marca mais profunda influência das ciências do comportamento na administração. Para muitos, representa a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. Surgiu em 1947 nos EUA, dentro de uma fundamentação amplamente democrática” CHIAVENATO, (2003, p.364).

Foi em 1947, onde se teve um marco desta ênfase na administração, através do livro de Herbert A. Simon, o comportamento administrativo, onde aponta relevância do comportamento do indivíduo, tanto para o sucesso quanto fracasso de uma organização. Com pontos de uma abordagem humanística, Simon desenvolve a teoria das decisões. O mesmo, em seu livro, afirma que é mais importante a decisão tomada aí que as ações seguintes. Em outros termos isto significa, que as organizações são como sistema de decisões no qual o papel dos elementos que ali trabalham é essencial, pois são elas que percebem, sentem, decidem e agem,¹⁶ consequentes a elas são definidas o comportamento dos indivíduos diante das diferentes situações com quem se deparam um determinado ambiente profissional.

7.5 TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS – ABRAHAM MASLOW

A motivação é um dos fatores fundamentais para o desempenho e a satisfação dos colaboradores dentro das organizações. Neste contexto, a teoria das necessidades humanas, proposta por Abraham Maslow (1943), apresenta uma das abordagens mais conhecida e utilizadas para compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho.

Segundo Maslow (1970), as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, representadas por uma pirâmide composta por cinco níveis: **Necessidades fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.** O autor defende que as necessidades mais básicas devem ser parcialmente satisfeitas antes que as superiores se tornem fontes significativas de motivação.

As necessidades fisiológicas referem-se à sobrevivência, como alimentação, repouso e abrigo. Em seguida, vem as necessidades de segurança, ligadas a estabilidade física e financeira.

As necessidades sociais, que envolve pertencimento e relacionamento interpessoais. As necessidades de estima incluem o reconhecimento, o respeito e o sentimento de competência. Por fim o nível mais alto da hierarquia e a autorrealização, que representa o desejo de crescimento pessoal e de alcançar o próprio potencial máximo.

No campo da administração, essa teoria é amplamente aplicada em estratégias de gestão de pessoas, auxiliando líderes e gestores a compreenderem as diferentes motivações dos colaboradores. Ao identificar em qual nível da pirâmide um indivíduo se encontra, a organização pode criar política de incentivo e reconhecimento mais eficazes promovendo engajamento, produtividade e satisfação no ambiente de trabalho.

7.6 A TEORIA DOS DOIS FATORES- FREDERICK HERZBERG

Desenvolvida por Frederick Herzberg, na década de 1950, busca explicar as causas da satisfação e da insatisfação no ambiente de trabalho. De acordo com o autor, existe dois grupos distintos de fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores: os fatores higiênicos motivacionais.

Os fatores higiênicos, também chamados de extrínsecos, relacionam-se as condições externa ao trabalho, como salário, benefícios, políticas da empresa, condições físicas e relacionamento interpessoal. Quando ausentes ou inadequados, geram insatisfação, mas sua presença não motiva os funcionários – apenas evita o descontentamento.

Já os fatores motivacionais, ou intrínsecos, estão associados ao conteúdo do trabalho e ao desenvolvimento pessoal do indivíduo, como reconhecimento, responsabilidade, crescimento profissional e realização. Esses fatores são os principais responsáveis pela motivação e satisfação no trabalho.

Assim, Herzberg conclui que a ausência de insatisfação não significa motivação. Para que os colaboradores se sintam verdadeiramente engajados, é necessário investir nos fatores motivacionais, promovendo desafios, reconhecimento e oportunidades de crescimento. “Os fatores que levam à satisfação profissional são distintos daqueles que causam insatisfação; eliminando as causas de insatisfação não se obtém satisfação, apenas ausência dela”. (HERZBERG,1959, p.113).

7.7 BEHAVIORISMO

O Behaviorismo, também conhecido como Comportamentalismo, é uma teoria psicológica que estuda o comportamento humano com base em estímulos e resposta observáveis, desconsiderando fatores subjetivo como sentimentos e pensamentos. Desenvolvido no início do século XX por estudiosos como John B. Watson, B.F. Skinner e Ivan Pavlov, o Behaviorismo influenciou diversas áreas do conhecimento, incluindo a Administração.

Na administração, o Behaviorismo contribuiu principalmente para a compreensão e gestão de comportamento humano dentro das organizações. Esta abordagem deu origem à chamada Escola Comportamental da administração, que surgiu como resposta às limitações da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas. O foco passou a ser o indivíduo como agente ativo, influenciado por recompensas, punições e pelo ambiente organizacional.

De acordo com o Behaviorismo, o desempenho e a motivação dos colaboradores podem ser moldados por meio de reforços positivo e negativo, treinamento, reconhecimento e sistema de recompensa. Assim, a Administração comportamental busca criar ambiente que, estimulem comportamento desejados, elevando a produtividade e o comprometimento dos funcionários. “Os behavioristas procuram compreender como os estímulos do ambiente influenciam as ações humanas e como o comportamento pode ser condicionado, controlado e previsto dentro das organizações” (MAXIMIANO, 2000, p. 84).

No contexto atual, o Behaviorismo se reflete em práticas como avaliação de desempenho, gestão por competência, políticas de incentivo e programas de capacitação. As organizações que aplicam esses princípios tendem a alinhar melhor os objetivos individuais e organizacionais, promovendo maior eficiência e satisfação no trabalho.

8. CONCEITO DE DEFICIÊNCIA

A deficiência é definida como uma condição que resulta na limitação de uma pessoa. Podendo ser física, mentais, intelectuais ou sensoriais, dificultando a sua participação social. De acordo com a Convenção sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência da ONU (2006, p 4) “pessoas com deficiência são aquelas que tem impedimentos de natureza física, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade com as demais pessoas”.

É importante destacar que a deficiência não é doença, a pessoa pode nascer com essas limitações ou ser adquirida ao longo de sua vida. Deve ser percebida como uma das características humanas, assim como a cor de pele, traços físicos. Os tipos de deficiência são:

- Deficiência física: a deficiência física é causada pela diminuição total ou parcial de um ou mais membros do corpo, provocando a dificuldade na realização de atividades que exijam da parte motora. Podendo ser temporária ou permanente. Alguns dos exemplos que causam essa condição são a monoplegia, perda do movimento de um membro, a paraplegia, perda dos movimentos das pernas e a tetraplegia, caracteriza-se por acometer todos os membros do corpo.
- Deficiência sensorial: a deficiência sensorial se refere aos sentidos, seu principal efeito é a dificuldade na coleta de informações do ambiente. Como por exemplo a deficiência visual, que é a diminuição ou perda total da visão, e a deficiência auditiva, sendo a diminuição ou perda total da audição.
- Deficiência intelectual: é um transtorno de desenvolvimento provocando a dificuldade em habilidades cognitivas como memória, linguagem, raciocínio, percepção, atenção, resolução de problemas etc.

8.2 BREVE HISTÓRIA DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

A história de preconceito e exclusão social das pessoas com deficiência não é de hoje, foram obrigadas a viver com o pouco que o estado e sociedade lhes davam. Eram vistas como como um “castigo divino”, Maranhão (2005, p. 25) assegura que “as idéias que envolviam as pessoas que portavam deficiência eram impregnadas por concepções místicas, mágicas e misteriosas, de baixo padrão”.

Esse preconceito vem enraizado desde o início, vem de épocas passadas, um exemplo é o Império Romano, que ocorria não só a exclusão dessa população, mas também a exterminação deles. O que evidencia isso é a criação da Lei das XII Tabuas, para Maranhão (2005, p. 24):

“A Lei das XII Tabuas – primeiro monumento legislativo romano, resultado da plebe para obtenção de leis escritas – foi elaborada em 450 e 449 a.C. e possuía uma determinação, para que o pai exterminasse o filho recém-nascido que nascesse deformado ou com sinais de monstruosidade”.

O que tornou a perseguição a pessoas com deficiência mais rigorosa e brutal, sendo mortas desde o nascimento.

Segundo Maranhão (2005) com a chegada do cristianismo a realidade das pessoas com deficiência mudou um pouco, com bases de amor e caridade ao próximo, algumas atitudes foram sendo tomadas progressivamente.

Somente a partir do século XX que houve mudanças significativas para essa população, com o fortalecimento de movimentos de sociais e de direitos humanos. As pessoas com deficiência passaram a ser vistas como sujeitos de direito, não apenas como objetos de cuidado.

No Brasil esse movimento ganhou forças nas décadas de 1980 e 1990 culminando na Constituição Federal de 1988, e, mais recentemente na Lei Brasileira de Inclusão (Lei Nº 13.146/2015).

9. LEIS PARA INCLUSÃO E PROTEÇÃO DE PCDs

A construção de políticas públicas para a proteção e direitos das pessoas com deficiência no Brasil veio depois de décadas de luta. Representa uma conquista, e avanços significativos.

A principal base se encontra na Constituição Federal de 1988, que estabelece igualdade de direitos, e determina que o “Estado deve assegurar a inclusão das pessoas com deficiência tanto no sistema educacional, regular quanto na vida comunitária, por meio de habilitação, reabilitação e apoio especializado” (BRASIL, 1988).

9.1 CONVENÇÃO DA ONU

Um marco importante foi a validação da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU (2006) e foi promulgada no Brasil em 25 de agosto de 2009. Que introduziu um novo modo de compreensão sobre a deficiência, segundo a ONU (2006) a deficiência é além da condição, mas também o resultado das interações entre essas limitações individuais e as barreiras sociais, ambientais e atitudinais.

9.2 LBI: LEI BRASILEIRA DA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Com base nesse entendimento o Brasil voltou seus olhos a essa população criando a Lei brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – LBI (Lei nº 13.146/2015), também conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência. Ela representa um marco de cidadania e acessibilidade, consolidando direitos em diversas áreas. “Assegurando a igualdade, eliminação de barreiras arquitetônicas, tecnológicas e comunicacionais, e proíbe a discriminação em processos de seleção, contratação profissional, assistência social e educação inclusiva”.

9.3 LEI DE COTAS

Outro aspecto muito importante foi a criação de legislação para a inclusão no ambiente do trabalho, a tempo atrás, e a conhecida Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) que determina em empresas com 100 ou mais colaboradores reservem de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência.

Essa medida tem como finalidade diminuir a exclusão de PCDs nos meios laborais, sendo um dos principais instrumentos para a inclusão profissional. O descumprimento da lei de cotas prevista no Art. 93 da Lei nº 8.213/1991 pode gerar multas aplicadas pelo ministério do trabalho. Os valores das multas são atualizados periodicamente por normas oficiais do Governo Federal. Conforme a Portaria Interministerial MPS/MF nº 13, de 9 de janeiro de 2026, o valor da multa por infrações

relacionadas ao descumprimento das obrigações previdenciárias e trabalhistas podem variar de R\$ 3.499,80 a R\$ 349.978,53, considerando a gravidade da infração, a extensão do descumprimento e demais critérios definidos pela fiscalização.

9.4 LEGISLAÇÃO

O conjunto de leis brasileiras voltadas as pessoas com deficiência compõem um sistema robusto que visa assegurar a autonomia, dignidade, cidadania e participação plena. Apesar dos avanços ainda sim permanecem desafios práticos relacionados a implementação, fiscalização e mudanças de atitudes sociais, que são fundamentais para que os direitos previstos em lei se concretizem plenamente no cotidiano dessas pessoas.

Outras leis também complementam essa estrutura, como a (Lei nº 10.098/2000), que estabelece normas gerais de acessibilidade; e legislações específicas relacionadas a prioridade de atendimento, benefícios assistenciais; já o Decreto nº 5.296/2004, que regulamenta a acessibilidade em espaços públicos e privados.

De grande importância destacar que segundo o IBGE, em 2022 o Brasil tinha 14,4 milhões de pessoas com deficiência, o que representa mais de 7,3% da população com dois ou mais de idade. Esse dado evidencia a relevância e necessidade da criação e execução correta de programas mais estruturados para atender essa fatia da população.

9.5 COMO A INVISIBILIDADE AFETA OS DIREITOS DOS PcDs

A invisibilidade social é uma manifestação recorrente na vida das pessoas com deficiência sendo o resultado de processos de exclusão que as afastam de espaços de poder e participação social, como o mercado de trabalho, o ambiente escolar e os espaços urbanos.

Essa exclusão se manifesta de forma silenciosa, e eficaz, ao limitar o acesso e atuação efetiva das pessoas com deficiência na sociedade.

Segundo Diniz dos Santos; Moreira dos Santos (2024), “a questão da invisibilidade social das PCD tem profundas implicações nos direitos civis, uma vez que a visibilidade pública é uma pré-condição para o exercício pleno da cidadania”. A ausência de reconhecimento e participação social contribuem para a manutenção das desigualdades, dificultando a inclusão e a garantia de direitos desse grupo.

No Brasil, apesar de marcos legais importantes como a Constituição Federal de 1988, a Lei Brasileira de Inclusão e a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, ainda há uma grande distância entre a legislação e sua aplicação efetiva. A existência de leis por si só não garante a inclusão, sendo necessário um esforço contínuo para transformar normas jurídicas em práticas sociais concretas.

No âmbito escolar por exemplo essa falta de visibilidade se manifesta de forma de ausência de estrutura adequada, na insuficiência de recursos pedagógicos inclusivos e a não capacitação de profissionais.

No mercado de trabalho, a situação não é diferente. Mesmo com a existência de leis que estabeleçam cotas para contratação pessoas com deficiência, muitas empresas ainda resistem a uma inclusão efetiva, tratando a contratação como apenas uma obrigação legal. Além disso a falta de acessibilidade e de adaptação nesses espaços contribui mais para essa exclusão dos PCDs, limitando suas oportunidades no âmbito profissional. Outro ponto importante é a qualificação dessas pessoas, como afirma Romeu Kazumi Sassaki “quando a pessoa com deficiência não está profissionalmente qualificada, isso gera uma importante barreira para ela obter um emprego” (SASSAKI, 1999, p.60).

Outro aspecto essencial é a acessibilidade urbana. A ausência de uma infraestrutura adequada nas cidades, como rampas, transportes acessíveis e sinalização inclusiva, restringe a mobilidade de PCD e dificulta a sua participação ativa na sociedade.

A falta de visibilidade está também ligada a mídia, quando não se há representação nos veículos de comunicação acaba afetando muito a percepção dessas pessoas pela sociedade. Inclusive a grande maioria das vezes em que são

“representados” a mídia acaba reforçando estereótipos, contribuindo para uma imagem distorcida e limitada.

Segundo Sassaki, “a forma como a mídia retratava as pessoas com deficiência muita das vezes reforçava estereótipos negativos e preconceituosos, mostrando os como indivíduos incapazes, tristes, dignos de pena, em vez de mostrar suas capacidades e participação na sociedade” (SASSAKI, 1999, p.154).

Podemos entender que diante a esse cenário torna se fundamental promover o direito a diferença, que a inclusão não significa tratar todos iguais mais sim garantir condições equitativas que respeitem as diferenças de cada indivíduo.

Portanto a valorização da diversidade é essencial para a construção de uma sociedade mais justa, na qual as diferenças sejam vistas como parte natural da condição humana, e não como obstáculos. Para enfrentar os desafios da invisibilidade são necessários investir em políticas públicas eficazes, educação inclusiva, campanhas de conscientização e o mais importante a fiscalização dos cumprimentos das leis existentes, visando para que suas vozes sejam ouvidas.

10. GESTÃO DA DIVERSIDADE: THOMAS & ELY – PARADIGMAS DA DIVERSIDADE

Thomas e Ely (1996) ao analisarem a gestão da diversidade nas organizações, concluíram que as empresas podem adotar três paradigmas distintos em relação a diversidade e inclusão no ambiente organizacional.

1º Paradigma - Discriminação e Justiça

O paradigma da discriminação e justiça possui foco na igualdade e no cumprimento das legislações, buscando tratar todos os indivíduos de maneira igualitária a fim de evitar práticas discriminatórias. Entretanto, nesse modelo, a diversidade é frequentemente vista mais como uma obrigação legal do que como uma verdadeira inclusão, desconsiderando, muitas vezes, as diferenças individuais.

Esse paradigma pode ser observado em diversas organizações na atualidade, principalmente quando ocorre a contratação de pessoas com deficiência apenas para

o cumprimento da Lei de Cotas, sem que haja uma preocupação genuína com a inclusão, acessibilidade e valorização dessas pessoas dentro do ambiente de trabalho.

2º Paradigma - Acesso e Legitimidade

No paradigma de acesso e legitimidade, a diversidade é utilizada pelas organizações como estratégia para alcançar determinados públicos ou mercados em específico. Nesse contexto, a inclusão passa a ser vista como uma vantagem competitiva, segundo Thomas e Ely (1996), organizações que adotam esse modelo reconhecem que grupos diversos podem auxiliar na compreensão de diferentes mercados e perfil de consumidores.

Contudo, esse modelo também pode limitar os funcionários a determinados nichos ou funções específicas. Um exemplo disso ocorre quando empresas contratam mulheres e as deixam exclusivamente para atender o público feminino, restringindo sua atuação profissional em apenas a esse segmento.

Embora a diversidade possa, de fato, ser utilizada como vantagem estratégica, existem formas mais efetivas e inclusivas de aplicá-la dentro das organizações, com apresentado no paradigma seguinte.

3º Paradigma - Aprendizagem e Efetividade

O paradigma de aprendizagem e efetividade é considerado o modelo mais inclusivo entre os três. Thomas e Ely (1996), afirma que as diferentes perspectivas e experiências dos indivíduos podem ampliar a capacidade de aprendizagem das organizações.

Nesse paradigma, as particularidades dos indivíduos são valorizadas e reconhecidas como fatores que contribuem positivamente para o ambiente de trabalho. A diversidade passa a influenciar processos, tomadas de decisão e estratégias organizacionais, promovendo diferentes conhecimento de perspectivas e estimulando a inovação.

Além disso, esse modelo favorece a contribuição de um ambiente corporativo mais inclusivo, diversificado e colaborativo, no qual os indivíduos se sentem valorizados e participantes ativos da organização.

11. COMO INCLUIR PCD EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Para haver uma inclusão efetiva, antes é preciso compreender quais são os direitos que protegem as pessoas portadora de deficiências e investigar como deveriam ser garantidos, como abordado no tópico anterior, e para que cada empresa possa estabelecer um planejamento muito bem estruturado e alinhado com os princípios de equidade, acessibilidade e valorização.

No Brasil a como abordado no capítulo anterior, existe a Lei nº 13.146/2015 que estabelece princípios de igualdade, dignidade, autonomia e acessibilidade, determinando que pessoas com deficiência tenham pleno exercício de seus direitos em várias esferas sociais.

Além disso, há ainda a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) que obriga as empresas com mais de 100 funcionários a reservar entre 2% e 5% de seus postos de trabalho para PCDs e reabilitados ela previdência social.

Assim é necessário que a gestão implemente práticas que ultrapassem o simples cumprimento da legislação, incorporando uma cultura organizacional interna de respeito a diversidade.

Para o estabelecimento de uma cultura organizacional efetiva e eficaz que influencie positivamente os colaboradores de determinada organização é necessário conhecer, avaliar e diagnosticar essa cultura organizacional e também as barreiras físicas e digitais que dificultam o acesso de PCD's na empresa, como também a estrutura física dessa empresa que possibilita o acesso e conforto de pessoas deficientes.

No primeiro passo a cultura organizacional deve se moldar partindo da inclusão, com o reconhecimento da diversidade humana, isso inclui abandonar visões "capacitistas" e adotar uma perspectiva baseada na igualdade de oportunidades,

respeito e valorização. A mudança cultural exige uma sensibilização contínua, a fim de gerar a capacitação da equipe para receber colegas de trabalho com deficiência

Oliveira (2024) defende a importância da participação de pessoas com deficiência na construção desses “modelos” de mudança cultural e aponta como referência o documento construído pela ONU em 2006 e a chamada Lei de Inclusão (LBI) de 2015 e também sobre transformar a cultura organizacional demanda constância, tratando-se de um processo contínuo, que requer monitoramento, avaliação e ajustes.

Outro ponto é a mudança no ambiente físico e digital. A inclusão efetiva só é possível quando o ambiente de trabalho oferece condições adequadas para a participação dos PCDs.

Nos espaços físicos, a remoção de barreiras arquitetônicas e a adaptação dos ambientes é fundamental. Mudanças no layout podem gerar melhorias significativas como por exemplo, criação de rampas, sinalizações, piso tátil etc. Mobiliário ajustável a fim de atender necessidades desde trabalho e lazer fazem total diferença.

"O artigo 3º, item I, da LBI apresenta como definição de acessibilidade um modo de oferecer a pessoas com deficiência, ou mobilidade reduzida, condições de uso de espaços urbanos e privados, transportes, comunicação, tecnologias e demais serviços de forma segura e autônoma. Por sua vez, as barreiras são "qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento e a circulação com segurança das pessoas" (OLIVEIRA, 2024, p.157).

No âmbito digital é indispensável que tecnologias assistivas, plataformas internas, sistemas de treinamento e ferramentas de RH sejam acessíveis, intuitivos e fácil de se utilizar, garantindo que todos os colaboradores possam interagir com autonomia. Outro ponto a se adaptar é a comunicação efetiva, por exemplos: libras, legendas, sinais visuais, braile.

Uma vez detectados aspectos físicos e culturais é fundamental a execução de estratégias, transformando assim diagnóstico em ação, inclusive na Comunicação em associação ao Departamento de Recursos Humanos desenvolvendo em parceria: programas de educação corporativa, palestras e treinamentos fundamentais para

desconstruir preconceitos, esclarecer e promover empatia entre os colaboradores, para evitar e combater comportamentos discriminatórios.

Dessa forma, a inclusão de pessoas com deficiência nos processos nos processos administrativos depende da construção de um ambiente organizacional acessível, acolhedor e baseado no respeito as diferenças. Ao investir em adaptações, conscientização e valorização da diversidade, as organizações fortalecem a participação de todos os colaboradores e contribuem para a formação de equipes mais integradas e preparadas para os desafios do ambiente corporativo.

12. VANTAGENS DA DIVERSIDADE

Conforme apresentado no capítulo anterior a legislação brasileira, estabelece mecanismos de proteção e inclusão de pessoas com deficiência, garantindo direitos civis, sociais e trabalhistas por meio da constituição federal de 1988, da lei de cotas nº 8213/1991 e da Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015). Entretanto apesar dos avanços legislativos ainda existem dificuldades relacionadas à efetiva inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Mesmo com a consolidação desses marcos regulatórios voltados à vida civil da pessoa com deficiência a realidade brasileira ainda demonstra dificuldades no cumprimento dessas leis. Entre os principais problemas observados está a falta de oportunidade no mercado de trabalho para essas pessoas. Há uma necessidade de ter uma fiscalização mais rigorosa para garantir o cumprimento das leis de acessibilidade e inclusão nas organizações, além da criação de incentivos governamentais para que as empresas implementem corretamente medidas de acessibilidade física e cultural. Segundo os autores “A criação de incentivos fiscais e programas de capacitação profissional específicos para PCD podem contribuir para que essas pessoas tenham acessos a oportunidades de emprego de qualidade” (SANTOS; SANTOS, 2024, p.11).

Os autores também apontam que o descumprimento da lei de cotas e a falta de atenção governamental resultam não apenas na redução de postos de trabalho para a PCDS, bem como na ausência de ambientes organizacionais verdadeiramente

acessíveis e inclusivos, uma vez que muitas empresas enxergam as cotas apenas como obrigação legal. (SANTOS; SANTOS, 2024, p.12). Uma alternativa à falta de incentivo governamental pode ser a valorização mercadológica das empresas que adotam práticas inclusivas na contratação de PCDs.

12.1 VANTAGEM NA IMAGEM ORGANIZACIONAL E RETENÇÃO DE TALENTOS

Segundo Basílio (2024), as empresas podem se tornar espaços de promoção da diversidade em inclusão, utilizando práticas de Employer Branding para atrair, manter e incentivar a permanência dessas pessoas nas organizações.

Nesse meio se destaca exemplos de empresas que aplicam esse conceito com resultados positivos como Mercado Livre, Magazine Luiza e Accenture. Conforme o autor "algumas empresas já entenderam esse casamento entre Employer Branding e diversidade e inclusão, ou ao menos tentaram demonstrar essa compreensão em ações de contratação, acessibilidade e mudanças estruturais" (BASÍLIO, 2024, p.61).

Podemos usar o caso da Magazine Luiza como exemplo de sucesso na aplicação do Employer Branding. A empresa recebeu prêmio de Great Place to Work como melhor empresa para trabalhar no varejo em 2022, destacando-se pela gestão da saúde emocional dos funcionários. Além disto em 2021 foi considerada uma das empresas mais valiosas da bolsa brasileira.

De acordo com Basílio (2024), a Magazine Luiza é considerada uma das empresas brasileiras que mais se destacam na promoção da diversidade e da inclusão no ambiente organizacional. Entre as medidas adotadas pela empresa estão ações voltadas à igualdade de oportunidades, independentemente do gênero, raça, orientação sexual, idade ou deficiência.

Todas essas conquistas estão divulgadas pela empresa em sua página oficial na plataforma LinkedIn, rede social essa voltada ao ambiente profissional. Segundo Basílio (2024), está alinhada ao conceito de Employer Branding apresentado por Berthon, Ewing e Hah (2005), segundo o qual, além de desenvolver ações internas voltadas aos colaboradores, a empresa também deve promover essas iniciativas para fortalecer sua marca empregadora e atrair novos talentos.

12.2 VANTAGEM ECONÔMICA E COMPETITIVA

Organizações que adotam práticas inclusivas ampliam sua competitividade no mercado, isso pode ser usado como uma estratégia que gere resultados econômicos. Pesquisas internacionais demonstram que empresas em que investem na diversidade e inclusão apresentam desempenhos melhores em indicadores financeiros.

Um estudo feito pela Accenture, em parceria com a Disability:IN e a American Association of People with Disability (AAPD), analisou o impacto gerado pela inclusão de Pessoas com Deficiência em empresas Norte Americanas.

Os resultados mostraram que as organizações chamadas de "Campeãs da Inclusão" tiveram **28% mais receita, duas vezes mais lucro e 30% maior margem de lucro econômico** em comparação com concorrentes menos inclusivos, além de que essas empresas apresentaram **quatro vezes** mais chances de superar seus concorrentes em retorno total aos acionistas (ACCENTURE, 2018).

Segundo o relatório The Disability Inclusion Advantage, "empresas que investem em inclusão de pessoas com deficiência demonstram maior capacidade de inovação, produtividade e desempenho econômico" (ACCENTURE, 2018). Dessa forma, podemos observar que a inclusão não beneficia apenas os colaboradores, mas também pode trazer impactos positivos para a imagem da empresa, em relação com consumidores e investidores. Que acaba se convertendo em vantagem competitiva e lucratividade.

Estudos recentes mostram que incluir pessoas não só melhora a imagem da empresa, mas também afeta diretamente o comportamento de consumo. De acordo com o National Business and Disability Council (2017), **"66% dos consumidores preferem adquirir produtos de empresas que incluem pessoas com deficiência em suas campanhas publicitárias"**, e complementa que **"78% consideram a acessibilidade física nos locais comerciais um fator determinante na escolha de onde comprar"**. Esses dados mostram que práticas inclusivas representam uma vantagem competitiva real, aumentando a lealdade e a preferência dos consumidores

12.3 VANTAGEM DE INOVAÇÃO

Outro exemplo de superação de desafios relacionado à inclusão é o controle adaptativo do Xbox desenvolvido pela Microsoft em parceria com a organização Cerebral Palsy Foundation. O produto foi criado com a participação de pessoas com deficiência e desenvolvido para atender jogadores com mobilidade reduzida.

Segundo Klingele (2018), o controle foi projetado para se adaptar às necessidades de cada jogador, permitindo a conexão com interruptores adaptativos e dispositivos externos, promovendo maior acessibilidade e inclusão no universo dos jogos eletrônicos.

Esse caso demonstra como a diversidade de perspectivas pode impulsionar a inovação dentro das organizações. Ao considerar as experiências e necessidades de grupos historicamente excluídos, as empresas ampliam sua capacidade de identificar problemas e desenvolver soluções mais criativas e completas que, não só beneficiam pessoas com deficiência, mas também outros consumidores.

A inclusão deixa de ser apenas uma questão social, e passa a atuar como um fator estratégico para a geração de inovação, agregando valor aos produtos, fortalecendo a competitividade e ampliando o alcance de mercado das organizações.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conduzida ao longo desse trabalho demonstra que a inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no ambiente de trabalho vai além do simples cumprimento das leis, como Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e a Lei Brasileira de

Inclusão (Lei nº 13.146/2015). Trata-se de um processo que gera vantagens sociais, culturais, humanas e econômicas, reforçando tanto a reputação institucional das organizações quanto a sua capacidade de competir e se manter no mercado atual.

Ao longo do estudo, ficou claro que, embora haja sim avanços na legislação e um aumento nas discussões sobre a diversidade e inclusão, ainda existem obstáculos estruturais, culturais e comportamentais que impedem a plena participação da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Nesse cenário, o capacitismo, a falta de acessibilidade física e digital, e dificuldade na inserção das políticas inclusivas permanecem como obstáculos significativos para a criação de ambientes de trabalho verdadeiramente acessíveis e justos.

Observou que a implementação de práticas inclusivas tem um impacto na melhoria do clima organizacional, promovendo valores como respeito, empatia, cooperação e reconhecimento das diferenças. Ademais, ambientes diversos que contribuem para a retenção de talentos, pois colaboradores que trabalham em espaços acolhedores e acessíveis geralmente demonstram maior engajamento, satisfação e comprometimento com a empresa, diminuindo assim as taxas de rotatividade.

Outro ponto relevante identificado a respeito das vantagens econômicas e competitivas gerados pela inclusão. Os dados e exemplos analisados da pesquisa da Accenture (2018), demonstram que as empresas que priorizam a diversidade e a acessibilidade obtêm resultados financeiros superiores, maior capacidade de inovação e consolidam sua reputação perante clientes, investidores e sociedade. A variedade de pontos de vista estimula a criatividade e contribui para a criação de soluções mais eficazes e inovadoras, fazendo da inclusão um fator estratégico importante no contexto empresarial.

Logo fica evidente que a inclusão de pessoas com deficiência deve ser vista como um investimento estratégico que produz valor social e econômico, mas também como uma questão de valorização humana, respeito a diversidade. Empresas que implementam práticas inclusivas mostram compromisso social, reforçam sua reputação e ajudam na criação de uma sociedade mais equitativa, democrática e acessível. Assim, é essencial que empresas, governo e sociedade trabalhem juntos

para remover preconceitos e barreiras, promovendo a conscientização, acessibilidade e o respeito as diferenças, a fim de garantir uma inclusão eficaz e duradoura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. The Motivation to work. 2. Ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília. DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [Constituição](#) Acesso em: 28 março. 2026.

BRASIL. Lei nº 8.213/1991, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios de Previdência Social. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1991. Disponível em: [L8213consol](#) Acesso em: 28 março. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.098/2000, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2000. Disponível em: [L10098](#) Acesso em: 28 março. 2026.

BRASIL. Decreto nº 5.296/2004, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nº 10.048/2000 e nº 10.098/2000. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2004. Disponível em: [D5296](#) Acesso em: 28 março. 2026.

BRASIL. Decreto nº 6.949/2009, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2009. Disponível em: [Decreto nº 6949](#) Acesso em: 28 março. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.146/2015, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2015. Disponível em: [L13146](#) Acesso em: 28 março. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MARANHÃO, Rosanne de Oliveira. O portador de deficiência e o direito do trabalho. São Paulo: Editora LTR, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. 2006. Tradução oficial. Brasília: Coordenação Nacional para Integração da Pessoa com Deficiência - CORDE, Secretaria Especial dos Direitos Humanos, Presidência da República, 2007. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/714_1.pdf Acesso em: 29 out. 2025.

Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDCH). IBGE divulga censo sobre pessoas com deficiência no Brasil. Brasília. 23 de maio 2025. Disponível em: [IBGE divulga censo sobre pessoas com deficiência no Brasil — Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania](#) Acesso em: 18 nov. 2025.

BRASIL, "Lei Brasileira de Inclusão - Texto Integral e Fundamentos Legais dos Direitos das Pessoas com Deficiência". - Brasília, 2025. Disponível em: [lei brasileira de inclusao digital 1 .pdf](#) Acesso em 20 abril. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA. Comunicação diversidade e inclusão. Belo Horizonte; Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), 2024. Disponível em: [Comunicação, Diversidade e Inclusão: diálogo entre academia e mercado](#) Acesso em: 18 abril. 2026.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

SANTOS, Débora Diniz dos; SANTOS, Fernando Moreira dos. A influência da falta de visibilidade das pessoas com deficiência na garantia de seus direitos civis. Repositório institucional, v.3, n.2, 2024. Disponível em: [A INFLUÊNCIA DA FALTA DE VISIBILIDADE DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NA GARANTIA DE SEUS DIREITOS CIVIS. \(DIREITO\) | Santos | Repositório Institucional](#) Acesso em: 20 abril. 2026.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Inclusão: construindo uma sociedade para todos. 3. ed. Rio de Janeiro: WVA, 1999. Disponível em: [Inclusão Construindo Uma Sociedade para Todos Romeu Kazumi Sassaki | PDF](#) Acesso em: 05 maio. 2026.

THOMAS, David A; ELY, Robin J. Making differences matter: a new parading for managing diversity. Harvaed Business Review, Boston, v.74, n. 5, p. 79-90, 1996. Disponível em: [Paradigms-for-Engaging-a-Diverse-Workforce Thomas-Ely-1996.pdf](#) Acesso em: 09 maio. 2026.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. Diversity Matters. [S.l.]: McKinsey & Company, 2015. Disponível em: [2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx](#) Acesso em: 09 maio 2026.

NATIONAL BUSINESS AND DISABILITY COUNCIL (NBDC). Consumer Attitudes Toward Companies That Employ People with Disabilities. Nova York: The Viscardi Center, 2017.

BRASIL. Ministério da Previdência Social; Ministério da Fazenda. Portaria Interministerial MPS/MF nº 13, de 9 de janeiro de 2026. Dispõe sobre os valores dos benefícios pagos pelo INSS e demais valores previstos na legislação previdenciária

para o exercicio de 2026. Brasília, DF, 2026. Disponível em: [Portaria MPS MF 13 09 01 2026 - \(2\).pdf](#) Acesso em: 10 maio 2026.

PCD ONLINE. Novo valor da multa da Lei de Cotas. Paraná, 2026. Disponível em: [Novos Valores da Multa por Descumprir Lei de Cotas em 2026 PCD Online](#) Acesso em: 10 maio 2026.

KLINGELE, Kate. Microsoft's New Xbox Controller Is Designed for People with Limited Mobility. TIME, 17 maio 2018. Disponível em [Microsoft: Controle do Xbox para pessoas com mobilidade reduzida](#) Acesso em: 09 maio 2026.

Magazine Luiza S.A. Demonstrações financeiras individuais e consolidadas: exercícios findos em 31 de dezembro de 2020 e 2021. Franca, SP, 2022. Disponível em: [magazine-luiza-15610184-17032022-certificado.pdf](#) Acesso em: 10 maio 2026.

ACCENTURE. Getting to Equal 2018: The Disability Inclusion Advantage. New York: Accenture, 2018. Disponível em: [Getting to Equal: The Disability Inclusion Advantage | Accenture](#) Acesso em: 16 maio. 2026.