

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA ANÁLISE DE PRÁTICAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

1 INTRODUÇÃO

A pauta de diversidade e inclusão tem se tornado estratégica nas empresas nos últimos anos, principalmente com a chegada da Geração Z ao mercado de trabalho, que valoriza a responsabilidade social corporativa e representará 27% da força de trabalho até 2025 (Fórum Econômico Mundial, 2022). Dentro dessa pauta, há a inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), que enfrenta desafios no Brasil. Apesar do país possuir 18,6 milhões de PCDs (IBGE, 2022) e uma Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91) para garantir sua contratação, a realidade evidencia uma grande lacuna: dados da PNAD mostram que menos de 30% dessa população em idade laboral está no mercado de trabalho contra mais que o dobro desse percentual no público geral.

Essa diferença estatística evidencia que somente a legislação não é suficiente para garantir a inclusão efetiva. Alves, Ribas e Santos (2010) afirmam que é importante que as empresas não vejam a Lei de Cotas apenas como uma exigência legal, mas sim como uma oportunidade de demonstração de responsabilidade social. A reserva legal precisa ser vista como uma porta de entrada para os profissionais com deficiência no mercado, bem como uma oportunidade de as organizações fortalecerem seu papel social e criar espaços que, de fato, valorizem a diversidade.

Nesse contexto, a pergunta da presente pesquisa é: como empresas brasileiras podem implementar práticas mais eficazes de inclusão de PCDs, para além do cumprimento da Lei de Cotas? Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar as práticas, os desafios e as oportunidades na inclusão de PCDs em empresas de origem brasileira e de diferentes setores.

Justifica-se este estudo pela necessidade de aprofundar a discussão para além da conformidade legal. A pesquisa contribui ao mapear as estratégias e ações práticas adotadas por empresas referência no tema, abordando frentes como sensibilização de lideranças, treinamento de equipes, adaptação de ambientes, atração, desenvolvimento e retenção talentos. Para isso, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, descritiva e exploratória, por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de Recursos Humanos de quatro empresas reconhecidas por suas práticas inclusivas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A diversidade e a inclusão no mercado de trabalho ganham cada vez mais relevância, não apenas por justiça social, mas também porque empresas inclusivas mostram maior resiliência e alcançam melhores resultados (Instituto Ethos, 2024). Outro fator relevante é a preferência da Geração Z em trabalhar em organizações que refletem seus valores e o seu comportamento como consumidores conscientes dessas práticas (Gabrielova e Buchko, 2021), além de sua expectativa que as organizações adotem práticas alinhadas a esses valores (Spada et al, 2024), então é fundamental que elas correspondam a isso para permanecerem relevantes e conectadas a esse público (Boer e Bordoloi, 2022; Instituto Ethos, 2024).

No que se refere a inclusão de PCDs, elas são definidas pela Lei nº 13.146 de 2015 como aquela que possui uma limitação de longo prazo de origem física, mental, intelectual ou sensorial que pode dificultar sua participação na sociedade de forma igualitária com as outras pessoas (Brasil, 2015). Diante desse cenário, a Legislação brasileira assegura o direito das PCDs principalmente pelo Estatuto da Pessoa com Deficiência e pela Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, que determina um percentual de PCDs de acordo com o quadro de funcionários.

Embora a legislação seja um passo fundamental para a inclusão, Costa (2007) argumenta que ela por si só não é suficiente. É importante que as empresas não vejam a lei de cotas apenas

como uma exigência legal, mas sim como uma oportunidade de inclusão e de demonstração de responsabilidade social, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva. Além disso, é válido ressaltar, conforme Filho e Paris (2021), que a inclusão social de PCDs implica garantir seu acesso a serviços e avanços sociais, considerando suas necessidades particulares, o que promove uma participação mais equitativa, cidadã e que desperte o senso de pertencimento.

Ao assegurar o cumprimento desses aspectos, as empresas podem ganhar uma série de benefícios, como a melhora na imagem corporativa e um clima organizacional mais colaborativo (Instituto Ethos 2002). Portanto, enquanto as cotas são essenciais para iniciar a inclusão, um comprometimento contínuo é necessário para garantir que as PCDs tenham oportunidades reais de desenvolvimento e crescimento, o que requer um compromisso genuíno das empresas em criar espaços de trabalho que realmente respeitem e valorizem a diversidade.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui caráter descritivo, com dados de natureza qualitativa e adota o delineamento exploratório com quatro empresas nacionais com programas de diversidade reconhecidos, dos ramos alimentício, tecnologia, logística e bem-estar. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista, conduzida por meio de um roteiro de perguntas semiestruturadas. A triangulação das evidências se deu ao uso da análise de conteúdo (Bardin, 2016) e das narrativas, dados secundários e revisão bibliográfica.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentadas as análises das entrevistas, organizadas em quatro categorias: implementação e desafios; práticas de inclusão e engajamento; liderança e aprendizados e próximos passos.

A primeira categoria explora a motivação da implementação das práticas de inclusão, os desafios enfrentados e os indicadores de sucesso adotados por cada empresa. Foram mapeados os motivadores de atendimento à Lei de Cotas, a compreensão da importância do tema a vivência pessoal do “Chief Executive Officer” (CEO). Nesse sentido, segundo Silva e Andrade (2023), faz-se necessário distinguir a aplicabilidade dos termos inserção e inclusão: o primeiro se refere a entrada das PCDs no trabalho, enquanto o segundo consiste em uma mudança de processos e cultura que promovam um ambiente realmente inclusivo (Amâncio e Mendes, 2023).

Já os desafios iniciais são múltiplos. A pesquisa encontrou barreiras como enxergar a inclusão além da legislação, adequar postos de trabalhos e atividades, lidar com vieses da liderança, encontrar PCDs qualificados e enquadramento legal. Conforme Silva e Alonso (2025), as adaptações somadas às ações de sensibilização favorecem a permanência das PCDs no local de trabalho, o que aumenta sua participação no mercado e os faz não depender de programas sociais como única fonte de renda. Além disso, sobre a dificuldade em encontrar candidatos qualificados, há o reconhecimento de que as PCDs têm menos oportunidade de escolaridade, o que é evidenciado pelos dados da PNAD, que aponta uma taxa de analfabetismo de 19,5% nas PCDs contra 4,1% do público geral. Sobre o enquadramento legal dos laudos médicos, o ponto é a rigidez da descrição de deficiência pela cota; além de não preencher a vaga, isso também é um empecilho para a obtenção benefícios de assistência social (Amorim et al 2024). E em relação aos vieses, é uma barreira que precisa ser trabalhada para fazer com que os colaboradores se sintam acolhidos e pertencentes no trabalho (Camargo et al, 2017).

Ainda na primeira categoria, por fim, a mensuração do sucesso das iniciativas se mostrou de acordo com o porte de cada empresa: onde não há a obrigatoriedade do cumprimento da reserva legal, não há medição de indicadores. Já onde há, os indicadores

acompanhados são o percentual de PCDs sobre o quadro total, admissões, rescisões, enquadramentos, promoções internas e tempo de permanência na empresa. Ao fazer uso dessas métricas, elas aplicam o conceito do “People Analytics”, que consiste na tomada de decisão baseada em dados para agregar mais valor ao negócio. (Sicsú e Buzziol, 2025).

Em relação à categoria de práticas de inclusão e engajamento, foram abordadas as ações concretas de cada empresa para promover um ambiente inclusivo. As práticas de inclusão variam em complexidade e refletem a maturidade de cada programa. As ações passam por treinamentos de conscientização, ação que segundo Gimenes et al. (2024) contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, bem como treinamentos para todos os colaboradores e um portfólio mais amplo com grupos de afinidade, campanhas de comunicação em datas específicas, programa de incentivo financeiro para a indicação de PCDs, desenvolvimento de PCDs operacionais para cargos administrativos e uma iniciativa de emprego apoiado para PCDs intelectuais e auditivas, da admissão até ao longo da carreira.

Já na categoria liderança, uma das empresas apontou um cenário é mais complexo, onde há líderes com diferentes perfis: os engajados, os que adotam um papel neutro e outros com vieses inconscientes que demandam letramento e mentoria. Nas demais empresas, há apoio dos gestores, uma delas com a influência do seu fundador e em outra empresa toda a liderança é treinada para ser inclusiva e a responsabilidade é compartilhada. Aqui se torna claro o papel do líder de moldar a cultura organizacional, influenciado por meio de seus comportamentos, ações e onde focam sua atenção (Souza, 2020), além dos desdobramentos dos valores dos fundadores, cenário da Empresa 2 (Costa Júnior e Nunes, 2023).

Quando perguntadas sobre o envolvimento dos colaboradores com deficiência na criação de políticas, todas empresas mostram oferecer oportunidades de desenvolvimento de modo igualitário, visto que o trabalho é um espaço fundamental para o exercício pleno da cidadania, do empoderamento econômico, construção de identidade e independência financeira (Lima et al, 2013). Uma das empresas conta com um grupo de afinidade formado por PCDs e duas delas acompanham os programas de diversidade com o uso de dados para garantir que o desenvolvimento é efetivo e oferecido de forma equitativa.

Por fim, há a categoria aprendizados e próximos passos para consolidar as lições aprendidas e a visão de futuro de cada organização em sua jornada de inclusão. Os principais aprendizados são diferentes entre as entrevistadas. Entre eles, estão a compreensão de diversas realidades e de que não há uma forma única para atender todas elas. Também foi destacado que os vieses inconscientes são algo intrínseco e que, para combatê-los, faz-se necessário que as pessoas se cerquem de diversidade, que é uma fonte enriquecedora de vantagem competitiva (Souza et al, 2023). Outro ponto importante é a adequação dos postos de trabalho, onde as empresas não podem se conformar com suas limitações e buscar soluções inovadoras no mercado para atender as particularidades de seu quadro; essa postura vai ao encontro ao que Carmo et al (2020) recomenda, ao sugerir que as empresas busquem soluções em ferramentas chamadas Tecnologias Assistivas, projetadas para ampliar as habilidades funcionais dos profissionais e superar barreiras no ambiente de trabalho. E de próximos passos, todas as empresas planejam ampliar seus programas de inclusão, contando com parcerias de instituições para capacitar as PCDs antes da entrada no mercado de trabalho, outras que tenham bancos de talentos PCDs, bem como as que oferecem ferramentas de Tecnologias Assistidas.

5 CONCLUSÃO

As experiências das empresas entrevistadas evidenciaram que ainda existem barreiras físicas, culturais e modelos mentais que dificultam a plena inclusão e equidade, apesar dos avanços observados em cada realidade das empresas. O primeiro ponto a ser destacado é que a Lei de Cotas é uma ferramenta fundamental para garantir o acesso das PCDs no mercado de

trabalho formal, contudo não é suficiente pois não assegura que elas sejam incluídas com oportunidades justas e o direito de pertencer. Mesmo assim, ainda existem líderes que não colaboram para a causa e que precisam até de incentivos como formas de engajamento. A garantia da equidade, de condições de trabalho adequadas e a promoção do desenvolvimento das PCDs deve fazer parte da cultura da empresa e ser o objetivo do programa de diversidade, não o atendimento da cota, que deve ser consequência e fruto de suas boas práticas.

Outro fator relevante é que a inclusão de PCDs demanda envolvimento integral das organizações. A responsabilidade não deve ser restrita à área de Recursos Humanos, que é quem estabelece as diretrizes e quem define a governança. Todos os processos de gestão de pessoas, da atração à retenção e desenvolvimento, são partes essenciais do papel da liderança na promoção de um ambiente de trabalho mais acolhedor e diverso, bem como dos colegas de trabalho. E para que essa cultura de inclusão seja disseminada por todo o negócio, é indispensável que seja um compromisso público da alta liderança, o que reforça que o tema é estratégico prioritário, além de favorecer e influenciar que atitudes inclusivas sejam replicadas pelos demais níveis hierárquicos.

Além disso, as entrevistas reforçam o fato de que o desempenho das PCDs deve ser reconhecido por sua performance e entregas, assim como qualquer colaborador. Também se mostra necessário medir o resultado das iniciativas de inclusão para garantir que as oportunidades estão equitativas. O uso do “People Analytics” é fundamental nessa frente, uma vez que essa ferramenta permite o cruzamento de dados e a coleta e análise até o menor nível de mensuração para que, se necessário, sejam criados planos de ação específicos para cada área para a resolução dos desafios.

Outra questão a ser garantida é acessibilidade: as empresas precisam trabalhar para adaptar o ambiente e as atividades conforme as necessidades de cada indivíduo, não o contrário, inclusive as pessoas cujo laudo não se enquadra na Lei de Cotas. Nesse contexto, emerge uma reflexão crítica. Em um cenário de avanços tecnológicos constantes e velozes é incompreensível que ainda não existam soluções físicas e digitais plenamente voltadas à acessibilidade e que a falta delas no mercado seja motivo para candidatos não serem contratados e não permanecerem por não conseguir executar suas atividades laborais.

Por fim, esta pesquisa ressalta o papel das empresas como agentes de transformação social, pois seu impacto influencia tanto a vida de seus funcionários como a da comunidade onde estão inseridas. Assim, as suas práticas de inclusão precisam ser estendidas para fora de seus muros de modo a promover uma sociedade mais inclusiva. Também é necessário que as organizações e lideranças ampliem o diálogo sobre o tema, que façam “benchmarking” e compartilhem não só seus casos de sucesso, como também suas dificuldades e aprendizados. Desta forma, por meio de um diálogo transparente, respeitoso e com disposição para trocas, é possível criar um mercado de trabalho que seja, na prática, acessível para todos.

REFERÊNCIAS

Alves, J.N.; Ribas, F.T.T.; Santos, C.E.C. 2011. **Os desafios na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: estudo de caso em uma multinacional. Inclusão Social** 4(1): 28-40

Amâncio, D.L.P.; Mendes, D.C. 2023. **Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática.** Revista Brasileira de Educação Especial 29: 161-180.

Amorim, L.A.S.; Santos, R.S.; Silva, E.J. 2024. **Recrutar e selecionar pessoas com deficiência (pcd): os desafios para o cumprimento da lei de cotas na gestão universitária.** Conjecturas 24(5): 16-29.

Bardin, L. 2016. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa, Portugal.

Brasil. 1991. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. **Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm>. Acesso em: 29 set. 2024.

Brasil. 2005. Lei nº 11.133, de 14 de julho de 2005. **Institui o Dia Nacional de Luta da Pessoa Portadora de Deficiência**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111133.htm>. Acesso em: 29 set. 2024.

Brasil. 2015. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. **Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13146.htm>. Acesso em: 29 set. 2024.

Brasil. 2023. Decreto nº 11.793, de 23 de novembro de 2023. **Institui o Plano Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência - Novo Viver sem Limite**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11793.htm>. Acesso em: 29 set. 2024.

Camargo, M.L.; Goulart Júnior, E.; Leite, L.P. 2017. **O psicólogo e a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho**. Psicologia: Ciência e Profissão 37(3): 799-814.

Carmo, M.M.I.B.; Gilla, C.G.; Quiterio, P.L. 2020. **Um estudo sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro**. Interação em Psicologia 24(1): 1-11.

Costa Júnior, R.A.; Nunes, T.S. 2023. **O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: das práticas e valores organizacionais a gestão da mudança**. Perspectivas em Ciência da Informação 28: 1-30.

Costa, S.M.B. 2007. **A atuação estatal para inserção da pessoa com deficiência no Mercado de trabalho**. Exame do artigo 93 da Lei 8.213/91. Aspectos de efetividade. Dissertação de Mestrado em Direito Político e Econômico. Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

de Boer, B.; Bordoloi, S.D. 2022. **Nationality differences in Gen Z work values: an exploratory study**. Journal of Applied Research in Higher Education 15(1): 244-259.

Filho, E.T. 2021. **Os Direitos Cíveis da Pessoa com Deficiência** p. 40-40. In: Paris, L.M.L. Os Direitos Cíveis da Pessoa com Deficiência. 1. Almedina, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556272214/pageid/40>>. Acesso em: 29 set. 2024.

Fonseca, P.S.; Passos, F.U.; Oliveira, M.A.S. 2022. **A diversidade humana em estudos de gestão e estratégia: um estudo bibliométrico**. Revista de Administração e Inovação 19: 1-21.

Gabrielova, K.; Buchko, A.A. 2021. **Here comes Generation Z: Millennials as managers**.

Journal of Business Strategy 42(5): 297-305.

Gimenes, A.M.; Bechara, M.T.; Ávila, R.N.P.; Rodrigues, B.C.; Araújo, D.C.S. 2014. **A dificuldade da inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho**. Revista Científica Semana Acadêmica 0(50).

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2022. **Pessoas com deficiência 2022 PNAD Contínua**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/0a9afaed04d79830f73a16136dba23b9.pdf>. Acesso em: 29 set. 2024.

Instituto Ethos. 2002. **O que as Empresas podem fazer pela Inclusão das Pessoas com Deficiência**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/25.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2024.

Instituto Ethos. 2024. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024**. Disponível em: <<https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/>>. Acesso em: 29 set. 2024.

Lima, M.P.; Tavares, N.V.; Brito, M.J.; Cappelle, M.C.A. 2013. **O sentido do trabalho para pessoas com deficiência**. Revista de Administração Mackenzie 14(2): 42-68.

Parker, C. 2022. **Gen Z don't want to work for you. Here's how to change their mind**. Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2022/05/gen-z-don-t-want-to-work-for-you-here-s-how-to-change-their-mind/>. Acesso em: 14 set. 2025.

Sicsú, A.L.; Buzziol, M.A. 2025. **People Analytics: Guia prático para gestores**. Blucher, São Paulo, SP, Brasil. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788521225386>. Acesso em: 31 ago. 2025.

Silva, M.E.C.; Andrade, J.N.T. 2023. **O deficiente processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações**. Id on Line Revista de Psicologia 17(66): 155-172.

Silva, T.N.R.; Alonso, C.M.C. 2025. **Pessoas com deficiência, desenvolvimento sustentável e trabalho: da invisibilidade para a prioridade?** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional 50.

Souza, A.P.; Freire, A.C.D.V.S.F.; Costa, C.S. 2023. **A importância da diversidade e inclusão de pessoas com deficiências (pcds) no mercado de trabalho brasileiro: benefícios para as empresas e a sociedade**. Interface Tecnológica 20(2): 504-516.

Souza, V.C.R. 2020. **A importância da liderança na cultura organizacional. Monografia em Administração**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.

Spada, P.; Nakata, L.E.; de Souza, C.A. 2024. **Perspectivas da Geração Z sobre Valores no Trabalho**. Id on line. Revista de psicologia 18(71): 74-88.