

## Desafios e oportunidades na inclusão de Pessoas com Deficiência: análise de práticas em empresas brasileiras

**INGRYDY FERNANDES PEREIRA DOMINGUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

**DOUGLAS MURILO SIQUEIRA**

UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL

### Introdução

A pauta de diversidade e inclusão tem ganhado mais relevância nos últimos anos, tanto pelo posicionamento consciente da nova geração consumidora e a entrar no mercado de trabalho, a Geração Z, quanto pela obrigatoriedade do cumprimento da chamada Lei de Cotas. Apesar disso, a ocupação de profissionais com deficiência no mercado de trabalho formal ainda é baixa e desafios são enfrentados pelas empresas no processo de inclusão. Por isso, este estudo teve como objetivo analisar as práticas de inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), além do cumprimento legal, em empresas de diferentes setores.

### Problema de Pesquisa e Objetivo

Problema de pesquisa: COMO EMPRESAS BRASILEIRAS PODEM IMPLEMENTAR PRÁTICAS MAIS EFICAZES DE INCLUSÃO DE PCDs, PARA ALÉM DO CUMPRIMENTO DA LEI DE COTAS? Objetivo geral: analisar as práticas, os desafios e as oportunidades na inclusão de PCDs em empresas de origem brasileira e de diferentes setores.

### Fundamentação Teórica

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 inclusão e de demonstração de responsabilidade social. 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.

### Metodologia

A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa, exploratória, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, análise bibliográfica e análise documental. Foram realizadas quatro entrevistas, sendo uma de forma presencial e três "online", por meio da plataforma "Google Meet", com duração média de 45 minutos cada. As empresas selecionadas são referências em diversidade em suas regiões de atuação.

### Análise e Discussão dos Resultados

A triangulação das evidências se deu ao uso da análise de conteúdo e das narrativas, dados secundários e revisão bibliográfica. As questões foram agrupadas em quatro categorias: implementação e desafios; práticas de inclusão e engajamento; liderança e aprendizados e próximos passos.

### Considerações Finais

Conclui-se que a Lei de Cotas, por si só, não garante a inclusão efetiva. A responsabilidade deve ser compartilhada por toda organização, principalmente a alta gestão, e exige compromisso genuíno com a adaptação de ambientes e transformação cultural. O estudo reforça o papel das empresas como agentes de transformação social e aponta a necessidade de maior transparência e compartilhamento de experiências no meio corporativo.

### 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.

### Palavras Chave

Cultura Organizacional, Diversidade, Gestão de pessoas

# **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 inclusão e 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. Tal posicionamento é essencial não apenas para o cumprimento de um propósito social, como também para a relevância da marca empregadora.

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 foi 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, que trata dos benefícios da Previdência Social e ficou conhecida como Lei de Cotas, cujo artigo 93 determina um percentual de PCDs de acordo com o quadro de funcionários da empresa estabelecendo, por

exemplo, que empresas com até 200 funcionários devem ter 2% de PCDs em seus quadros, aumentando para 5% em empresas com 1.001 ou mais trabalhadores. Além disso, o Brasil conta com leis complementares como a nº 11.133/2005, que estabelece o dia nacional da luta das PCDs em 21 de setembro, e o recente relançamento do programa Viver Sem Limite pelo Decreto nº 11.793/2023, que visa garantir a defesa de seus direitos e dignidade nos eixos de educação, saúde, acessibilidade e inclusão social.

Ainda que a geração Z pressione o mercado por mais inclusão além da existência da Lei de Cotas no Brasil, a inclusão de PCDs no mercado de trabalho enfrenta grandes desafios. Segundo os dados da PNAD, apenas 29,2% dessa população participa da força de trabalho contra 66,4% do público geral, considerando as pessoas em idade laboral. Para garantir o cumprimento da lei, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) realiza fiscalizações e avalia a qualidade das condições de trabalho. Somente em 2023, o MTE aplicou 5.451 autos de infração. Empresas que não atendem à Lei de Cotas também podem receber multas, que em 2024 alcançaram até R\$ 321.505,87; o valor é atualizado anualmente por meio de publicação no Diário Oficial da União.

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. Ao adotar essa visão, elas assumem um papel ativo na promoção da diversidade e fortalecem seu compromisso com a comunidade, 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. A verdadeira inclusão vai além do cumprimento da legislação; requer um compromisso genuíno das empresas em transformar suas culturas organizacionais, criando espaços de trabalho que realmente respeitem e valorizem a diversidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa possui caráter descritivo, com dados de natureza qualitativa e adota o delineamento exploratório com quatro empresas nacionais. Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de entrevista, conduzida por meio de um roteiro de perguntas semiestruturadas, que permitiu respostas livres e mais detalhadas. A triangulação das evidências se deu ao uso da análise de conteúdo (Bardin, 2016) e das narrativas, dados secundários e revisão bibliográfica.

Foram realizadas quatro entrevistas, sendo uma de forma presencial e três de forma remota, com duração média de 45 minutos cada.

As empresas selecionadas são referências em diversidade em suas regiões de atuação e foram entrevistadas as lideranças da área de Recursos Humanos. As questões foram agrupadas em quatro categorias (Bardin, 2016): implementação e desafios; práticas de inclusão e engajamento; liderança e aprendizados e próximos passos. A Empresa 1 é uma multinacional do ramo alimentício, presente no mercado há nove décadas. Atende mais de 350 mil clientes em mais de 100 países e seu quadro tem quase 100 mil colaboradores. No Brasil, conta com 94 unidades entre polos industriais, escritórios e centros de distribuição, o que evidencia o amplo impacto social e econômico que a empresa gera nas regiões em que atua. Quanto a diversidade

e inclusão, em 2019 foi criada uma área global dedicada ao tema, que acompanha todas as etapas do ciclo de gestão de pessoas, desde a atração e seleção até o desenvolvimento da carreira, com frentes como equidade de gênero, inclusão de imigrantes e de PCDs. Desde 2011, a Empresa 1 mantém diversas iniciativas específicas voltadas para PCDs, incluindo parcerias com órgãos da indústria, programas de atração e capacitação, sensibilização de líderes e de equipes, e escolas de formação direcionadas a esse público.

A Empresa 2 é especializada em gestão de documentos eletrônicos há 17 anos e conta com grandes empresas do Brasil em seu portfólio com mais de 10 mil clientes. A responsabilidade corporativa é uma pauta relevante para ela, refletida em práticas de governança, gestão de riscos e responsabilidade socioambiental, e possui importantes certificações como ISO 9001 e GREEN IT. Ela também recebeu o selo “Great Place to Work” por três anos consecutivos, o que reforça o seu compromisso com o bem-estar e desenvolvimento de seus colaboradores. Sobre a inclusão de PCDs, a Empresa 2 patrocina programas de treinamento de jovens PCDs, como a participação em competições, além de apoiar um grupo social de sua cidade sede que promove qualificação profissional para este público; no ambiente de trabalho, o respeito, o acolhimento e o incentivo ao desenvolvimento são valores constantemente reforçados.

A Empresa 3 atua no setor de transportes há mais de 50 anos, com uma estrutura com 9 filiais e um quadro superior a 700 colaboradores diretos. Ela adota o desenvolvimento sustentável como uma de suas diretrizes estratégicas. No pilar ambiental, suas iniciativas incluem a utilização de veículos elétricos e a gás natural na frota, a participação em programas de destinação correta de resíduos e a manutenção das certificações ISO 14001 e SASSMAQ. No pilar econômico, pratica uma gestão voltada para o desenvolvimento sustentável com ética, tecnologia e inovação. E no pilar social, é parceira de um programa para inserção de talentos no mercado e faz parte dos signatários contra a exploração de crianças e adolescentes em rodovias. No que diz respeito a inclusão de PCDs, a companhia é associada a uma iniciativa de transporte de cadeiras de rodas e desenvolve um projeto interno de diversidade, que visa valorizar as diferenças, conscientizar os colaboradores e promover oportunidades igualitárias.

A Empresa 4 tem mais de 50 anos de história no ramo de bem-estar e é reconhecida como uma das organizações líderes em práticas de responsabilidade corporativa no Brasil. Com um quadro de milhares de colaboradores, tem presença comercial em países da América, Europa e Ásia e seu modelo de negócios é pautado na sustentabilidade. Na esfera ambiental, é destacada por uma cadeia produtiva com ingredientes de origem natural, rastreados, sem testes em animais e com embalagens ecológicas, além da neutralização de suas emissões de carbono, ações que contribuíram para a obtenção de uma importante certificação internacional. No pilar social, a companhia estabeleceu metas explícitas para ampliar a diversidade e a inclusão, com o objetivo de aumentar a presença de grupos subrepresentados em posições de liderança e, mais à frente, espelhar em seu quadro a demografia da população de cada país onde opera.

Para mitigar algum viés, as respostas foram enviadas por e-mail às empresas participantes para validação e ajustes, se necessário, de modo a garantir a precisão das informações coletadas e a privacidade das companhias. Também foi solicitada a aprovação da descrição do perfil das empresas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

A seguir, serão apresentadas as análises das entrevistas, organizadas nas quatro categorias descritas na Metodologia: implementação e desafios; práticas de inclusão e engajamento; liderança e aprendizados e próximos passos. A Tabela 1 apresenta uma síntese das ideias apresentadas por empresa conforme cada categoria, que serão detalhadas nos parágrafos seguintes.

Tabela 1 – Síntese das entrevistas

<b>Categoria</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>Implementação e Desafios</b>	Motivação: Lei de Cotas e importância do tema Desafios: Vieses, acessibilidade, e qualificação e enquadramento dos candidatos Programas estruturados (treinamentos, grupos de afinidade, campanhas e programas de incentivo)	Motivação: Cultura do CEO Desafios: Sem desafios apontados	Motivação: Lei de Cotas e política interna de Diversidade Desafios: Ver a inclusão além da lei e escassez de candidatos	Motivação: Estratégia e modelo de negócio Desafios: Complexidade da inclusão
<b>Práticas de Inclusão e Engajamento</b>		Treinamentos de conscientização	Treinamentos, feedback contínuo e diálogo aberto	Programas inovadores e cocriação com PCDs
<b>Liderança</b>	Perfil heterogêneo (apoiadores, neutros e resistentes)	Liderança apoiadora em iniciativas internas e externas	Liderança apoiadora	Liderança apoiadora, treinada e com responsabilidade compartilhada Aprendizado: Existem várias realidades e formas diferentes de atendê-las, que é importante a cocriação com as PCDs
<b>Aprendizados e Próximos Passos</b>	Aprendizado: Combater vieses com diversidade, não se conformar e buscar soluções Futuro: Metas para líderes e qualificação de talentos	Aprendizado: A inclusão é fundamental e liderança precisa disseminá-la Futuro: Reforçar suas práticas internas e apoios à comunidade	Aprendizado: Inclusão exige empatia e adaptação Futuro: Capacitar líderes e buscar parcerias	Futuro: Execução do plano estratégico de longo prazo

Fonte: autores.

A primeira categoria explora a motivação da implementação das práticas de inclusão, os desafios enfrentados e os indicadores de sucesso adotados por cada empresa.

Nas Empresas 1 e 3, seus motivadores foram a necessidade do atendimento à Lei de Cotas e a compreensão da importância de promover um ambiente de trabalho inclusivo em oportunidades. Na Empresa 2, o impulso veio das diretrizes do seu “Chief Executive Officer” (CEO), pois o tema faz parte de sua realidade pessoal, o que tornou o processo uma consequência decorrente da cultura organizacional desde sua fundação, com ações internas e externas por meio de seu patrocínio em ações locais; é válido destacar que, pela quantidade de funcionários, a Empresa 2 não tem a obrigatoriedade de cumprir a Lei de Cotas.

Já na Empresa 4, o modelo de negócios voltado ao público feminino foi o ponto de partida para as ações de diversidade e a motivação vai além do atingimento da cota. Essa abordagem se materializa com o estabelecimento de compromissos públicos de longo prazo que norteiam suas ações e, apesar dos desafios, a empresa afirma que consegue incluir todos os tipos de deficiência e que seu atingimento de PCDs está além da cota. 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, garantido pela Lei e que por si só não é suficiente (Amâncio e Mendes, 2023); enquanto o segundo consiste em uma mudança de processos e cultura que promovam um ambiente realmente inclusivo. Esse conceito aparece em diferentes níveis de maturidade nas companhias entrevistadas, com maior destaque para a última, a qual defende que “Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza do todo. A

motivação vai além da Lei de Cotas – ela faz parte da empresa, que se antecipou às mudanças sociais. Desde 2020 há um compromisso em que se fala sobre questões como mulheres na alta liderança, salário digno, gênero – compromissos que já foram alcançados.” (Empresa 4, 2025.).

Em relação aos desafios iniciais, as respostas são contrastantes. A Empresa 2 relatou não ter enfrentado desafios e que a integração ocorreu de forma fluida. Já a Empresa 3 afirmou que o principal desafio foi de ordem cultural: enxergar a inclusão além da legislação, o que foi superado com a criação de uma política de diversidade. Por outro lado, a Empresa 1 destacou que os obstáculos ainda são enfrentados e que giram em torno de seus três pilares estratégicos no tema: atração, desenvolvimento e retenção. Na atração, o principal obstáculo está na acessibilidade, que envolve a adaptação de postos de trabalho em um modelo industrial antigo, bem como na adequação da atividade para a pessoa. Conforme Silva e Alonso (2025), essas 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.

Ainda no pilar de atração e seleção, a Empresa 1 destaca que não consegue encontrar profissionais com a qualificação adequada com facilidade e reconhece que a população com deficiência tem menos acesso à educação do que o público geral ao dizer que “As empresas são um reflexo da sociedade, onde as PCDs tiveram menos oportunidades de escolaridade, ou tiveram e não conseguiram ser incluídas – podem até ter sido excluídas”. (Empresa 1, 2025). Isso é evidenciado pelos dados da PNAD Contínua do IBGE publicada em 2023: a taxa apontada de analfabetismo das PCDs é de 19,5% contra 4,1% do público geral e apenas 51,2% dos profissionais com ensino superior estavam ocupadas, contra 80,8% das não PCDs. A Empresa 3 enfrenta o mesmo obstáculo de escassez de candidatos PCDs e para contornar isso busca indicações, participa de feiras de emprego e divulga vagas em redes sociais e agências, mas estas costumam ter os bancos de talentos vazios. Já na Empresa 2 não há vagas exclusivas – os candidatos com ou sem deficiência passam pelo mesmo fluxo.

Outro fator trazido pela Empresa 1 na seleção de talentos é a dificuldade no enquadramento legal dos laudos médicos, que também se mostrou um desafio para a Empresa 4. A legislação para o enquadramento pela cota nas organizações é rígida e, embora a pessoa tenha um laudo médico com a descrição de sua deficiência, pode não estar dentro das especificações previstas na Lei. Além de não preencher a vaga, essa falta de comprovação da deficiência é também um empecilho para a obtenção benefícios de assistência social (Amorim et al 2024). E no quesito retenção, a Empresa 1 afirma que os desafios estão associados ao letramento, discriminação e preconceito, barreiras que precisam ser trabalhadas para fazer com que os colaboradores se sintam acolhidos e pertencentes no trabalho (Camargo et al, 2017).

Já a Empresa 4 não passou por dificuldades na implementação das políticas, mas ecoa a questão de acessibilidade trazida pela Empresa 1, além do ponto do enquadramento. Ela reforça que esse é um fator a ser pensado na busca de talentos e que tem vencido esse obstáculo ao fazer um mapeamento das necessidades das PCDs na admissão para a adaptação das condições de trabalho delas, seja qual for a particularidade.

Por fim, na mensuração do sucesso das iniciativas, a maturidade de cada programa é bem diferente. A Empresa 2, por não precisar cumprir a Lei de Cotas, não utiliza indicadores específicos para o tema. Já as Empresas 1, 3 e 4 têm o dever legal e fazem uso de indicadores formais, como 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). A Empresa 4 aplica essas métricas para checar o cumprimento de seu plano de longo prazo, que foi o ponto de partida para a quebra das metas por período e é a meta principal – não é o atingimento do percentual determinado pela Lei de Cotas.

Em relação à categoria de práticas de inclusão e engajamento, foram abordadas as ações concretas de cada empresa para promover um ambiente inclusivo, desde a sensibilização geral até o desenvolvimento de carreira dos colaboradores, e observou-se que tais ações refletem a escala de cada companhia. No início do programa, a Empresa 2 promoveu uma palestra para orientar a equipe sobre os cuidados com as particularidades dos colaboradores com deficiência, bem como em suas atividades diárias, ações que, segundo Gimenes et al. (2024), contribuem para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável. A Empresa 3 também foca em ações abrangentes, realizando treinamentos sobre inclusão para todos os seus colaboradores. Já as Empresas 1 e 4, indústrias com milhares de colaboradores, possuem um portfólio mais amplo de ações. A Empresa 1 conta com treinamentos obrigatórios, grupos de afinidade, campanhas de comunicação em datas específicas e um programa de incentivo financeiro para a indicação de PCDs. E a Empresa 4 trabalha a inclusão conforme cada particularidade, como por exemplo dispor de uma pessoa (não um computador) para a tradução de LIBRAS. Também há um programa para as PCDs do público operacional se desenvolverem para cargos administrativos e uma iniciativa que faz o acompanhamento e orientação das PCDs intelectuais e auditivas com suas famílias, da admissão até ao longo da carreira.

Já na categoria liderança, na Empresa 1 o 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. Neste cenário, a organização desenvolveu um programa de recompensa voltado para as fábricas com maior dificuldade de cumprimento da reserva legal, para mostrar aos líderes a relevância e a prioridade do tema e que ele faz parte de seu papel nos três pilares estratégicos. Já na Empresa 2, o apoio dos gestores é uma consequência de acreditarem na importância do tema, que é reforçado e vivido pelo CEO. Na Empresa 3 a liderança também tem mostrado apoio constante e tem sido um desafio com aprendizados e adaptações diários. E na Empresa 4, toda a liderança é treinada para ser inclusiva e a companhia destaca que a responsabilidade pelo ambiente inclusivo 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. Elas entendem que as PCDs podem desempenhar e criar carreira assim como qualquer funcionário, 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). A Empresa 1 conta com canais formais, como pesquisa de clima, comitês e grupos de embaixadores da diversidade, nos quais a participação é aberta a todos; o acompanhamento é feito mais uma vez com o uso de dados, que monitoram se as oportunidades estão equitativas para as PCDs e para garantir que são as entregas delas os motivos das promoções e evoluções de carreira e não a deficiência. A Empresa 4 mostra um cenário semelhante, com a diferença de que os grupos de afinidades são formados por PCDs para o debate e sensibilização do tema porque, segundo ela, é importante “[...] trazer a participação das PCDs na construção e ao rodar as iniciativas, uma vez que elas sabem quais são as necessidades delas.” (Empresa 4, 2025). A Empresa 2, por sua vez, também oferece treinamentos para todos os seus colaboradores, sem distinção, e destaca a disposição e o posicionamento dos colaboradores, que contribuem ativamente e buscam seu autodesenvolvimento por meio de cursos e aprendizado de idiomas. E na Empresa 3 há uma cultura de diálogo e feedback contínuos, onde o desenvolvimento profissional é mais um caso de acompanhamento por indicadores.

Por fim, foi observada na pesquisa 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. Os pontos da Empresa 2 se concentram na importância da participação ampla no mercado de trabalho, uma vez que todos têm seus sonhos e ambições, bem como a crença no papel da gestão em disseminar a ideia da inclusão. Para o futuro, a Empresa 2 continuará a oferecer seu apoio à comunidade e reforçar o tema internamente, mesmo sem a obrigação legal. Para a Empresa 3, seu aprendizado está ligado ao fato de que a inclusão se faz com o fortalecimento de uma cultura pautada em respeito e empatia, compreendendo que a inclusão exige adaptação e condições de permanência, não apenas a contratação. Como próximos passos, ela pretende continuar a investir em treinamentos para a liderança e fazer parcerias com outras instituições para garantir a captação de PCDs.

Já a Empresa 1 apresenta aprendizados profundos. Segundo ela, é preciso entender 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 fator destacado pela Empresa 1 é o inconformismo com as dificuldades, no sentido de buscar tecnologias que ajudem a melhorar os espaços de trabalho e as atividades para que sejam mais inclusivos. A companhia afirma que há institutos que fazem este trabalho e que eles devem ser patrocinados para que essas tecnologias ganhem escala no mercado, melhorando a acessibilidade. Esta, por sua vez, é considerada pela empresa o principal desafio na inclusão efetiva de PCDs. 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. Um exemplo de uso dessa ferramenta foi trazido pela Empresa 4, que utiliza a inteligência artificial no desenvolvimento dos operadores no desenvolvimento para posições administrativas.

Como próximos passos, a Empresa 1 pretende contratar metas de inclusão de PCDs para todos os líderes e criar programas de formação em parceria com instituições para qualificar os candidatos antes da contratação, além de ficar atenta às práticas de mercado, onde algumas organizações já oferecem pacotes de benefícios exclusivos para PCDs como fator de atração e retenção. Por fim, a empresa compartilhou que fez benchmarking no mercado e revelou que o que diferencia uma companhia de cumprir a reserva legal das que não cumprem é o patrocínio da alta liderança. Esse último fator é evidenciado pelos resultados discutidos na Empresa 4. A inclusão faz parte de sua essência desde a fundação, com a liderança inclusiva, e isso se reflete ao superar a cota. Seus aprendizados estão relacionados à compreensão de diferentes realidades e de que não há uma forma única de atender cada necessidade; assim como a Empresa 1, ela partilha do questionamento da situação atual para a busca de melhorias inovadoras que garantam a inclusão e, para o futuro, trabalha para atingir seu plano estratégico de garantir a equidade para as PCDs e todos os outros grupos sub-representados.

## **5 CONCLUSÃO**

Este trabalho teve como objetivo analisar como empresas brasileiras podem implementar práticas mais eficazes de inclusão de PCDs, para além do cumprimento da Lei de Cotas, considerando ações de sensibilização, capacitação de colaboradores e lideranças, bem como os desafios e oportunidades encontrados. 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. A inclusão não deve ser voltada somente para o atendimento de uma obrigação legal, e sim para garantir oportunidades justas e reconhecer que as PCDs têm o direito de pertencer. Mesmo assim, ainda existem líderes que não colaboram para a causa, que precisam de incentivos financeiros e até a necessidade de ter metas contratadas, impactando seu bônus anual, de modo a promover o engajamento nessa frente. 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 – CEO, Vice-Presidentes e Diretores. O engajamento deles reforça que o tema é estratégico e deve ser tratado como prioridade, além de favorecer e influenciar que atitudes inclusivas sejam replicadas pelos demais níveis hierárquicos. Desta forma fica entendido que, quando a inclusão é garantida, todo o time e toda a organização crescem juntos.

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.

Entretanto, é preciso ressaltar que a própria realização deste estudo encontrou um obstáculo que confirma a sensibilidade do tema: a grande dificuldade em obter a participação de empresas para a pesquisa. Várias empresas abordadas se mostraram resistentes e se recusaram a compartilhar suas práticas, com base no argumento de que o tema é delicado e por isso preferiam não se expor. Isso mostra que a inclusão de PCDs ainda não possui o espaço e a transparência necessários para seu pleno desenvolvimento no mundo corporativo, permanecendo permeada de receios e silêncios.

Diante disso, faz-se 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. Como sugestão para a continuidade desta pesquisa, propõe-se a exploração de duas frentes: o uso de Tecnologias Assistivas na adaptação de postos de trabalho e promoção da acessibilidade em ambientes corporativos e a eficácia de benefícios exclusivos como diferencial competitivo na atração e retenção de talentos com deficiência no longo prazo.

## 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/l8213cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.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](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](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](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 Civis da Pessoa com Deficiência** p. 40-40. In: Paris, L.M.L. Os Direitos Civis 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](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.