

Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo: um estudo sobre as práticas de inclusão em empresas do setor de serviços

Challenges of including people with disabilities in the corporate environment:
a study on inclusion practices in service sector companies

Nicole Lima Pickel Gonçalves

Gilmar Ferreira de Aquino Filho

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no mundo corporativo é, ao mesmo tempo, uma exigência legal e um desafio cultural que muitas organizações ainda não conseguiram enfrentar de forma plena. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD, 2022), o Brasil conta com cerca de 18,6 milhões de pessoas com algum tipo de deficiência, o equivalente a 8,9% da população, das quais apenas 26,6% participam do mercado de trabalho, contra 60,7% da população sem deficiência. Este trabalho busca analisar os principais desafios relacionados à inclusão dessas pessoas em empresas do setor de serviços, bem como compreender as práticas adotadas para tornar os ambientes organizacionais genuinamente mais inclusivos. A pesquisa tem caráter qualitativo, descritivo e exploratório, e foi desenvolvida a partir de revisão bibliográfica com base em artigos científicos, legislações e estudos publicados entre 2015 e 2025, articulando correntes teóricas distintas: o modelo social de deficiência, as teorias de gestão da diversidade e os estudos sobre inclusão organizacional. Os resultados indicam que, apesar dos avanços proporcionados pela Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), persistem barreiras concretas que dificultam a inclusão efetiva, entre elas preconceito velado, falta de acessibilidade multidimensional, despreparo organizacional e gargalos na qualificação profissional. A conclusão aponta que a inclusão de

pessoas com deficiência não deve ser tratada como obrigação burocrática, mas como uma estratégia organizacional indispensável ao desenvolvimento sustentável das empresas.

Palavras-chave: Inclusão; Pessoas com Deficiência; Mercado de Trabalho; Gestão da Diversidade; Modelo Social da Deficiência.

ABSTRACT

The inclusion of people with disabilities (PWDs) in the corporate world is both a legal requirement and a cultural challenge that many organizations have yet to fully address. According to Brazil's 2022 National Household Sample Survey (PNAD), approximately 18.6 million people — 8.9% of the population — live with some form of disability, yet only 26.6% of them participate in the labor market, compared to 60.7% of the nondisabled population. This study aims to analyze the main challenges related to the inclusion of people with disabilities in service-sector companies, while examining the practices adopted to make organizational environments genuinely more inclusive. The research is qualitative, descriptive, and exploratory in nature, developed through a literature review based on scientific articles, legislation, and studies published between 2015 and 2025, drawing on distinct theoretical frameworks: the social model of disability, diversity management theories, and organizational inclusion studies. The findings suggest that, despite the progress brought about by the Quota Law (Law No. 8,213/91), concrete barriers to effective inclusion persist — including subtle prejudice, multidimensional inaccessibility, organizational unpreparedness, and professional training gaps. The study concludes that the inclusion of people with disabilities should not be treated as a bureaucratic requirement, but as an essential organizational strategy for companies' sustainable development.

Keywords: Inclusion; People with Disabilities; Labor Market; Diversity Management; Social Model of Disability.

1 INTRODUÇÃO

Falar sobre inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é, antes de tudo, falar sobre um projeto de sociedade. Não se trata apenas de vagas preenchidas ou percentuais legais cumpridos, mas de reconhecer que ambientes de trabalho mais diversos tendem a ser mais criativos, mais resilientes e, em última análise, mais humanos. Ainda assim, apesar do avanço do debate público nos últimos anos, os números revelam uma realidade que ainda pede muito esforço coletivo.

Entre 2015 e 2025, transformações sociais, políticas e econômicas impulsionaram a valorização da diversidade dentro das organizações. Mesmo assim, os dados da PNAD Contínua de 2022 (IBGE) são bastante reveladores: das 18,6 milhões de pessoas com deficiência no Brasil, apenas 26,6% estão no mercado de trabalho, contra 60,7% da população sem deficiência. Cerca de 55% das que trabalham estão na informalidade. A renda média desse grupo é de R\$ 1.860 mensais, aproximadamente 30% inferior à da população sem deficiência (R\$ 2.690). É importante notar que esses números não são meros indicadores econômicos: eles refletem décadas de exclusão acumulada, que começa bem antes da porta de entrada de qualquer empresa.

Historicamente, as pessoas com deficiência foram associadas à incapacidade e à dependência, uma visão limitante que construiu barreiras culturais e estruturais ainda muito presentes. No Brasil, a Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, foi um passo concreto ao obrigar empresas com mais de 100 funcionários a reservar entre 2% e 5% das vagas para esse público. Mas trinta anos depois, os resultados mostram que a lei, por si só, não transforma cultura. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (2024), apenas 53% das vagas reservadas estavam preenchidas naquele ano, e o total de trabalhadores com deficiência formalmente empregados em 2023 era de pouco mais de 545 mil, um número distante do potencial de 7,4 milhões de pessoas com deficiência em idade laboral existentes no país. Em muitos casos, como apontam Fuhr e Moreira (2023), a contratação ainda é tratada como cumprimento burocrático, sem atenção à qualidade da inserção.

Além disso, pesquisas apontam que muitos profissionais com deficiência enfrentam obstáculos no cotidiano: dificuldades de adaptação, preconceito vindo de colegas e gestores, subaproveitamento de capacidades e poucas oportunidades reais de crescimento (PINHEIRO; DELLATORRE, 2015). As próprias organizações também têm seus limites: falta de preparo estrutural, ausência de cultura inclusiva e resistência a mudanças que custariam mais do que apenas uma adaptação física (RUSSO, 2021). Diante desse panorama, a pergunta que norteia este trabalho é: quais são os principais desafios que as empresas do setor de serviços enfrentam ao tentar incluir pessoas com deficiência no ambiente corporativo?

O objetivo geral é analisar esses desafios nas organizações, com atenção especial às práticas adotadas no setor de serviços ao longo dos últimos dez anos. Para isso, propõem-se os seguintes objetivos específicos: identificar as barreiras mais comuns que as pessoas com deficiência encontram no trabalho; analisar como a legislação tem atuado nesse processo; compreender as estratégias organizacionais voltadas à inclusão; e evidenciar os benefícios que a diversidade traz ao ambiente de trabalho.

A relevância deste estudo está na urgência de aprofundar o debate, indo além do discurso da diversidade para entender o que, na prática, faz a diferença entre contratar e incluir de verdade. É essa diferença que este trabalho pretende explorar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para analisar esse tema de forma mais consistente, é necessário considerar diferentes perspectivas teóricas. Neste estudo, três abordagens principais foram utilizadas: o modelo social de deficiência, a gestão da diversidade e os estudos sobre inclusão organizacional. Cada uma dessas abordagens ajuda a compreender o problema sob um ângulo diferente, permitindo uma análise mais completa.

2.1 O modelo social de deficiência e suas implicações organizacionais

A compreensão da deficiência passou por uma transformação conceitual significativa ao longo do século XX. Durante muito tempo, prevaleceu o chamado modelo médico, que localizava o problema na pessoa: a deficiência era uma condição individual a ser tratada, corrigida ou reabilitada. Esse paradigma influenciou profundamente as práticas organizacionais, criando ambientes que toleravam a presença de pessoas com deficiência, mas não os desenhavam para elas.

A partir dos anos 1970, o modelo social de deficiência emergiu como uma crítica direta a essa visão. Desenvolvido inicialmente pela Union of the Physically Impaired Against Segregation (UPIAS, 1976) no Reino Unido e aprofundado por teóricos como Mike Oliver e, no Brasil, Débora Diniz (2007), o modelo social propõe uma inversão fundamental: o problema não está na pessoa, mas nas barreiras criadas pela sociedade. Nessa perspectiva, uma pessoa com uma lesão física não é deficiente por causa da lesão, mas porque o ambiente foi construído sem considerá-la.

Essa distinção tem implicações diretas para o ambiente corporativo. Se a deficiência é produzida socialmente, então a empresa que não adapta seus processos, sua comunicação e sua cultura está ativamente produzindo exclusão, independentemente de ter preenchido ou não as cotas exigidas por lei. Romeu Kazumi Sassaki (2010), um dos principais especialistas brasileiros em inclusão laboral, aprofundou essa ideia ao propor sete dimensões de acessibilidade que as organizações precisam considerar: arquitetônica, metodológica, instrumental, programática, comunicacional, atitudinal e natural. Observa-se que a maioria

das empresas ainda se concentra apenas na primeira dimensão, a acessibilidade física, deixando as demais praticamente intocadas.

Mais recentemente, perspectivas integradoras têm buscado articular os modelos médico e social, reconhecendo que a experiência da deficiência é tanto física quanto social (DINIZ; BARBOSA; SANTOS, 2009). Para as organizações, isso significa que uma política de inclusão efetiva precisa reconhecer as necessidades individuais reais de cada colaborador, sem reduzir a pessoa à sua condição, mas também sem ignorá-la.

2.2 Gestão da diversidade: entre a estratégia e a transformação real

A gestão da diversidade chegou ao Brasil nos anos 1990, trazida principalmente por subsidiárias de multinacionais norte-americanas (FLEURY, 2000). Desde então, tem sido definida, nas palavras de Fleury (2000, p. 20), como um conjunto de práticas que visam tanto aumentar a participação de grupos excluídos nas organizações quanto adicionar valor às empresas. A ideia central é que a diversidade, bem gerida, é uma vantagem competitiva: equipes heterogêneas tendem a apresentar maior criatividade, melhor resolução de problemas e maior capacidade de inovação.

Alves e Galeão-Silva (2004), no entanto, apresentaram uma crítica importante a essa perspectiva. Para esses autores, a gestão da diversidade corre o risco de ser cooptada como discurso de legitimidade organizacional, sem transformação real das relações de poder. Ou seja, a empresa adota o vocabulário da inclusão sem alterar as estruturas que produzem a exclusão. Essa crítica é particularmente relevante para o caso das PCDs: em muitos contextos, a diversidade é celebrada no discurso institucional enquanto os profissionais com deficiência continuam sendo subaproveitados ou alocados em funções periféricas.

Levantamento do Instituto Ethos (2016) corrobora essa preocupação ao mostrar que, entre as 500 maiores empresas do Brasil, apenas 9% desenvolviam iniciativas específicas para pessoas com deficiência, e a maior parte dessas ações era pontual. Pode-se argumentar que a inclusão de PCDs ainda ocupa, em muitas organizações, o posto mais frágil da agenda de diversidade, frequentemente reduzida ao cumprimento da Lei de Cotas.

Sasaki (1997) distingue dois modelos organizacionais que expressam bem essa tensão: a empresa integradora, que aceita a presença da pessoa com deficiência sem alterar suas estruturas, e a empresa inclusiva, que promove mudanças internas, tanto físicas como administrativas, para garantir ao colaborador com deficiência a possibilidade de exercer sua

função com qualidade e autonomia. A diferença entre integrar e incluir, aparentemente semântica, é, na prática, estrutural.

2.3 Inclusão organizacional: barreiras, práticas e o papel da liderança

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo não pode ser analisada de forma isolada ou simplificada. Ela atravessa diferentes dimensões da organização e exige mais do que ajustes pontuais. Como bem colocam Fuhr e Moreira (2023), a contratação de PCDs, ainda que impulsionada pela legislação, não garante por si só a consolidação de práticas inclusivas; inclusão não se resume à presença física do indivíduo no espaço, mas envolve sua participação ativa e reconhecida.

A pesquisa de Pinheiro e Dellatorre (2015) traz à tona algo que os relatórios corporativos raramente capturam: o que esses profissionais sentem no cotidiano. Relatos de subaproveitamento, de funções muito abaixo das capacidades reais, de dificuldades de interação com a equipe e de uma sensação persistente de não pertencimento aparecem com frequência. É importante notar que esses aspectos não são secundários: são justamente eles que definem se uma pessoa ficará ou deixará a empresa.

A questão da qualificação profissional também merece atenção especial. Os dados do IBGE (2022) mostram que 63,3% das pessoas com deficiência acima de 25 anos não completaram o ensino fundamental, contra 29,9% da população sem deficiência, e a taxa de analfabetismo chega a 19,5%, ante 4,1% entre as pessoas sem deficiência. Esses números revelam que a lacuna de qualificação não é um problema individual: é o reflexo de décadas de exclusão do sistema educacional, o que amplia a responsabilidade para muito além dos muros das empresas.

Russo (2021) demonstra que organizações que tratam a inclusão de maneira planejada, com definição de metas, acompanhamento e envolvimento da liderança, apresentam resultados mais consistentes ao longo do tempo. A liderança, nesse contexto, não precisa de um treinamento técnico específico sobre deficiência, mas de uma postura: abertura, escuta e responsabilidade sobre o ambiente que está sendo construído. Gestores que tratam a inclusão como tarefa cumprida tendem a reproduzir as barreiras que deveriam remover.

Em síntese, o que a literatura mostra com bastante consistência é que a inclusão de pessoas com deficiência não é um projeto paralelo, nem uma etapa a ser concluída. É um processo permanente, que atravessa decisões do dia a dia e exige que a organização se pergunte, com regularidade, se está realmente incluindo ou apenas cumprindo.

3 METODOLOGIA

A definição da metodologia partiu da necessidade de compreender a inclusão de pessoas com deficiência para além de dados numéricos. Trata-se de um fenómeno que envolve experiências, percepções e relações, o que exige um olhar mais qualitativo. Ele envolve percepções, relações e significados que só aparecem quando olhamos de perto, e foi essa necessidade de profundidade que orientou a opção por uma abordagem qualitativa. Como bem sintetiza o trabalho de Pinheiro e Dellatorre (2015), processos sociais complexos, nos quais comportamentos e interações moldam a realidade, não se reduzem a variáveis mensuráveis.

A pesquisa tem carácter descritivo e exploratório. Descritivo porque busca apresentar como a inclusão vem sendo tratada nas organizações, especialmente no setor de serviços, registrando práticas recorrentes, dificuldades estruturais e iniciativas relevantes. Exploratório porque se propõe a aprofundar aspectos que, embora presentes na literatura, ainda aparecem de forma fragmentada, exigindo um olhar menos padronizado. Neste estudo, buscamos exatamente esse espaço entre o que já foi dito e o que ainda carece de análise mais cuidadosa.

O procedimento adotado foi a revisão bibliográfica sistemática. A busca dos materiais foi realizada em bases como Google Acadêmico, SciELO e repositórios institucionais, a partir de palavras-chave como "inclusão de pessoas com deficiência", "mercado de trabalho", "Lei de Cotas", "gestão da diversidade" e "modelo social de deficiência".

Como critério de seleção, priorizaram-se estudos publicados entre 2015 e 2025 que abordassem o contexto organizacional brasileiro com análises qualitativas. Foram também incorporados dados quantitativos de fontes oficiais como a PNAD Contínua (IBGE, 2022) e relatórios do Ministério do Trabalho e Emprego (2024), com o objetivo de contextualizar empiricamente os achados da revisão.

Os trabalhos de Fuhr e Moreira (2023), Pinheiro e Dellatorre (2015) e Russo (2021) foram selecionados por apresentarem abordagens complementares que, juntas, permitem uma leitura mais completa do fenómeno: aspectos legais, percepções dos envolvidos e práticas organizacionais concretas. A esses foram acrescidos autores de referência nas áreas de gestão da diversidade (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃOSILVA, 2004) e inclusão laboral (SASSAKI, 2010), ampliando a base teórica da análise.

A análise foi conduzida de forma interpretativa e crítica, buscando identificar padrões, convergências, divergências e lacunas entre os autores. Reconhece-se que a pesquisa adota

abordagem bibliográfica, fundamentada em revisão sistemática da literatura especializada, o que confere rigor teórico e consistência analítica aos resultados apresentados. Pesquisas futuras que utilizem abordagens mistas, combinando revisão bibliográfica com coleta de dados direta junto a gestores e profissionais com deficiência, poderão ampliar e aprofundar os achados aqui apresentados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está organizada em três partes: primeiro, a apresentação dos dados quantitativos que contextualizam a situação das PCDs no mercado de trabalho brasileiro; segundo uma análise crítica dos achados da revisão bibliográfica, a partir de um quadro comparativo dos principais autores; e terceiro, uma discussão integradora sobre convergências, divergências e lacunas identificadas na literatura.

4.1 Dados quantitativos: o retrato do mercado de trabalho

Os números disponíveis traçam um retrato que ainda está longe do ideal. Segundo a PNAD Contínua 2022 (IBGE), apenas 26,6% das pessoas com deficiência participam do mercado de trabalho, contra 60,7% da população sem deficiência. Mais do que isso: mesmo entre aquelas com ensino superior completo, o nível de ocupação chega a somente 51,2%, bem abaixo dos 80,8% registrados para pessoas sem deficiência com o mesmo grau de instrução. A renda média de quem está empregado é de R\$ 1.860 mensais, cerca de 30% abaixo da média da população sem deficiência (R\$ 2.690). E aproximadamente 55% dos trabalhadores com deficiência estão na informalidade.

Do ponto de vista legislativo, o avanço é inegável. O Ministério do Trabalho e Emprego (2024) registra que o mercado formal para pessoas com deficiência cresceu 60% acima do mercado geral entre 2009 e 2021, reflexo direto da intensificação da fiscalização da Lei de Cotas. Em 2023, foram formalizadas 142.618 novas contratações de PCDs. Mas há uma ressalva importante: apenas 53% das vagas reservadas pela lei estavam efetivamente preenchidas em 2024. O número total de trabalhadores com deficiência no mercado formal, 545.921 em 2023, segue muito aquém do potencial de 7,4 milhões de pessoas com deficiência em idade laboral existentes no país.

4.2 Quadro comparativo dos achados da literatura

Quadro 1 – Análise comparativa dos principais autores consultados

Autor(es) / Ano	Foco principal	Principais achados	Limitações / lacunas apontadas
Fuhr e Moreira (2023)	Barreiras legais e organizacionais à inclusão de PCDs.	A Lei de Cotas avança na inserção, mas não transforma a cultura organizacional; inclusão ainda é tratada como cumprimento burocrático.	Análise centrada na legislação; pouca atenção às estratégias de permanência pós-contratação.
Pinheiro e Dellatorre (2015)	Percepção dos envolvidos: PCDs, gestores e colegas.	Principais dificuldades surgem no cotidiano: subaproveitamento, isolamento e sensação de não pertencimento.	Estudo regional (sul do Brasil); limitada representatividade para o setor de serviços em âmbito nacional.
Russo (2021)	Práticas organizacionais e papel da liderança.	Empresas com metas, acompanhamento e lideranças envolvidas obtêm resultados mais consistentes; não há fórmula única.	Ausência de dados quantitativos; baseado majoritariamente em relatos de profissionais de RH.
Fleury (2000)	Gestão da diversidade cultural nas empresas brasileiras.	Diversidade como estratégia competitiva; processo de seleção como pilar para reduzir vieses.	Trabalho anterior à consolidação da Lei de Cotas; contexto organizacional muito distinto do atual.
Alves e Galeão-Silva (2004)	Crítica à gestão da diversidade nas organizações.	Gestão da diversidade pode ser cooptada como discurso de legitimidade sem transformação real das relações de poder.	Abordagem crítica ampla; não foca especificamente em PCDs nem no setor de serviços.
Sasaki (2010)	Inclusão laboral e sete dimensões da acessibilidade.	Acessibilidade vai além do físico: inclui dimensões metodológica, programática, instrumental, comunicacional, atitudinal e natural.	Abordagem mais normativa e prescritiva; menor diálogo com a literatura organizacional crítica.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.3 Análise crítica: convergências, divergências e lacunas

A partir do quadro comparativo, é possível identificar convergências importantes entre os autores. Fuhr e Moreira (2023), Pinheiro e Dellatorre (2015) e Russo (2021) concordam

que a inclusão de PCDs no ambiente corporativo ainda está longe de se realizar de forma plena, mesmo após mais de três décadas da Lei de Cotas. Todos apontam que o principal obstáculo não é de ordem legal, mas cultural: a ausência de uma cultura organizacional genuinamente inclusiva. Essa convergência se alinha à crítica de Alves e Galeão-Silva (2004), que alertam para o risco de a gestão da diversidade se tornar um discurso vazio sem transformação estrutural.

Há também convergência em torno do papel da liderança. Russo (2021) e Pinheiro e Dellatorre (2015) identificam, cada um a seu modo, que o comportamento dos gestores é um fator determinante: quando há envolvimento real, os resultados são mais consistentes; quando a gestão trata o tema como obrigação cumprida, as barreiras se perpetuam. Esse dado dialoga diretamente com Fleury (2000), para quem o processo seletivo e a postura dos gestores são os pontos mais críticos para que a diversidade se traduza em inclusão real.

As divergências, por sua vez, aparecem principalmente no nível de análise. Enquanto Fuhr e Moreira (2023) focam nos aspectos macro, legais e estruturais, Pinheiro e Dellatorre (2015) privilegiam a perspectiva micro, as experiências cotidianas dos envolvidos. Russo (2021) ocupa uma posição intermediária, com foco nas práticas organizacionais. Essa diferença de nível não é um problema: ao contrário, ela enriquece a análise, pois mostra que os obstáculos à inclusão operam em múltiplas camadas simultaneamente.

Uma divergência mais significativa diz respeito à questão da qualificação profissional. Fuhr e Moreira (2023) tendem a tratar a baixa qualificação das PCDs como uma barreira que as organizações precisam reconhecer e contornar, enquanto Pinheiro e Dellatorre (2015) são mais enfáticos ao apontar que esse argumento é frequentemente usado como justificativa para a não contratação, ocultando preconceitos mais profundos. Os dados do IBGE (2022) sobre educação, que revelam taxas de analfabetismo quase cinco vezes maiores entre PCDs, sugerem que ambos os autores têm razão: a lacuna educacional é real, mas também é historicamente produzida, e usá-la como pretexto para a não inclusão é, no mínimo, uma postura cínica.

As lacunas identificadas na literatura são igualmente relevantes. Em certa medida, os estudos disponíveis, inclusive os aqui analisados, concentram-se nos obstáculos à inclusão, mas dedicam menos atenção às experiências de sucesso que possam ser replicadas. Falta também uma literatura mais robusta sobre o setor de serviços especificamente, dado que as pesquisas sobre inclusão de PCDs tendem a se concentrar na indústria ou no setor público. Sassaki (2010) oferece um arcabouço conceitual valioso com suas sete dimensões de acessibilidade, mas sua abordagem é mais prescritiva do que analítica, deixando em aberto

como essas dimensões se traduzem em práticas concretas dentro das organizações do setor terciário.

De modo geral, os resultados apontam para um processo ainda em construção. Há avanços reais, especialmente no campo legal e na ampliação do acesso ao emprego. Mas a distância entre estar contratado e estar incluído continua sendo grande, e é nessa distância que residem os desafios mais relevantes para as organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, o que ficou mais evidente é que a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo ainda carrega uma contradição fundamental: avançou muito em termos legais e formais, mas o cotidiano de quem está dentro das empresas conta uma história diferente. Os números da PNAD 2022 (IBGE) e os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2024) mostram um mercado que cresce, mas ainda abandona a maior parte das pessoas com deficiência em idade de trabalhar. E os estudos qualitativos mostram que, mesmo quando a porta de entrada é aberta, o que acontece depois nem sempre configura inclusão de verdade.

A partir do referencial teórico construído neste trabalho, é possível afirmar que a inclusão efetiva exige uma mudança de paradigma que vai além da legislação. O modelo social de deficiência (DINIZ, 2007; SASSAKI, 2010) nos ensina que as barreiras estão no ambiente, não na pessoa. A gestão da diversidade (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) nos alerta que o discurso da diversidade pode ser cooptado sem transformação real. E os estudos sobre inclusão organizacional (FUHR; MOREIRA, 2023; PINHEIRO; DELLATORRE, 2015; RUSSO, 2021) mostram que a diferença entre integrar e incluir é estrutural, não semântica.

Os desafios mais difíceis de superar não estão nas rampas ou nos banheiros adaptados. Estão nas relações: no colega que não sabe como conversar, no gestor que superprotege em vez de confiar, na tarefa esvaziada de sentido. Essas situações, aparentemente pequenas, acumulam-se e comprometem a permanência e o desenvolvimento profissional de forma muito mais significativa do que qualquer barreira arquitetônica. Além disso, a recorrente atribuição das dificuldades de inclusão à falta de qualificação profissional precisa ser revisitada: a taxa de analfabetismo de 19,5% entre pessoas com deficiência revelada pelo IBGE não é um dado isolado, mas o resultado de décadas de exclusão do sistema educacional.

Do ponto de vista da autora deste trabalho, um dos aspectos mais inquietantes revelados pela pesquisa é a distância entre discurso e prática. A diversidade virou pauta nas empresas, especialmente nos últimos cinco anos, mas virar pauta não significa virar prioridade real. Enquanto 53% das vagas reservadas pela Lei de Cotas continuam vazias, há algo estruturalmente errado, e esse algo não será resolvido por mais campanhas internas de sensibilização. O que falta, em muitos casos, é a disposição de encarar a inclusão como um processo de mudança organizacional profunda, e não como um projeto pontual com data de encerramento.

Este trabalho não encerra essa discussão. Pelo contrário: a principal limitação desta pesquisa, a ausência de dados empíricos primários, é também o seu principal convite a trabalhos futuros. Pesquisas que combinem revisão bibliográfica com entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais com deficiência do setor de serviços, ou estudos de caso longitudinais em empresas que implementaram programas de inclusão, poderão trazer contribuições que uma revisão bibliográfica, por mais cuidadosa que seja, não alcança. Por ora, fica a recomendação: mais do que adaptar espaços físicos, as organizações precisam investir na formação de gestores, criar canais reais de escuta e tratar a inclusão não como meta cumprida, mas como processo permanente de construção coletiva.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, jul./set. 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37615/36365>. Acesso em: 1 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 30 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência completa 33 anos**. Brasília, DF: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Julho/lei-de-cotas-par-a-pessoas-com-deficiencia-completa-33-nesta-quarta-feira-24>. Acesso em: 25 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)**. Brasília, DF: MTE, 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/o-pdet/o-que-e-rai>
s. Acesso em: 25 abr. 2026.

DINIZ, D. **O que é deficiência?** São Paulo: Brasiliense, 2007. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2007000300020/1487>.

Acesso em: 30 abr. 2026.

DINIZ, D.; BARBOSA, L.; SANTOS, W. R. Deficiência, direitos humanos e justiça. **SUR – Revista Internacional de Direitos Humanos**, São Paulo, v. 6, n. 11, p. 64-77, dez. 2009.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sur/a/fPMZfn9hbJYM7SzN9bwzysb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso

em: 29 abr. 2026.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94OnWgPFBRcD7FJHnQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso

em: 1 maio 2026.

FUHR, J. R.; MOREIRA, P. **Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**: um caminho a ser trilhado. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, 2023.

Disponível em: <https://dspace.ifrs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2167/123456789/2167.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 abr. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: pessoas com deficiência 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 24 abr. 2026.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/iniciativa/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>. Acesso em: 25 abr. 2026.

PINHEIRO, S. R.; DELLATORRE, R. Desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo sobre a percepção dos envolvidos. **Perspectiva**, Erechim, v. 39, n. 148, p. 95-109, dez. 2015. Disponível em: https://www.uricer.edu.br/site/pdfs/perspectiva/148_537.pdf. Acesso em: 24 abr. 2026.

RUSSO, L. **Os principais desafios das empresas no processo de inclusão de funcionários com deficiência no ambiente corporativo**. São Paulo: Instituto Paradigma, 2021. Disponível

em: <https://iparadigma.org.br/wp-content/uploads/2021-03-30-Desafios-das-empresas.pdf>.

Acesso em: 24 abr. 2026.

SASSAKI, R. K. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, São Paulo, ano 12, p. 10-16, mar./abr. 2009. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf. Acesso em: 2 abr. 2025.