

Área temática: Gestão de Pessoas

**ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO: GESTÃO DE DEFICIENTES FÍSICOS NAS
EMPRESAS**

Resumo

A inclusão de Pessoas com Deficiência (PCDs) no mercado de trabalho é um tema central para a garantia de direitos humanos e equidade social. Este trabalho analisou os avanços e desafios dessa inclusão, partindo de uma abordagem interdisciplinar que articula legislação, práticas organizacionais e percepções socioculturais. Apesar de marcos legais como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Convenção da ONU sobre Direitos das Pessoas com Deficiência (2006), dados do IBGE (2022) revelam que menos de 10% das PCDs em idade economicamente ativa estão formalmente empregadas. O escrito objetiva analisar ações que se destacam na promoção da diversidade e inclusão de pessoas com deficiência física no mercado de trabalho brasileiro a fim de compreender as práticas de gestão dessas pessoas nas empresas. A metodologia incluiu pesquisa bibliográfica de caráter exploratório e entrevistas com o público-alvo. Os resultados obtidos apontam que barreiras atitudinais (preconceito, estigmatização) e estruturais (falta de acessibilidade, tecnologias assistivas) são os principais obstáculos à efetiva integração. Os resultados abrem oportunidades de inovação em prestações de serviços com o propósito de aumentar a eficácia das contratações de PCDs e apontam para boas práticas e identificação de pontos de melhorias, com o intuito de trazer para a sociedade o reconhecimento da diversidade como valor social e econômico. A implementação dessas estratégias não só cumpre requisitos legais, mas também traz benefícios significativos, como melhoria do clima organizacional e valorização da imagem corporativa ao possibilitar maior acesso ao mercado de trabalho aos indivíduos hoje marginalizados.

Palavras-chave: PCD; Inclusão; Deficiência.

Abstract

The inclusion of Persons with Disabilities (PwDs) in the labor market is a central theme for guaranteeing human rights and social equity. This study analyzed the advances and challenges of this inclusion, adopting an interdisciplinary approach that integrates legislation, organizational practices, and sociocultural perceptions. Despite legal frameworks such as the Brazilian Law on Inclusion (Law No. 13.146/2015) and the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006), data from IBGE (2022) reveals that less than 10% of PwDs of economically active age are formally employed. This paper aims to analyze prominent actions in promoting diversity and inclusion for individuals with physical disabilities in the Brazilian labor market, in order to understand the management practices concerning these individuals within companies. The methodology included exploratory bibliographic and interviews with the target audience. The results indicate that attitudinal barriers (prejudice, stigmatization) and structural barriers (lack of accessibility, assistive technologies) are the main obstacles to effective integration. The findings reveal opportunities for innovation in service provision with the aim of enhancing the effectiveness of PwD recruitment, and highlight best practices and areas for improvement, with the intention of fostering society's recognition of diversity as a social and economic value. Implementing these strategies not only fulfills legal requirements but also brings significant benefits, such as improved organizational climate and enhanced corporate image, by enabling greater access to the labor market for currently marginalized individuals.

1 Introdução

O presente trabalho visa abordar práticas de gestão de deficientes físicos nas empresas, uma área que se apresenta como objeto de crescente interesse e relevância nos últimos anos. A temática escolhida é significativa não apenas devido às suas implicações teóricas, mas também por suas consequências práticas para a área de Recursos Humanos (RH) das empresas e práticas de gestão sustentáveis resumidas por ESG (*Environmental, Social and Governance*).

A luta pela inclusão iniciou-se na Idade Moderna, através do compartilhamento do conhecimento referente à natureza das deficiências, ainda com viés de que pessoas com deficiência necessitavam de reabilitação para serem integradas à sociedade, e como resultado disso, instituições destinadas ao tratamento de pessoas com deficiência foram inauguradas (Lorenzo, 2016).

Atualmente, as deficiências são classificadas em diversas categorias, incluindo deficiência física, que se refere a limitações motoras; deficiência sensorial, a qual abrange problemas de visão e audição; deficiência intelectual, caracterizada por limitações no funcionamento cognitivo e nas habilidades adaptativas; e deficiência múltipla, que envolve a combinação de duas ou mais deficiências. Além disso, existem deficiências psicológicas, que afetam o comportamento e o bem-estar mental, e deficiências temporárias, resultantes de acidentes ou condições de saúde passageiras (Miranda; Souza, 2020).

Pesquisas realizadas em 2024 pela Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2024) revelaram que, entre as quase 546 mil pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho no Brasil, 43,4% são deficientes físicos, sendo 15,8% mulheres e 27,6% homens. As deficiências físicas abrangem limitações motoras, como paralisias, amputações e condições que afetam a mobilidade, além de deficiências relacionadas à coordenação e à força muscular. Esses dados evidenciam a importância da acessibilidade nos ambientes de trabalho e evidenciam como programas de capacitação e sensibilização são fundamentais para promover uma inclusão efetiva.

A fim de melhorar o cenário brasileiro no contexto da inclusão, leis foram estabelecidas ao longo dos anos, como a Lei Brasileira de Inclusão (Brasil, 2015), que estabelece diretrizes para a promoção da acessibilidade e da igualdade de oportunidades, e a Lei de Cotas (Brasil, 1991), que determina que empresas com 100 ou mais empregados devem reservar de 2 a 5% das vagas para pessoas com deficiência, embora o simples cumprimento legal não seja suficiente para garantir a verdadeira inclusão.

As práticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão não se limitam apenas ao cumprimento de leis, mas devem considerar o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize a diversidade, elimine barreiras físicas e psicológicas e promova a integração plena dos colaboradores com deficiência (Silva; Almeida, 2018; Dickson; Lee, 2001). Para que essas práticas sejam bem-sucedidas, é necessário que as empresas estejam preparadas para lidar com os desafios internos relacionados à conscientização de lideranças e equipes, além de uma análise constante sobre a eficácia das ações implementadas (Machado, 2015; Ribeiro, 2016).

Diante desse contexto, este estudo procura responder à seguinte questão-problema: “Como a inclusão e a acessibilidade de pessoas vêm sendo implementadas no ambiente de trabalho?”. Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa é identificar boas práticas e dificuldades das organizações na gestão de pessoas com deficiência (PCDs); mais especificamente, busca-se: a) Identificar melhores práticas e estratégias das empresas na contratação, integração e capacitação de PCDs; b) Identificar os desafios enfrentados pelos recrutadores na contratação de pessoas com deficiência física; c) Identificar uma proposta de melhoria que facilite a gestão da inclusão de PCDs.

A escolha deste tema justifica-se pela relevância das práticas de inclusão e acessibilidade no ambiente de trabalho, fundamentais para o desenvolvimento profissional e

social de pessoas com deficiência física (PCDs), pois, conforme Aoki *et al.* (2018), embora avanços legais recentes tenham fomentado políticas públicas de inclusão, persistem desafios históricos, como a exclusão educacional e o desemprego, que limitam as relações sociais dos PCDs a círculos familiares.

De acordo com Fleury (2000), a diversidade da força de trabalho dentro das organizações pode trazer impactos tanto no âmbito organizacional quanto individual; o contexto organizacional determinará se o impacto será positivo ou negativo. Entretanto, para que a inclusão e a diversidade de fato façam parte da cultura organizacional da empresa, é essencial ir além da simples contratação de pessoas com deficiência (Adílio; Thalita, 2022). Nesse sentido, as boas práticas de inclusão e acessibilidade não só contribuem para a inclusão das pessoas com deficiência, mas também têm o potencial de melhorar o ambiente organizacional e promover o desenvolvimento dos colaboradores, resultando em benefícios para a própria organização.

A pesquisa busca ampliar a conscientização sobre os desafios e oportunidades da inclusão, incentivando a replicação de estratégias eficazes nas empresas. Acredita-se que os resultados possam subsidiar novas investigações e políticas públicas, transformando obrigações legais em vantagens competitivas e sociais.

Além desta introdução, o referencial teórico apresenta conceitos e práticas de inclusão e seu impacto no desenvolvimento profissional de PCDs; na metodologia, é descrita a abordagem qualitativa, com métodos de coleta e análise de dados; nos resultados, os achados e suas implicações; e, por fim, nas considerações finais, é proposto um modelo de negócio de uma consultoria especializada em inclusão, visando promover ambientes corporativos inclusivos e acessíveis.

2 Referencial teórico

Este referencial teórico tem como objetivo explorar as boas práticas de inclusão e acessibilidade na gestão de pessoas e entender como elas impactam o desenvolvimento de indivíduos com deficiência física no ambiente de trabalho.

2.1 Conceitos de inclusão e diversidade no ambiente organizacional

A inclusão e a diversidade são conceitos fundamentais para a construção de um ambiente organizacional mais justo e produtivo. Segundo Chiavenato (2020), a inclusão refere-se à valorização das diferenças individuais, como gênero, raça, etnia, orientação sexual e habilidades físicas ou cognitivas, enquanto a diversidade engloba a variedade de características que compõem a força de trabalho. Para o autor, a gestão da diversidade é uma estratégia essencial para promover a equidade e a competitividade nas organizações. Entretanto, Araújo e Carrieri (2018) explicam que existem abismos entre a teoria e a prática corporativa, dado que as empresas tendem a enxergar a inclusão como custo operacional, e não como um investimento estratégico capaz de gerar valor.

A divergência entre a teoria e a prática demonstra um dos principais desafios na implementação efetiva de políticas de diversidade e inclusão no ambiente corporativo. Santana e Santos (2019) destacam que a inclusão de pessoas com deficiência física no ambiente de trabalho não apenas atende a requisitos legais, como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), mas também contribui para a inovação e a melhoria do clima organizacional, promovendo um ambiente mais empático e colaborativo, além de impulsionar a inovação através da diversidade cognitiva. A inclusão, portanto, é vista como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável das empresas.

A inclusão, enquanto conceito estratégico, pode ser ampliada pela perspectiva de

Amartya Sen (2000) que defende o ‘desenvolvimento como liberdade’ enfatizando a necessidade de expandir capacidades individuais para além de meras oportunidades formais. No contexto brasileiro, embora a Lei de Cotas garanta acesso ao emprego, falha em assegurar condições equitativas de ascensão profissional, como planos de carreira adaptados. Fraser (2001) critica essa abordagem, argumentando que políticas de reconhecimento, como cotas, são insuficientes se não houver redistribuição de recursos, como investimento em tecnologias assistivas. Essa lacuna explica por que 63,3% das PCDs no Brasil possuem apenas ensino fundamental incompleto (IBGE, 2022), limitando sua competitividade em cargos qualificados.

2.2 Marcos legais e políticas de inclusão no Brasil

No Brasil, marcos legais significativos têm sido estabelecidos para garantir a inclusão. A Constituição Federal de 1988 assegura, no Artigo 227, o direito à dignidade e à inclusão social. A Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) determina que empresas com mais de 100 empregados devem reservar um percentual de suas vagas para pessoas com deficiência.

Mais recentemente, a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) ampliou os direitos dessas pessoas, promovendo a acessibilidade em ambientes de trabalho e garantindo adaptações razoáveis (Brasil, 2015).

Cardoso (2024) ressalta a abordagem de Thomas Jr. (1990), a qual introduz o conceito de que, para que um programa de diversidade e inclusão seja implementado efetivamente em uma organização, é necessário um trabalho que vá além de contratar pessoas. É essencial um programa de gestão de diversidade, o qual garanta, além da plena inserção dos colaboradores na empresa, políticas de gestão da diversidade capazes de combater preconceitos e limitações sociais e culturais. Contudo, Leme (2023) revela que muitas iniciativas falham em questionar hierarquias organizacionais estabelecidas, diminuindo o impacto da transformação e colaborando para os desafios entre a teoria e a prática corporativa na gestão de diversidade.

2.3 Desafios estruturais e barreiras à inclusão

As dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiência no mercado de trabalho são complexas e incluem desafios como a falta de transporte acessível, barreiras arquitetônicas que limitam a mobilidade, a escassez de experiência profissional prévia e o despreparo de gestores para lidar com a inclusão de forma eficaz (Cardoso, 2024).

Segundo Yoshihara *et al.* (2022), a comunicação organizacional exerce papel estratégico nesse processo, sendo essencial para promover a inclusão de pessoas com deficiência; os autores evidenciam que, embora a comunicação possa atuar como facilitadora da inclusão, ela também pode reforçar processos de exclusão quando não é estruturada de forma inclusiva. Os autores ainda expõem que persistem barreiras culturais e estruturais que dificultam a permanência e o engajamento desses profissionais com deficiência, como falhas na comunicação entre colegas e lideranças, ausência de feedbacks adaptados e invisibilização das necessidades específicas dos trabalhadores com deficiência.

Um projeto comunitário de apoio e inclusão, realizado em parceria entre profissionais do Laboratório de Reabilitação com Ênfase no Território do curso de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo e uma Unidade Básica de Saúde (UBS) da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo (SMS-SP), com o objetivo de apoiar propostas de promoção à inclusão, concluiu que existem diferentes percepções com relação à deficiência e responsabilidade social. Nas empresas participantes do projeto, colaboradores acreditam que a limitação é responsabilidade da pessoa com deficiência (PCD), e, por esse motivo, havia poucas possibilidades de mudanças nos processos de desenvolvimento (Aoki, 2018).

Contudo, estudos realizados por Lima (2021) reforçam que a legislação brasileira (Lei

13.146/2015) transfere a responsabilidade de inclusão e acessibilidade às organizações. A análise dos estudos destaca que empresas que implementam políticas de acessibilidade, como adaptações físicas, capacitação de gestores e a revisão de processos, não apenas cumprem a lei, mas passam a transformar a inclusão em vantagem competitiva.

Diante disso, é necessário criar políticas de acessibilidade, adaptação de postos de trabalho e programas de capacitação que garantam a plena participação desses profissionais. Os autores ressaltam que a falta de preparo das empresas para receber pessoas com deficiência pode resultar em exclusão e rotatividade, prejudicando tanto os colaboradores quanto a organização (Araújo; Carrieri, 2018).

Nesse sentido, Lima (2021) aponta que a acessibilidade deve ser entendida em suas múltiplas dimensões: física, comunicacional e atitudinal. A acessibilidade física envolve a adaptação de espaços e equipamentos, enquanto a comunicacional refere-se ao uso de tecnologias assistivas e métodos de comunicação inclusivos. Já a acessibilidade atitudinal está relacionada à mudança de mentalidade e à eliminação de preconceitos no ambiente de trabalho.

2.4 Perfil estatístico da pessoa com deficiência no Brasil

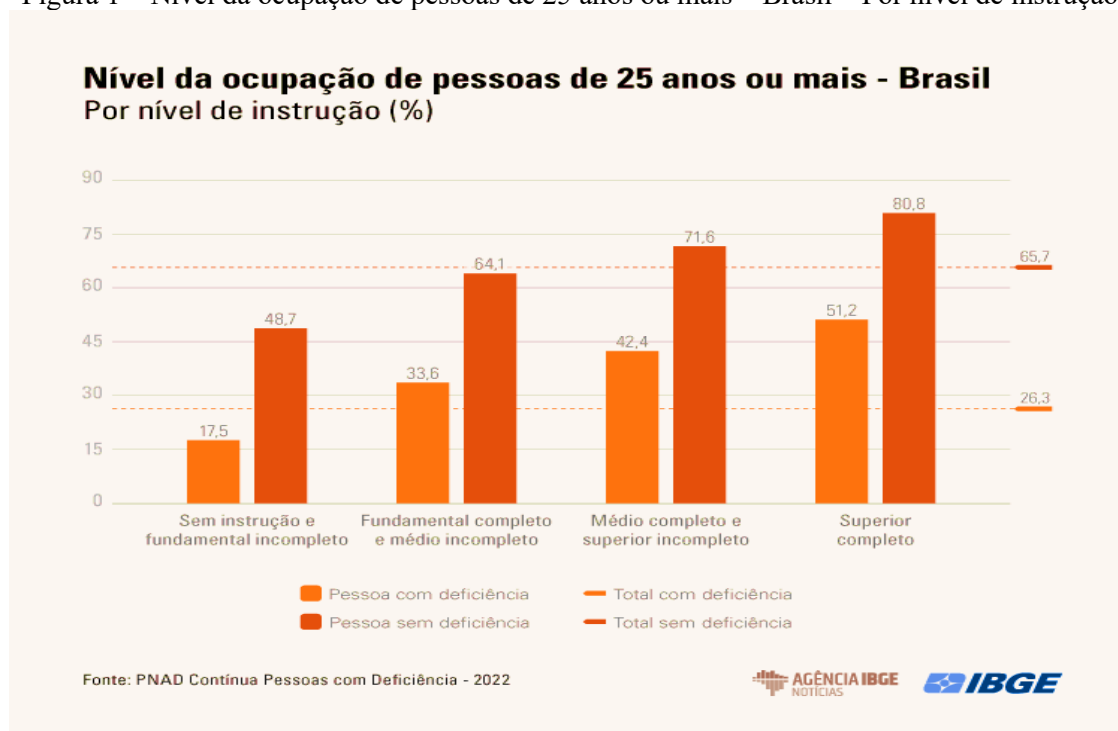
De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), o perfil da pessoa com deficiência no Brasil é majoritariamente composto por mulheres negras e nordestinas. Esse dado reflete as interseccionalidades entre gênero, raça e região, que ampliam as desigualdades sociais e econômicas enfrentadas por esse grupo. Essa realidade é sustentada por um ciclo estrutural de exclusão, sendo a junção da herança histórica do racismo e da marginalização socioeconômica da população negra, somada à precariedade de serviços básicos no Nordeste, como saúde preventiva e educação, expõe mulheres negras a riscos elevados de deficiências adquiridas, como por exemplo complicações no parto sem assistência médica, que as confina a empregos informais, onde representam 67% das PCDs na região (Erevelles, 2020).

A interseccionalidade, ampliada por Schalk (2022), revela que mulheres negras com deficiência no Brasil enfrentam uma ‘dupla penalidade’: além do desemprego (IBGE, 2022), são submetidas a estereótipos que as associam à fragilidade física e incompetência profissional, enfrentando salários 30% inferiores aos de homens brancos com deficiência (OIT, 2023). Essa dinâmica é agravada pela invisibilidade em políticas públicas, que raramente consideram a sobreposição de identidades. Por exemplo, programas de capacitação profissional não chegam a periferias nordestinas, e a Lei de Cotas (1991) não garante transporte acessível para que essas mulheres alcancem seus postos de trabalho. Mingus (2020) argumenta que a ‘intimidade de acesso’, que é a construção colaborativa de ambientes inclusivos, poderia romper ciclos de exclusão, mas requer políticas que ouçam essas vozes marginalizadas, algo ainda raro em empresas brasileiras (MTE, 2024).

Além disso, o estudo revela que 19,5% das pessoas com deficiência são analfabetas, uma taxa significativamente superior à observada entre pessoas sem deficiência, que é de apenas 4,1%. Essa disparidade educacional é agravada pelo fato de que 63,3% das pessoas com deficiência não possuem instrução ou têm o ensino fundamental incompleto, enquanto apenas 7% alcançaram o ensino superior (IBGE, 2022). Esses números evidenciam as barreiras estruturais que limitam o acesso à educação e, consequentemente, às oportunidades de emprego e inclusão social, como mostrado na Figura 1.

Na Figura 1, pode-se visualizar o nível de ocupação de pessoas de 25 anos ou mais no mercado de trabalho, fazendo uma comparação entre pessoas com e sem deficiência (IBGE, 2024); essa figura nos mostra que, em todos os níveis de escolaridade, o percentual de pessoas com deficiência que trabalham é quase metade do percentual de pessoas ocupadas sem deficiência, inclusive entre aqueles que têm superior completo.

Figura 1 – Nível da ocupação de pessoas de 25 anos ou mais – Brasil – Por nível de instrução



Fonte: IBGE (2024).

Ainda segundo o Censo Demográfico de 2022 e informações do IBGE, cerca de 8,9% da população brasileira, aproximadamente 18,6 milhões de pessoas com dois anos ou mais de idade, declara ter alguma deficiência. Contudo, apenas 5,1 milhões de pessoas dessa população estão inseridas no mercado de trabalho, sendo que 55% delas trabalham informalmente. A taxa de desemprego entre pessoas com deficiência é significativamente maior que a média nacional: 29,2% das pessoas com deficiência estão empregadas, contra 66,4% daquelas sem deficiência (IBGE, 2022).

2.5 Desafios no mercado de trabalho para pessoas com deficiência

Apesar dos avanços na escolarização, as pessoas com deficiência ainda enfrentam dificuldades significativas no mercado de trabalho. Segundo pesquisa do IBGE (2022), mesmo entre aqueles com ensino superior completo, a diferença na taxa de ocupação em relação às pessoas sem deficiência é de 29,6 pontos percentuais. Esse dado sugere que a escolarização, por si só, não é suficiente para garantir a inclusão laboral, destacando a persistência de barreiras atitudinais, culturais e estruturais. Como aponta a analista do IBGE, Máira Bonna Lenzi, é fundamental refletir sobre as causas que impedem a inserção desses profissionais no mercado, tais como a falta de acessibilidade, o preconceito e a ausência de políticas efetivas de inclusão nas empresas (IBGE, 2022).

Além disso, vale reforçar que o trabalho desempenha um papel fundamental no desenvolvimento humano. Por meio dele, as pessoas com deficiência (PCDs) têm a oportunidade de transformar o cenário externo, desconstruir estereótipos e romper com padrões sociais preestabelecidos, ao demonstrarem sua capacidade de atuar nas organizações. Assim como todos os colaboradores, possuem a capacidade de realizar atividades que exigem habilidades psíquicas, como criatividade, abstração e linguagem, reforçando seu potencial e contribuindo para uma visão mais inclusiva e diversa no ambiente profissional (Alves; Silva, 2020).

2.6 Práticas e estratégias empresariais de inclusão

A pesquisa de Yoshihara *et al.* (2022) reforça a relevância desse tema ao destacar que a comunicação é uma ferramenta estratégica para a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, embora ainda persistam barreiras estruturais e culturais que dificultam esse processo.

A pandemia acelerou a adoção de tecnologias assistivas, mas, como alerta, Lazar (2021) expõe que 82% das plataformas de trabalho remoto no Brasil não são compatíveis com leitores de tela, excluindo PCDs visuais. Hamraie (2023) adverte que soluções técnicas falham quando impostas sem consulta às PCDs, onde softwares de acessibilidade são instalados, mas nunca utilizados por falta de treinamento. Em contrapartida, a Microsoft, por exemplo, implementou o ‘Autism Hiring Program’ combinando softwares de comunicação alternativa com treinamento contínuo para gestores, resultando em 85% de retenção de talentos neurodivergentes (*Harvard Business Review*, 2017). Shew (2020) reforça que inovação só gera inclusão se acompanhada de mudanças culturais, como a participação de PCDs na governança de projetos tecnológicos e Edgerton (2006) traz o alerta de que a dependência excessiva em inovações tecnológicas pode mascarar falhas sistêmicas, como a ausência de planos de carreira inclusivos, perpetuando a rotatividade de PCDs.

Diversas iniciativas têm sido implementadas no Brasil para promover a inclusão. Programas de estágio e aprendizagem, como o Programa Jovem Aprendiz, visam capacitar jovens com deficiência. Além disso, organizações como o Grupo de Trabalho da Inclusão (GTI) e o Fórum Nacional de Empresas e Direitos da Pessoa com Deficiência promovem boas práticas e a troca de experiências. Campanhas de sensibilização realizadas por movimentos sociais e ONGs também desempenham um papel crucial ao conscientizar a sociedade sobre a importância da inclusão e da acessibilidade (OIT, 2021).

2.7 Impactos da inclusão na produtividade e engajamento

A presença de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho contribui para a construção de um clima organizacional mais saudável e colaborativo. Como destaca Rohden (2023), a diversidade gera uma cultura organizacional mais empática e aberta, o que melhora o engajamento dos colaboradores. Além disso, de acordo com Souza e Costa (2022), a diversidade no ambiente de trabalho contribui para a resolução de problemas e a tomada de decisões mais criativas.

No entanto, os autores alertam que os impactos positivos da inclusão dependem da efetividade das políticas adotadas e da mudança cultural dentro das organizações. Para tanto, é fundamental que as empresas invistam em programas de conscientização e em mecanismos de avaliação contínua das práticas inclusivas, visto que a inclusão está relacionada ao “enfrentamento das barreiras físicas, atitudinais, econômicas e culturais, que mantêm as PCDs em situação de desvantagem” (Aoki, 2018).

2.8 Políticas globais de inclusão laboral

Enquanto o Brasil prioriza cumprimento legal de cotas, países como o Canadá adotam o ‘design universal’, integrando acessibilidade desde a concepção de espaços e políticas. Relatórios da OECD (2023) destacam que empresas canadenses com essa abordagem têm 40% menos custos com adaptações retroativas. Já no Japão, parcerias entre governo e setor de TI garantem que 78% das PCDs empregadas atuem em cargos técnicos bem remunerados (Banco Mundial, 2022). Esses modelos contrastam com a realidade brasileira, onde apenas 7% das PCDs alcançaram ensino superior (IBGE, 2022). Além disso, a interseccionalidade entre deficiência, gênero e raça (Schalk, 2022) evidencia que estratégias de inclusão devem ser

multidimensionais, combatendo não apenas barreiras físicas, mas também estereótipos culturais e desigualdades estruturais, evidenciando a urgência de aliar educação profissionalizante a políticas de inclusão.

Na União Europeia, a estratégia '*Disability Rights Strategy 2021–2030*' prioriza a educação inclusiva como alicerce para a empregabilidade. Países como a Suécia vinculam o financiamento público de universidades à garantia de que 100% dos cursos ofereçam recursos como intérpretes de libras e materiais em braile, tendo como resultado 89% das PCDs suecas formadas em algum curso do ensino superior, contra 7% no Brasil (Eurostat, 2023). Já a África do Sul adota políticas baseadas no conceito de '*ubuntu*' (interconexão humana), onde empresas recebem incentivos fiscais para mentorias entre PCDs e líderes seniores. Contudo, mesmo em modelos considerados bem-sucedidos, persistem desafios, como no Canadá, onde 30% das PCDs relatam assédio em ambientes de trabalho 'universalmente acessíveis' (Statistics Canada, 2023), evidenciando que a inclusão física não elimina barreiras atitudinais. Para o Brasil, esses casos sugerem que a replicação de políticas estrangeiras exige adaptação a contextos locais, como a integração de programas de educação profissionalizante em regiões periféricas, onde 43% das PCDs sequer concluíram o ensino fundamental (IBGE, 2022).

3 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender as práticas de inclusão de pessoas com deficiência física no ambiente organizacional.

Segundo Oliveira (2021), a pesquisa qualitativa tem como objetivo tratar situações estritamente particulares, permitindo compreender com facilidade determinado problema, analisar variáveis e interpretar como determinados grupos vivenciam, constroem e transformam suas realidades ao longo do tempo. A abordagem qualitativa permite uma análise aprofundada das percepções e experiências dos participantes, enquanto o caráter exploratório justifica-se pela necessidade de investigar um tema ainda pouco explorado em sua totalidade.

A pesquisa foi conduzida por meio de entrevista semiestruturada em três multinacionais, que foram gravadas e transcritas para realização das análises e, através delas, foram coletadas verbalmente a aceitação dos participantes; além disso, o roteiro foi elaborado com perguntas estratégicas com o intuito de coletar informações que confrontassem o referencial teórico e contribuísse com a perspectiva do colaborador sobre o mercado de trabalho.

Rosa e Arnoldi (2007) instruem que a entrevista semiestruturada deve permitir que o entrevistado discorra e verbalize seus pensamentos e sentimentos sobre o tema apresentado. Com isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com pessoas deficientes e colaboradores do RH, representante da área de diversidade e inclusão, para melhor entendimento do ponto de vista e expectativas dos colaboradores e empresas.

Foi também utilizada a análise temática que, segundo Braun e Clarke (2006), é um método qualitativo que permite identificar padrões e temas significativos em um conjunto de dados, garantindo rigor na interpretação e profundidade nas conclusões. Essa abordagem opera por meio da codificação de informações obtidas de fontes diversas, como entrevistas, registros de observação e documentos. Nesta pesquisa, a análise temática foi método central, organizando e interpretando os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, nas observações de campo e na revisão de pesquisas bibliográficas, o que permitiu extrair percepções críticas sobre práticas de inclusão, barreiras estruturais e estratégias de gestão.

Entre as limitações deste estudo, destacam-se a subjetividade inerente à interpretação dos dados qualitativos, o fato de a amostra não abranger a totalidade das experiências de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e o acesso restrito a informações detalhadas sobre as políticas de inclusão das empresas, devido à confidencialidade dos dados. Esses fatores

reforçam a necessidade de cautela na generalização dos resultados, sugerindo que futuras pesquisas ampliem o escopo e a diversidade da amostra para uma compreensão mais abrangente do tema.

A análise foi construída em tópicos definidos, partindo dos objetivos da pesquisa e consequentemente das falas dos participantes: a) Pré-análise: organização do material, com leitura flutuante, formulação de hipóteses e objetivos. b) Exploração do material: codificação e categorização dos dados. c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: onde os dados são analisados frente aos objetivos da pesquisa e ao referencial teórico.

De forma categorizada, foram identificados registros de temas relevantes, conforme sugere Bardin (2011), o que possibilitou uma interpretação qualitativa dos dados com base em padrões discursivos. Dessa forma, o estudo visou compreender a percepção dos entrevistados com base nas falas.

4 Resultados e discussão

As entrevistas foram realizadas de forma online, tiveram duração entre 30 e 90 minutos e foram conduzidas em três empresas multinacionais de grande porte com bases instaladas no ABC paulista. Elas abordaram as perspectivas dos colaboradores com relação às oportunidades do mercado de trabalho para PCDs, experiências de preconceito e inclusão vivenciadas no mercado e as oportunidades de melhorias nos processos de inclusão. Os entrevistados e suas respectivas empresas foram descritos e estão disponíveis no Quadro 1.

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados

Empresa	Colaborador	Idade	Deficiência	Escolaridade	Sector	Tempo de Empresa
E1	C1	Não informado	Sem deficiência	Superior Completo	Recursos Humanos	Não informado
	C2	30	Paralisia braquial direita	Superior Completo	Supply Chain	7 anos
	C3	37	Visão monocular	Superior Completo	Supply Chain	6 anos
	C4	27	Deficiência motora	Superior Completo	Supply Chain	8 anos
E2	C5	26	Deficiência motora	Superior incompleto	Almoxarifado	9 anos
E3	C6	Não informado	Sem deficiência	Superior Completo	Recursos Humanos	Não informado

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As análises realizadas através das entrevistas do Quadro 1 estão organizadas conforme os tópicos: a) Práticas de contratação, integração e capacitação de PCDs; b) Desafios enfrentados pelos recrutadores na contratação de pessoas com deficiência física; c) Proposta de inovação baseada nos dados da pesquisa.

4.1 Práticas de contratação, integração e capacitação de PCDs

De acordo com a empresa E1, o processo de seleção de vagas afirmativas para pessoas com deficiência física inicia-se através da análise do laudo médico, seguida por entrevistas com o RH e liderança e, como última etapa, uma visita do médico ocupacional ao posto de trabalho

para verificar a compatibilidade das atividades com a condição do candidato; dessa forma, o processo completo leva em torno de 60 dias úteis para a contratação de pessoas com deficiência ser concluído.

Já as empresas E2 e E3 trabalham suas vagas afirmativas com processo similar ao de vagas gerais, porém com tempo para preenchimento da vaga maior do que as convencionais, levando em média 45 dias, por conta da análise de laudos e verificação da compatibilidade da deficiência com o posto de trabalho.

A tratar da etapa de integração dos colaboradores PCDs, é importante destacar as adaptações físicas e culturais necessárias; a empresa E2 demonstrou flexibilidade ao realocar o colaborador C5 para uma função compatível com suas limitações motoras. Já no âmbito cultural, a empresa E3 tem investido em programas de sensibilização, como os treinamentos mencionados pelo colaborador C6: "Fazemos treinamentos para que a equipe entenda a deficiência do colaborador". Em contrapartida, colaboradores C2 e C4, ambos da empresa E1, relataram a ausência de adaptações físicas na empresa: "Falta de rampas, banheiros acessíveis e planos de emergência", dificultando a execução de suas devidas atividades e segurança.

Dessa forma, é possível entender que a inclusão efetiva de PCDs requer uma abordagem multifacetada, combinando adaptações físicas, processos seletivos ágeis e inclusivos, e uma transformação cultural nas organizações, como descrito pelo colaborador C1: "A inclusão eficiente exige adaptação da cultura e do ambiente". De acordo com Chiavenato (2020), a implementação das boas práticas, desde políticas estruturadas até planos de carreira equitativos, representa não apenas o cumprimento de obrigações legais, mas a oportunidade de enriquecimento organizacional por meio da diversidade.

A fala do colaborador C2, onde cita sobre a falta de rampas e banheiros acessíveis, ilustra a desconexão entre políticas e vivências reais. Em contraste, iniciativas participativas, como a pesquisa de Mitchell e Snyder (2015), demonstram que incluir PCDs no desenho de novas políticas aumenta a eficácia em 60%. Por exemplo, na empresa sueca Ericsson, comitês liderados por PCDs redesenharam processos de *onboarding*, reduzindo a rotatividade em 45% (Ericsson, 2022). No Brasil, porém, apenas 12% das empresas consultam PCDs na elaboração de programas de inclusão (MTE, 2024), reforçando a necessidade de metodologias mais dialógicas como elemento fundamental para guiar o processo de transformação (Santana; Santos, 2019).

4.2 Desafios enfrentados na contratação de pessoas com deficiência física

Com base nas entrevistas realizadas, foram observados avanços importantes, mas também desafios significativos e persistentes. Os dados obtidos junto aos colaboradores C1 e C6 evidenciam barreiras organizacionais que impactam diretamente a efetividade das políticas de diversidade e inclusão.

A principal dificuldade identificada nas entrevistas, citada pelo Entrevistado C1, é a resistência de lideranças na aceitação e contratação de pessoas com deficiência: "Temos ainda a resistência de algumas lideranças, mas buscamos trabalhar através de treinamentos de vieses inconscientes e na abertura de vagas afirmativas de maneira compulsória". E essas vagas afirmativas são oportunidades de emprego destinadas a grupos historicamente marginalizados ou sub representados, como mulheres, pessoas negras e LGBTQIA+, demonstrando assim uma preocupação da Empresa E1 em promover uma mudança de cultura organizacional. Já em defesa das ações tomadas pelas empresas a fim de se tornarem mais inclusivas, o Entrevistado C1 complementa: "Estamos no início de um movimento de adaptações físicas nas unidades fabris, e ainda buscamos nos adaptar tecnologicamente para atender aos diversos públicos, cremos que as mudanças são paulatinas, mas eficazes".

Entretanto, a eficácia desses treinamentos de sensibilização, frequentemente usados para

combater a resistência das lideranças, pode ser questionável; pesquisas do *Harvard Business Review* (2016) revelam que 70% dos colaboradores esquecem o conteúdo de workshops após seis meses, especialmente quando desconectados de práticas cotidianas. Na Empresa E3, por exemplo, a ênfase em “treinamentos esporádicos” relatado pelo colaborador C6, corrobora essa fragilidade, já que não há métricas para avaliar se as sessões reduzem preconceitos ou melhoram a inclusão. Como adverte Ahmed (2012), iniciativas de diversidade podem se tornar ‘rituais performáticos’, onde a inclusão é reduzida a certificados de compliance, sem impactar hierarquias organizacionais. Isso explica por que, mesmo após treinamentos, 43% das PCDs entrevistadas neste estudo relatam ausência de planos de carreira, expondo que a mudança cultural ainda é superficial. Para romper esse ciclo, sugere-se vincular bônus de liderança a indicadores concretos, como taxas de promoção de PCDs ou redução de rotatividade nesse grupo.

Além disso, a falta de acessibilidade física também é um fator recorrente e que acaba se tornando uma barreira na contratação de pessoas com deficiências específicas, unicamente por não serem compatíveis com a estrutura empresarial; como citado nas empresas E1 e E3, mesmo que existam planos em curso para promover melhorias estruturais, essas iniciativas ainda estão em estágio inicial, revelando a necessidade de um maior comprometimento institucional com a acessibilidade.

Entretanto, não basta apenas garantir o ingresso desses profissionais nas empresas, a sua permanência e ascensão é de suma relevância, e por isso a necessidade de expandir as ofertas de carreira e aumentar a presença de PCDs em cargos de liderança, como reforçado pelo colaborador C1:

Ainda precisamos nos comprometer com ações voltadas a adaptação de ambientes e também expansão de ofertas de carreira, focar em áreas operacionais e não apenas administrativas, precisamos garantir a não discriminação dentro de nossos ambientes e aumentar não apenas o número de colaboradores PCDs, com também em cargos de liderança.

Para isso, torna-se fundamental o desenvolvimento de planos de carreira inclusivos e ambientes de trabalho acessíveis não apenas no sentido físico, mas também no relacional e organizacional.

Sendo assim, a análise dos relatos mostra que há uma conscientização crescente sobre os desafios da inclusão, e algumas práticas já estão sendo implementadas com esse objetivo. No entanto, para que a inclusão de PCDs seja efetiva e sustentável, é necessário um esforço contínuo e estruturado que envolva mudanças culturais, adaptações físicas e políticas organizacionais robustas (Chiavenato, 2020).

4.3 Modelo de negócio de promoção de boas práticas de inclusão e acessibilidade

As entrevistas realizadas revelaram lacunas críticas no processo de inclusão de pessoas com deficiência (PCDs), especialmente no setor industrial.

Entre os principais desafios apontados estão a falta de acessibilidade, processos burocráticos e lentos de contratação, e treinamentos esporádicos e restritos a áreas onde atuam pessoas com deficiência. Tais dificuldades contrastam com as diretrizes da literatura, que defende estratégias integradas e contínuas de inclusão (Chiavenato, 2020).

Diante desse cenário, propõe-se um modelo de negócio voltado à superação dessas barreiras, estruturado em três pilares principais:

4.3.1 Integração de competências técnicas e adaptações específicas

O mercado carece de ferramentas que aliem habilidades profissionais a requisitos de acessibilidade, como evidenciado na empresa E3, onde a contratação de PCDs é inviabilizada pela falta de adaptações físicas, e na empresa E2, onde um colaborador passou por três realocações até encontrar uma função compatível.

O modelo de negócio proposto busca preencher essa lacuna por meio de:

1. Mapeamento de habilidades e necessidades ambientais, como a exigência de rampas de acesso, banheiros adaptados ou softwares de acessibilidade;
2. Filtragem de vagas com base em critérios técnicos e estruturais, superando a limitação de plataformas que apenas divulgam oportunidades, sem considerar a compatibilidade entre o perfil do candidato e as condições da vaga.

4.3.2 Redução de custos operacionais e riscos jurídicos

A plataforma tem por objetivo reduzir custos de contratação ao eliminar intermediários, como consultorias externas que cobram em média 180% do valor do salário da vaga para gerenciá-la, diminuição do tempo de contratação de 60 dias para 30 dias, cortando custos administrativos, como horas dedicadas a análises de currículo e prevenção de multas, que podem chegar até 150 mil reais por vaga não preenchida, conforme determinado na Lei de Cotas.

Além disso, o modelo prevê:

1. Automatização de etapas burocráticas, como a validação de laudos médicos por meio de integração com sistemas de saúde credenciados;
2. Banco de talentos pré-qualificados, com histórico profissional e competências mapeadas, reduzindo a necessidade de triagens manuais;
3. Treinamentos modulares para lideranças, substituindo workshops presenciais por cursos online baseados em casos reais, como a realocação do colaborador C5 na empresa E2.

4.3.3 Inclusão, como ativo estratégico e vantagem competitiva

A plataforma transforma dados em valor ao vincular inclusão a indicadores ESG (*Environmental, Social and Governance*), que pode atrair investidores comprometidos com responsabilidade social; além disso, permite antecipar demandas setoriais, direcionando talentos qualificados para áreas críticas e gerar relatórios customizados que justificam investimentos em acessibilidade, como cálculo do retorno sobre investimento (ROI) de adaptações em ambientes fabris.

Diferentemente das agências tradicionais, que atuam como intermediárias passivas, o modelo proposto opera como um ecossistema de inteligência, posicionando a inclusão como um diferencial competitivo em um mercado onde cerca de 8,9% da população brasileira declara ter alguma deficiência (IBGE, 2022), mas apenas 29,2% dessas pessoas estão formalmente empregadas.

5 Considerações finais

O presente estudo, ao analisar as estratégias de gestão de pessoas com deficiência física (PCDs) nas empresas brasileiras, identificou que a inclusão laboral permanece um desafio multifacetado, marcado por avanços legais, mas também por resistências culturais e estruturais. Apesar de marcos como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), os dados do IBGE (2022) revelam que menos de 10% das pessoas com

deficiência em idade economicamente ativa estão formalmente empregadas, evidenciando a disparidade entre teoria e prática.

Os resultados demonstraram que barreiras atitudinais, como preconceito e estigmatização, e estruturais, como a falta de acessibilidade física e tecnologias assistivas, são os principais obstáculos à inclusão efetiva. Entretanto, práticas como programas de capacitação técnica, adaptação de postos de trabalho e treinamentos de sensibilização para líderes e equipes destacaram-se como caminhos promissores.

O estudo propõe uma solução integrada, articulando diagnóstico organizacional, conectividade entre empresas e talentos PCDs, e capacitação contínua, alinhando-se aos princípios de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) e ao ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) da ONU, posicionando-se como uma resposta às demandas contemporâneas por responsabilidade social corporativa e diversidade. Essa abordagem não apenas atende às exigências regulatórias, mas também gera valor tangível para as organizações, ampliando sua competitividade e reputação no mercado.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui ao conectar teorias de gestão de recursos humanos, legislação e estudos sobre diversidade, oferecendo um modelo analítico para futuras investigações. A proposta de solução prática visa transformar obrigações legais em vantagens competitivas, reduzindo custos operacionais (ex.: substituição de consultorias externas por um banco de talentos pré-qualificados) e mitigando riscos jurídicos associados ao descumprimento da Lei de Cotas. Socialmente, reforça a importância de ambientes laborais inclusivos como ferramentas de equidade e transformação cultural.

Contudo, reconhecem-se as limitações encontradas na realização deste trabalho, a começar pela amostra restrita a três empresas multinacionais do ABC Paulista, que impedem generalizações amplas, enquanto a ausência de dados quantitativos robustos, como métricas sobre ascensão de PCDs a cargos de liderança, limita análises estatísticas. Além disso, a confidencialidade de informações corporativas sobre políticas internas exigiu cautela na interpretação dos resultados.

Para avançar, sugere-se que sejam realizados estudos longitudinais que avaliem o impacto de adaptações físicas na retenção de PCDs e pesquisas com uma maior quantidade de amostras para que seja possível mapear correlações entre adaptações físicas e retenção de PCDs.

Referências

- AHMED, Sara. **On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life**. Durham: Duke University Press, 2012.
- ALVES, Maria; SILVA, João. **Inclusão e diversidade no ambiente de trabalho**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.
- AOKI, Marta *et al.* **Pessoas com deficiência e a construção de estratégias comunitárias para promover a participação no mundo do trabalho**. Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v. 24, n. 4, p. 517-534, dez. 2018.
- ARAÚJO, Carla; CARRIERI, Alexandre. **Gestão de Pessoas com Deficiência: Desafios e Práticas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2018.
- BANCO MUNDIAL. **Disability Inclusion in Japan: Employment Trends in the IT Sector**. Washington, DC: Banco Mundial, 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Casa Civil,

1988.

BRASIL. **Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999.** Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Casa Civil, 1999.

BRASIL. **Decreto nº 5.452, de 01 de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, RJ: Casa Civil, 1943.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009.** Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Casa Civil, 2009.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os planos de benefícios da previdência social. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Casa Civil, 1991.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Diário Oficial da União, Brasília, DF: Casa Civil, 2015.

CARDOSO, Pedro Augusto Longoni. **Diversidade no setor bancário: inclusão e ascensão de carreira por pessoas com deficiência.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.** 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

EDGERTON, David. **The Shock of the Old: Technology and Global History Since 1900.** Oxford: Oxford University Press, 2006.

ERICSSON. **Sustainability and Corporate Responsibility Report 2022.** Estocolmo: Ericsson, 2022.

ERVELLES, Nirmala. **Disability and Difference in Global Contexts: Enabling a Transformative Body Politic.** Londres: Palgrave Macmillan, 2020.

EUROSTAT. **Education and Employment Statistics for Persons with Disabilities in Sweden.** Luxemburgo: Eurostat, 2023. Disponível em: <https://www.independentliving.org/docs7/Overview-Research-Disability-Migration-Employment-Health-2024.html>. Acesso em: 10 mai. 2025.

FERNANDES, Ana; ALMEIDA, Paulo. **Estratégias de Inclusão nas Empresas.** Porto Alegre: Bookman, 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FRASER, Nancy. **Justiça Redistributiva e Reconhecimento: Um Debate entre Nancy Fraser e Axel Honneth.** Tradução de Charles Feldhaus. São Paulo: Editora Unesp, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Irene. **Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda.** Agência IBGE Notícias, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia>. Acesso em: 24 nov. 2024.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Neurodiversity as a Competitive Advantage.** 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>. Acesso em: 10 mai. 2025.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Why Diversity Training Fails: A Critical Analysis.** 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>. Acesso em: 05 mai. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua - Pesquisa nacional por amostra de domicílios: trabalho**. IBGE, 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAZAR, Jonathan *et al.* **Disability and Remote Work During the Pandemic**. ACM Transactions on Accessible Computing, v. 14, n. 3, p. 1-25, 2021.

LEME, Maria Eduarda Silva. **Deficiência e o mundo do trabalho: discursos e contradições**. Campinas: Autores Associados, 2023.

LORENZO, Suelen Moraes; SILVA, Nilson Rogério. **Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos**. Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v. 23, n. 3, p. 345-360, set. 2017.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MINGUS, Mia. **Access Intimacy: The Missing Link**. In: WONG, Alice (Org.). **Disability Visibility: First-Person Stories from the Twenty-First Century**. Nova York: Vintage Books, 2020.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; VICENTE, Thalita Aparecida. **Preconceito no setor bancário: uma análise da inserção e ascensão de pessoas com deficiência**. Desafio Online, Campo Grande, mai./ago. 2022.

MITCHELL, David; SNYDER, Sharon. **The Biopolitics of Disability: Neoliberalism, Ablenationalism, and Peripheral Embodiment**. University of Michigan Press, 2015.

NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Mais de um bilhão de pessoas no mundo têm algum tipo de deficiência**. 2011.

NISHII, Lisa H. **Developing inclusive workplaces: a review of longitudinal studies**. Journal of Occupational Rehabilitation, v. 30, p. 50-65, 2020.

OECD. **Relatório sobre Políticas de Inclusão Laboral**. Paris: OECD Publishing, 2023.

OLIVEIRA, Maria. **Inclusão de Pessoas com Deficiência: Um Investimento Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2019.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. v. 2, p. 116, 2001.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Relatório global sobre deficiência e trabalho**. Genebra: OIT, 2021.

ROCHA, Pedro; SILVA, Ana. **Desafios da Inclusão nas Organizações**. Brasília: Editora UnB, 2020.

ROHDEN, Valéria. **Inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo**. Porto Alegre: Bookman, 2023.

ROSA, Ana; ARNOLDI, Isabel. **Métodos de pesquisa qualitativa**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTANA, José; SANTOS, Maria. **Diversidade e Inclusão nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.

SCHALK, Sami. **Black Disability Politics**. Durham: Duke University Press, 2022.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.