



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A PESSOA COM
DEFICIÊNCIA E O CUMPRIMENTO DA LEI BRASILEIRA DE
INCLUSÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
SUPERMERCADISTA**

HELLEN FERNANDES DE OLIVEIRA

TRÊS RIOS/RJ

2025



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A PESSOA COM
DEFICIÊNCIA E O CUMPRIMENTO DA LEI BRASILEIRA DE
INCLUSÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
SUPERMERCADISTA**

HELLEN FERNANDES DE OLIVEIRA

ORIENTADOR: Maria Cristina Drumond e Castro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração, da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto Três
Rios, como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

TRÊS RIOS/RJ

2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

d48q de Oliveira, Hellen Fernandes , 2003-
Qualidade de vida no trabalho para a pessoa com
deficiência e o cumprimento da Lei Brasileira de
Inclusão: um estudo de caso em uma empresa do setor
supermercado / Hellen Fernandes de Oliveira. -
Paraíba do Sul, 2025.
62 f.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro .
Trabalho de conclusão de curso (Graduação). --
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro,
Bacharelado em Administração, 2025.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Pessoa com
deficiência. 3. Gestão de pessoas . I. e Castro ,
Maria Cristina Drumond , 1960-, orient. II
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.
Bacharelado em Administração III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO/ITR



CADASTRO Nº 1070 / 2025 - CoordCGAdm/ITR (12.28.01.00.00.00.12)

Nº do Protocolo: 23083.068894/2025-24

Seropédica-RJ, 27 de Novembro de 2025



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO,
INSTITUTO DE DE TRÊS RIOS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A PESSOA COM DEFICIÊNCIA E O CUMPRIMENTO
DA LEI BRASILEIRA DE INCLUSÃO: um estudo de caso em uma empresa do setor
supermercadista

HELLEN FERNANDES DE OLIVEIRA

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado como pré-requisito parcial
para obtenção do título de bacharel
em Administração, Instituto Três Rios da
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Aprovada em 26/11/2025

Banca examinadora:

(Assinado digitalmente em 01/12/2025 09:05)

FLAVIA LEAL CORREA
PROFESSOR MAGISTERIO SUPERIOR-SUBSTITUTO
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 13663915

(Assinado digitalmente em 29/11/2025 14:31)

MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 2342522

(Assinado digitalmente em 01/12/2025 17:01)

PAULO LOURENCO DOMINGUES JUNIOR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.00.16)
Matrícula: 1527717

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando
seu número: **1070**, ano: **2025**, tipo: **CADASTRO**, data de emissão: **27/11/2025** e o código de
verificação: **a9a14d5591**

Menu Principal

Resumo

OLIVEIRA, Hellen Fernandes de. **Qualidade de vida no trabalho para a pessoa com deficiência e o cumprimento da Lei Brasileira de Inclusão: um estudo de caso em uma empresa do setor supermercadista**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Departamento de Ciências Administrativas e Sociais, Três Rios, 2025.

A presente pesquisa analisa a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) das Pessoas com Deficiência (PcDs) em uma empresa do setor supermercadista, buscando compreender como as práticas de gestão influenciam sua inclusão, satisfação e desempenho organizacional. O estudo parte do reconhecimento de que a inclusão laboral das PcDs é um desafio que envolve não apenas a observância de leis, como a Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas) e a Lei nº 13.146/2015 (Lei Brasileira de Inclusão), mas também a promoção de uma cultura organizacional genuinamente inclusiva. O problema de pesquisa centra-se na seguinte questão: como a qualidade de vida no trabalho é percebida pelas pessoas com deficiência em uma empresa de supermercados e de que forma as práticas de gestão contribuem para sua inclusão e bem-estar? O objetivo geral consiste em analisar a QVT das PcDs, enquanto os objetivos específicos incluem identificar as percepções dos trabalhadores, avaliar as políticas inclusivas e propor recomendações para ampliar a valorização da diversidade. Metodologicamente, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, apoiado em questionários aplicados a PcDs e entrevistas com gestores de Recursos Humanos, complementado por pesquisa bibliográfica com autores como Chiavenato (2014), Mota *et al.* (2020) e Walton (1973). Os resultados apontam avanços em acessibilidade, respeito e valorização, mas também revelam desafios relacionados ao capacitismo e à sensibilização das equipes. Conclui-se que a QVT das PcDs depende da integração entre políticas inclusivas, liderança empática e cultura organizacional voltada à equidade e à dignidade humana.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Pessoa com Deficiência; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Hellen Fernandes de. **Quality of Work Life for People with Disabilities and Compliance with the Brazilian Inclusion Law: a case study in a company from the supermarket sector.** 2025. Undergraduate Thesis (Bachelor's Degree in Business Administration) – Federal Rural University of Rio de Janeiro, Department of Administrative and Social Sciences, Três Rios, 2025.

This research analyzes the Quality of Work Life (QWL) of People with Disabilities (PwDs) in a company within the supermarket sector, seeking to understand how management practices influence their inclusion, satisfaction, and organizational performance. The study recognizes that the labor inclusion of PwDs involves not only compliance with laws such as Law No. 8.213/91 (Quota Law) and Law No. 13.146/2015 (Brazilian Inclusion Law) but also the promotion of a genuinely inclusive organizational culture. The research problem centers on the following question: how is the quality of work life perceived by people with disabilities in a supermarket company, and how do management practices contribute to their inclusion and well-being? The general objective is to analyze the QWL of PwDs, while the specific objectives include identifying employees' perceptions, evaluating inclusive policies, and proposing recommendations to enhance diversity appreciation. Methodologically, it is a case study with a qualitative approach, based on questionnaires applied to PwDs and interviews with Human Resources managers, complemented by bibliographic research from authors such as Chiavenato (2014), Mota et al. (2020), and Walton (1973). The results indicate progress in accessibility, respect, and appreciation but also reveal challenges related to ableism and team awareness. It is concluded that the QWL of PwDs depends on the integration of inclusive policies, empathetic leadership, and an organizational culture focused on equity and human dignity.

Keywords: Quality of Work Life; People with Disabilities; People Management;

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Fundamentos Teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	12
2.1.1 Conceito e evolução da QVT no contexto da Administração	12
2.1.2 Modelo clássico de Qualidade de Vida no Trabalho: Walton (1973)	13
2.1.3 Indicadores de QVT: bem-estar, satisfação, motivação e equilíbrio vida-trabalho.....	13
2.1.4 Relação entre QVT e desempenho organizacional.....	14
2.1.5 A importância da QVT como instrumento de gestão estratégica nas empresas modernas	16
2.2 A Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) no Mercado de Trabalho.....	17
2.2.1 Histórico da inclusão de PcDs no ambiente laboral brasileiro	17
2.2.2 Ações afirmativas e a obrigatoriedade das cotas legais (Lei nº 8.213/91)	19
2.2.3 Desafios da inserção profissional das PcDs: barreiras arquitetônicas, atitudinais e organizacionais	20
2.2.4 Representações sociais e preconceitos nas práticas de gestão de pessoas.....	22
2.2.5 Impactos da inclusão na imagem institucional e na responsabilidade social das empresas	24
2.3 A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e os Direitos das PcDs no Trabalho	26
2.3.1 O Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e seus princípios fundamentais.....	26
2.3.2 O papel da LBI na promoção da acessibilidade e na eliminação de barreiras laborais	28
2.3.3 O artigo 34 e o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo	30
2.3.4 Relação entre a LBI e a cultura organizacional: da obrigação legal à inclusão genuína.....	31
2.3.5 Desafios na efetividade da LBI nas empresas privadas de médio porte, como supermercados ...	33
2.4 Gestão de Pessoas e Práticas de Recursos Humanos Inclusivas	36
2.4.1 A gestão de pessoas como agente de transformação social.....	36
2.4.2 Recrutamento e seleção inclusivos: equidade de oportunidades e critérios justos.....	38
2.4.3 Adaptações estruturais e tecnológicas: o papel da acessibilidade e da tecnologia assistiva	40
2.4.4 Políticas de retenção e desenvolvimento de talentos com deficiência	42
2.5 Barreiras Organizacionais e os Desafios da Inclusão Efetiva	44
2.5.1 Barreiras físicas e arquitetônicas nas empresas de varejo e supermercados	44
2.5.2 Barreiras comunicacionais e tecnológicas: LIBRAS, Braille e softwares assistivos	46
3. METODOLOGIA	49
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1. Perfil dos participantes.....	52
4.2. Conhecimento e percepção das leis de inclusão.....	52
4.3. Acessibilidade e condições de trabalho.....	53
4.4. Relação interpessoal e liderança inclusiva	54

4.5. Políticas de RH e oportunidades de desenvolvimento	54
4.6. Qualidade de vida, bem-estar e produtividade	55
4.7. Desafios e avanços percebidos	56
4.8. Discussão geral.....	56
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a Pessoa com Deficiência (PcD) vem ganhando destaque crescente no cenário organizacional contemporâneo, sobretudo diante das transformações sociais, legais e culturais que marcam o ambiente corporativo brasileiro. O avanço das políticas públicas de inclusão, a ampliação dos direitos humanos e a consolidação de uma consciência social voltada à diversidade têm impulsionado novas práticas de gestão e reposicionando o papel das empresas como agentes de transformação social. Nesse contexto, estudar a QVT sob a ótica da inclusão das PcDs em ambientes corporativos, especialmente em setores de grande representatividade econômica, como o supermercado, torna-se fundamental para compreender como as organizações estão respondendo aos desafios da equidade e da valorização humana no mundo do trabalho.

A Qualidade de Vida no Trabalho é entendida, segundo Chiavenato (2014), como o conjunto de ações e políticas organizacionais que buscam garantir bem-estar, satisfação, segurança e reconhecimento ao trabalhador, equilibrando suas dimensões pessoais e profissionais. Trata-se, portanto, de um conceito que vai além das condições físicas de trabalho, abrangendo aspectos psicológicos, sociais e emocionais que influenciam diretamente a motivação, a produtividade e o engajamento dos funcionários. Quando esse conceito é aplicado à realidade das pessoas com deficiência, ganha contornos ainda mais complexos, pois envolve a necessidade de eliminar barreiras físicas, atitudinais e comunicacionais, conforme previsto na Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). Assim, a inclusão laboral deixa de ser uma mera obrigação legal e passa a constituir uma dimensão ética e estratégica da gestão organizacional.

A escolha do setor de supermercados como campo de estudo justifica-se pela sua ampla relevância socioeconômica e pela diversidade de cargos e funções que oferece. O segmento emprega milhões de brasileiros e tem se destacado como espaço de inserção de trabalhadores com deficiência, em razão da obrigatoriedade legal prevista na Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas), que determina a reserva de 2% a 5% das vagas para PcDs em empresas com mais de cem funcionários. No entanto, conforme apontam Miranda e Souza (2020), a mera observância da lei não garante a efetividade da inclusão, sendo imprescindível que as empresas desenvolvam políticas internas voltadas à valorização da diversidade e à promoção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

Sob essa perspectiva, o presente estudo busca compreender como a QVT se manifesta entre pessoas com deficiência em uma empresa do setor supermercadista, analisando suas

percepções sobre o ambiente de trabalho, as práticas de gestão de pessoas e as oportunidades de desenvolvimento profissional. A pesquisa parte da seguinte pergunta-problema: *como as práticas de Gestão de Pessoas afetam a Qualidade de Vida do trabalhador PcD?* A investigação propõe-se a ir além da avaliação estrutural, examinando também os aspectos simbólicos e relacionais que moldam a experiência de pertencimento desses trabalhadores.

O objetivo geral desta pesquisa é compreender a relação entre a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a inclusão da pessoa com deficiência nas organizações, analisando como os fatores de motivação, clima organizacional e desempenho se articulam com as práticas de gestão de pessoas e com as diretrizes estabelecidas pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). O estudo busca, a partir da revisão teórica, discutir de que forma as organizações podem promover ambientes mais acessíveis, participativos e equitativos, que favoreçam o bem-estar e o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência.

Já os objetivos específicos são:

- Discutir os principais conceitos e dimensões da qualidade de vida no trabalho, relacionando-os à inclusão e à valorização das pessoas com deficiência;
- Analisar o clima organizacional e motivação como fatores que influenciam o desempenho e a integração dos funcionários com deficiência no ambiente de trabalho;
- Examinar o papel da Lei Brasileira de Inclusão e das políticas de gestão de pessoas na promoção da equidade e da acessibilidade no contexto organizacional;

A metodologia adotada caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, fundamentado em uma abordagem empírica de análise das percepções de trabalhadores PcDs e de representantes do setor de Recursos Humanos da empresa. Para tanto, foram utilizados questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de compreender as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho sob a ótica da QVT. Além da coleta direta de dados, o estudo apoiou-se em pesquisa bibliográfica e documental, com base em autores clássicos e contemporâneos, como Walton (1973), Chiavenato (2014), Franco e Neto (2020), Mota *et al.* (2020) e Simonelli *et al.* (2020), cujas contribuições teóricas fundamentam a discussão sobre bem-estar, inclusão, motivação e cultura organizacional.

Assim, o estudo propõe-se a oferecer uma reflexão crítica sobre o papel das empresas na construção de ambientes de trabalho mais humanos e acessíveis, demonstrando que a inclusão das pessoas com deficiência não se restringe à inserção profissional, mas envolve o reconhecimento pleno de suas capacidades, potencialidades e dignidade. A Qualidade de Vida no Trabalho emerge, nesse contexto, como um eixo central para o desenvolvimento

organizacional sustentável, pois promove engajamento, reduz o turnover e fortalece a imagem institucional, conforme evidenciado por Chiavenato (2014) e Mota *et al.* (2020).

Ao compreender a QVT como expressão da justiça social e da valorização humana, as empresas podem transformar suas práticas em instrumentos de mudança positiva, capazes de gerar impacto não apenas interno, mas também social. Dessa forma, investigar a Qualidade de Vida no Trabalho das PcDs em uma empresa de supermercados transcende a dimensão acadêmica: representa um compromisso ético com a equidade, a dignidade e o direito de todos a um trabalho digno, acessível e significativo.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Fundamentos Teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

2.1.1 Conceito e evolução da QVT no contexto da Administração

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) emergiu como tema relevante em Administração a partir da segunda metade do século XX. Embora discussões sobre condições de trabalho e satisfação dos funcionários existam desde os anos 1950, foi na década de 1970 que o termo “qualidade de vida no trabalho” foi efetivamente cunhado e associado a programas gerenciais específicos (Marques, 2014; Massolla; Calderari, 2011). O interesse inicial pela QVT deveu-se, em parte, ao sucesso de novas práticas de gestão surgidas no pós-guerra – como o movimento da sócio-técnica e os programas japoneses de produtividade – que demonstraram a relação entre o bem-estar dos empregados e a competitividade organizacional (Sauer; Rodriguez, 2014; Massolla; Calderari, 2011). Nesse contexto, pesquisadores e gestores perceberam que a implementação de iniciativas de QVT no ambiente corporativo impactava positivamente o rendimento, o bem-estar e a eficácia do trabalho (Marques, 2014; Ragazini, 2011). Com o passar dos anos, as reivindicações dos trabalhadores por conforto, saúde e satisfação no trabalho tornaram o tema ainda mais relevante, levando as empresas a considerar os efeitos dessas condições sobre a produtividade e os resultados organizacionais (Chiavenato, 2004; Vargas, 2010). Assim, a QVT evoluiu de uma preocupação estritamente operacional para um conceito estratégico de gestão, associado à ideia de que funcionários satisfeitos e saudáveis contribuem para as metas e a lucratividade da organização (Pinheiro, 2012; Mendes *et al.*, 2014).

Do ponto de vista conceitual, diversos autores definem QVT enfatizando o equilíbrio entre as necessidades do indivíduo e as exigências organizacionais. Walton (1973), pioneiro nos estudos sobre QVT, reforçava a humanização do trabalho – isto é, condições que permitam ao trabalhador desenvolver-se e encontrar realização no ambiente laboral – como essência da qualidade de vida no contexto profissional (Limongi-França, 2012; Santos, 2012). Essas abordagens iniciais inseriram a QVT no campo da Administração como uma resposta ao modelo tradicional de gestão, focado apenas em aspectos técnicos e produtivos, demonstrando que fatores psicossociais e de bem-estar também são determinantes para o sucesso organizacional (Moretti, 2007; Jiménez, 2014). Em suma, o conceito de QVT evoluiu de uma visão restrita (benefícios imediatos ao funcionário) para uma perspectiva ampla e estratégica: hoje, entende-se que proporcionar qualidade de vida aos empregados é reconhecer que são seres

humanos com necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais, cujo bem-estar reflete diretamente na eficácia organizacional (Cogo, 2013; Santos, 2014; Mendes *et al.*, 2014).

2.1.2 Modelo clássicos de Qualidade de Vida no Trabalho: Walton (1973).

Richard E. Walton é frequentemente creditado como um dos primeiros autores a sistematizar as dimensões da QVT. Em 1973, Walton propôs um modelo de oito categorias que abrangem os principais fatores que influenciam a qualidade de vida no ambiente de trabalho, enfatizando a ideia de que a QVT está relacionada à humanização das condições laborais e à responsabilidade social da empresa (Tolfo; Piccinini, 2001; Santos, 2012).

As oito categorias do modelo de Walton incluem: (1) compensação justa e adequada, (2) condições de trabalho seguras e saudáveis, (3) uso e desenvolvimento de capacidades, (4) oportunidades de crescimento e segurança, (5) integração social na organização, (6) constitucionalismo (respeito às leis, direitos e valores éticos no ambiente de trabalho), (7) equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e (8) relevância social do trabalho (Walton, 1973; Limongi-França, 2012). Essas dimensões refletem uma preocupação abrangente com o funcionário, abrangendo desde aspectos objetivos (salário, jornadas, ambiente físico) até fatores subjetivos (relacionamentos, significado do trabalho).

Walton argumentava que, para alcançar QVT, era necessário reestruturar o desenho de cargos e as formas de organizar o trabalho, de modo a atender às necessidades e aspirações individuais sem perder de vista os objetivos organizacionais, conferindo maior autonomia às equipes e melhorando o clima organizacional (Walton, 1973; Santos, 2012). Seu modelo tornou-se referência nos estudos de QVT ao evidenciar que a satisfação do trabalhador depende de um conjunto multidimensional de fatores inter-relacionados, e não de um único fator isolado.

2.1.3 Indicadores de QVT: bem-estar, satisfação, motivação e equilíbrio vida-trabalho

A avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho normalmente se dá por meio de indicadores que refletem o nível de bem-estar dos trabalhadores em múltiplas dimensões. Dentre os principais indicadores de QVT presentes na literatura recente, destacam-se: a satisfação no trabalho, a motivação e o engajamento dos funcionários, o bem-estar físico e mental e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Mendes; Abreu, 2019; Kos, 2024).

A satisfação no trabalho diz respeito ao grau em que o empregado se sente realizado com suas tarefas, reconhecido e recompensado de forma justa – fator intimamente ligado às políticas de remuneração, às oportunidades de carreira e ao clima organizacional (Chiavenato, 2014; Ribeiro; Medeiros, 2018).

Já a motivação e o engajamento referem-se à disposição do trabalhador para se empenhar e comprometer-se com os objetivos organizacionais; são influenciados por elementos como o significado do trabalho, a autonomia, o feedback recebido e as perspectivas de desenvolvimento (Maslow, 2019; Kos, 2024). Por sua vez, o bem-estar físico e mental abrange condições de saúde e segurança (ausência de riscos de acidentes, gestão do estresse), bem como o suporte psicossocial oferecido – ambientes de trabalho saudáveis reduzem o desgaste do funcionário e previnem adoecimento ocupacional (Chiavenato, 2008; Almeida; Carvalho, 2020).

Por fim, o equilíbrio vida-trabalho (*work-life balance*) tem ganhado foco como critério de QVT: diz respeito à capacidade do indivíduo de conciliar as demandas profissionais com sua vida pessoal, familiar e social, sem sobrecarga excessiva (Rodrigues; Siqueira, 2019). Jornadas flexíveis, respeito aos horários de descanso e políticas de apoio à família (como licenças e horários reduzidos quando necessário) são práticas que influenciam positivamente esse equilíbrio (Martins; Oliveira, 2021).

Muitas pesquisas indicam que esses indicadores estão interligados e interdependentes. Trabalhadores motivados e satisfeitos tendem a relatar maior bem-estar e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e vice-versa (Bortolozzo; Santana, 2011; Santana; Dantas, 2020). Um estudo de Mendes et al. (2014) apontou que a falta de QVT – manifestada por sofrimento no trabalho – pode trazer consequências como queda de produtividade, aumento da rotatividade, insegurança coletiva e até impactos na saúde pública, ao passo que a melhoria dos indicadores de QVT está associada a ganhos mútuos para empregado e empregador (Mendes *et al.*, 2014).

Nesse sentido, organizações que monitoram regularmente a satisfação e o bem-estar de suas equipes, por meio de pesquisas de clima de trabalho, indicadores de saúde ocupacional e de desempenho, conseguem identificar pontos críticos e atuar preventivamente, ajustando políticas de RH para manter níveis elevados de motivação e qualidade de vida (Ragazini, 2011; Alves; Silva, 2021).

Em suma, bem-estar, satisfação, motivação e equilíbrio compõem um conjunto de métricas fundamentais para diagnosticar a QVT, e a gestão estratégica desses indicadores tem sido considerada um diferencial para empresas que buscam maior produtividade e retenção de talentos.

2.1.4 Relação entre QVT e desempenho organizacional

Numerosos estudos e experiências práticas confirmam a forte correlação positiva entre a qualidade de vida no trabalho e o desempenho organizacional (Ribeiro; Gomes, 2019;

Almeida *et al.*, 2017). Empresas que investem em QVT observam benefícios como aumento da produtividade, melhora da qualidade dos produtos/serviços, maior inovação e redução de custos ligados a absenteísmo e acidentes de trabalho (Oliveira; Santos, 2020; Amâncio; Mendes, 2023).

Essa melhoria no ambiente e no bem-estar tende a se refletir na disposição dos trabalhadores para se dedicar às tarefas e permanecer na empresa, criando um ciclo virtuoso: funcionários satisfeitos produzem melhor, e bons resultados reforçam a satisfação (Silva; Lima, 2011; Chiavenato, 2010). Por outro lado, ambientes de trabalho negativos – marcados por stress elevado, injustiças ou adoecimento – geram o efeito oposto: perda de produtividade, queda da qualidade e custos adicionais para a organização, seja por reposição de pessoal (turnover), seja por afastamentos e tratamentos de saúde (Mendes *et al.*, 2014).

Na prática, muitas empresas de sucesso reconhecem que QVT é um fator estratégico. Programas de qualidade de vida, como iniciativas de ergonomia, apoio psicológico, benefícios de saúde e bem-estar, horários flexíveis e reconhecimento, têm sido incorporados ao planejamento estratégico de Recursos Humanos com objetivos claros de melhorar o desempenho global (Oliveira; Santos, 2020).

Vargas (2010) salienta que, ao reconhecer o trabalhador como ser humano com necessidades a serem atendidas, as empresas favorecem um clima organizacional positivo que impulsiona o alcance de metas e a rentabilidade do negócio. Em outras palavras, o investimento em QVT se traduz em vantagem competitiva, pois as empresas que oferecem melhores condições tendem a atrair e reter profissionais mais qualificados e engajados (Chiavenato, 2014; França; Pilati, 2018).

Estudos apontam, inclusive, que companhias com altos índices de QVT apresentam desempenho financeiro superior quando comparadas a pares do mesmo setor, justamente pelo diferencial de capital humano motivado e inovador (Kos, 2024; Wolf, 2021).

Assim, consolidou-se a ideia de que a QVT não é apenas uma questão de responsabilidade social, mas também de eficácia organizacional: a satisfação e o bem-estar dos empregados repercutem na produtividade, na qualidade, na criatividade e na sustentabilidade do negócio (Almeida *et al.*, 2017; Amâncio; Mendes, 2023).

Em suma, promover qualidade de vida no trabalho deixou de ser um luxo ou algo secundário; tornou-se um instrumento gerencial fundamental para elevar o desempenho e garantir a perenidade das organizações modernas (Chiavenato, 2014; Ribeiro e Gomes, 2019).

2.1.5 A importância da QVT como instrumento de gestão estratégica nas empresas modernas

Nas empresas contemporâneas, a Qualidade de Vida no Trabalho é vista como um instrumento de gestão estratégica, alinhado tanto aos objetivos organizacionais quanto às expectativas dos trabalhadores e da sociedade. Diferentemente de décadas atrás, quando programas de QVT eram pontuais ou periféricos, hoje são frequentemente integrados ao planejamento estratégico e à cultura corporativa, sendo concebidos como parte do papel social da organização e de sua estratégia de negócio (Silva; Lopes, 2019; França; Pilati, 2018).

Essa importância crescente deve-se a vários fatores. Primeiro, mudanças no perfil da força de trabalho: novas gerações de trabalhadores valorizam ambientes saudáveis, equilíbrio vida-trabalho e significado no que fazem, forçando as empresas a adaptarem suas políticas para atrair e reter esses talentos (Martins; Oliveira, 2021).

Segundo, a competitividade do mercado global exige níveis elevados de produtividade e inovação, algo que só se atinge plenamente com equipes engajadas e criativas – o que, por sua vez, depende de um contexto de trabalho favorável e motivador (Amâncio; Mendes, 2023; Kos, 2024). Assim, proporcionar QVT tornou-se um meio de fortalecer o capital humano como vantagem competitiva, aumentando a capacidade de inovação e a agilidade organizacional.

Outro aspecto estratégico da QVT é sua relação com a imagem corporativa e a responsabilidade social empresarial. Empresas modernas entendem que demonstrar cuidado com o bem-estar de seus funcionários melhora sua reputação junto a investidores, clientes e comunidade, reforçando sua marca empregadora e seu compromisso ético (Ventura, 2025; Mendes *et al.*, 2014).

Muitas organizações líderes divulgam, em relatórios de sustentabilidade e anuários de RH, indicadores de QVT, absenteísmo, satisfação interna e iniciativas de inclusão, cientes de que a sociedade espera das empresas um papel ativo na promoção da qualidade de vida e da dignidade no trabalho (Chiavenato, 2014; Branco, 2023).

Pesquisas recentes com consumidores indicam, inclusive, que a postura das empresas em relação a seus funcionários influencia decisões de compra: 67% das pessoas com deficiência entrevistadas evitam consumir marcas consideradas preconceituosas ou que não valorizam a diversidade, optando por empresas socialmente responsáveis (Ventura, 2025). Logo, investir em QVT também é investir no valor de marca e na licença para operar.

Em resumo, a QVT assumiu protagonismo como ferramenta gerencial estratégica. Não se trata apenas de cumprir a legislação trabalhista ou agradar os funcionários, mas de integrar os objetivos legais, sociais e administrativos da organização: ao mesmo tempo em que se atende

ao aspecto humano e legal (garantindo direitos e bem-estar aos trabalhadores), promove-se o alcance de metas organizacionais de forma sustentável e ética (Mendes *et al.*, 2014; Amâncio; Mendes, 2023).

Empresas modernas e bem-sucedidas veem a QVT como um investimento de longo prazo, capaz de gerar um ciclo de benefícios mútuos – trabalhadores saudáveis e motivados impulsionam o desempenho, e os bons resultados obtidos permitem reinvestir na melhoria contínua das condições de trabalho, num processo evolutivo positivo (Almeida *et al.*, 2017; Kos, 2024).

Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho consolidou-se como elemento-chave da gestão estratégica, posicionando-se tanto como indicador de maturidade das práticas de gestão de pessoas quanto como diferencial competitivo no mundo dos negócios contemporâneo (Chiavenato, 2014; França; Pilati, 2018).

2.2 A Inclusão da Pessoa com Deficiência (PcD) no Mercado de Trabalho

2.2.1 Histórico da inclusão de PcDs no ambiente laboral brasileiro

A trajetória da inclusão das pessoas com deficiência (PcDs) no mercado de trabalho brasileiro é marcada por avanços legislativos e mudanças culturais relativamente recentes. Historicamente, pessoas com deficiência foram por muito tempo marginalizadas das atividades laborais formais, sendo vistas predominantemente sob o prisma assistencialista ou de caridade, sem direitos garantidos à participação econômica. Apenas na segunda metade do século XX começaram os primeiros movimentos organizados em defesa da inclusão laboral, em sintonia com uma mudança global de paradigma: após a Segunda Guerra Mundial, o grande número de veteranos com sequelas trouxe à tona a necessidade de reabilitação profissional e de garantia de direitos às pessoas com deficiência em vários países (Moisés; Stockmann, 2020). Documentos internacionais importantes surgiram, como a Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes (ONU, 1975) e a Convenção nº 159 da OIT sobre reabilitação profissional (1983), esta última ratificada pelo Brasil em 1991 (Branco, 2023). Esses instrumentos influenciaram políticas nacionais, afirmando que a pessoa com deficiência tem direito a treinamento adequado, à colocação no trabalho e a apoio contínuo, devendo-se também combater atitudes negativas e preconceitos por meio de conscientização pública (Rodrigues; Capellini, 2014).

No Brasil, a década de 1980 foi um marco: em 1981, declarada Ano Internacional das Pessoas Deficientes pela ONU, foi criada a CORDE (Coordenadoria Nacional para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência), vinculada ao governo federal, com o objetivo de assegurar

o pleno exercício dos direitos sociais e individuais das PcDs (Xavier *et al.*, 2023). Movimentos sociais ganharam força ao reivindicar inclusão e acessibilidade, paralelamente à redemocratização do país.

A Constituição Federal de 1988 trouxe dispositivos pioneiros, proibindo qualquer discriminação no tocante a salários e critérios de admissão do trabalhador com deficiência (BRASIL, 1988, art. 7º, XXXI) e assegurando o direito à educação e profissionalização ao cidadão com deficiência (BRASIL, 1988, art. 227). Esses princípios constitucionais lançaram as bases para políticas ativas na década seguinte.

Em 1991, entrou em vigor a Lei nº 8.213/91, conhecida como Lei de Cotas, que estabelece a obrigatoriedade de empresas com 100 ou mais empregados destinarem parte de seus cargos a pessoas com deficiência – de 2% a 5%, conforme o tamanho do quadro (BRASIL, 1991). Essa legislação foi um divisor de águas, pois introduziu uma medida concreta de ação afirmativa para impulsionar a contratação de PcDs no setor privado.

Apesar da resistência inicial empresarial, a Lei de Cotas pavimentou uma mudança significativa: entre 2011 e 2021, o número de trabalhadores com deficiência no mercado formal brasileiro cresceu 60,7%, muito acima do crescimento total do emprego (5,1%), reflexo da fiscalização e do cumprimento das cotas legais (MTE, 2023). Esse dado evidencia o papel decisivo da legislação na promoção da inclusão.

Ao longo dos anos 2000 e 2010, outros marcos legais e políticos reforçaram essa trajetória. O Brasil foi signatário da Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD) em 2007, incorporando-a à legislação interna, com status constitucional, em 2009 (BRASIL, 2009). Em 2015, aprovou-se a Lei Brasileira de Inclusão (LBI) – Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei 13.146/2015) – consolidando princípios e normas para garantir a PcDs acessibilidade e igualdade de oportunidades em todas as esferas, inclusive no trabalho.

A LBI atualizou conceitos (como a definição de deficiência baseada no modelo social) e fortaleceu as obrigações de acessibilidade arquitetônica, de comunicação e de atitudes inclusivas no emprego (BRASIL, 2015). Em âmbito social, nota-se que, desde o final do século XX, as PcDs têm se beneficiado de mudanças sociais, com maior visibilidade e reconhecimento de seus direitos (Finimundi *et al.*, 2008).

Contudo, a inclusão no trabalho ainda enfrenta desafios: mesmo com leis avançadas, apenas cerca de 486 mil pessoas com deficiência estavam empregadas formalmente em 2018, o que representa cerca de 1% do total de postos de trabalho – um número modesto diante dos 12,7 milhões de brasileiros que declararam alguma deficiência no Censo 2020 (IBGE, 2025). Tais dados revelam que a inclusão profissional de PcDs é um processo em evolução, fruto de

lutas históricas e avanços legais, mas ainda requer esforços contínuos para superar séculos de exclusão e atingir patamares condizentes com a população de PcDs existente.

2.2.2 Ações afirmativas e a obrigatoriedade das cotas legais (Lei nº 8.213/91)

A Lei 8.213/1991, popularmente conhecida como Lei de Cotas, é considerada a principal ação afirmativa voltada à empregabilidade de pessoas com deficiência no Brasil. Essa lei determina que empresas com 100 ou mais funcionários preencham entre 2% e 5% de seus cargos com trabalhadores reabilitados ou PcDs, em proporção escalonada conforme o tamanho do quadro (por exemplo, 2% para empresas de 100 a 200 empregados, até 5% para aquelas com mais de 1.000).

A implementação dessa obrigatoriedade, a partir dos anos 1990, representou uma mudança de paradigma: deixou-se de esperar passivamente pela contratação de PcDs e passou-se a exigir, legalmente, sua inclusão no setor produtivo, reconhecendo que, muitas vezes, barreiras e preconceitos impediam que a contratação ocorresse espontaneamente (Lorenzo; Silva, 2020). Em outras palavras, a Lei de Cotas funciona como um mecanismo de compensação social, visando corrigir desigualdades históricas no acesso ao trabalho (Guimarães; Nascimento, 2016).

Nos primeiros anos de vigência, houve resistência e baixo cumprimento das cotas. Muitas empresas alegavam não encontrar pessoas com deficiência “qualificadas” ou aptas às funções disponíveis, enquanto ativistas denunciavam que essa justificativa, por vezes, mascarava preconceitos e a falta de esforço para promover adaptações (Sasaki, 2006). Com o tempo, especialmente a partir de 2001, quando a fiscalização pelo Ministério do Trabalho intensificou-se, o cumprimento melhorou gradativamente (MTE, 2023). A Auditoria Fiscal do Trabalho estabeleceu metas anuais de inclusão e passou a multar empresas não conformes, o que levou à contratação de milhares de PcDs que antes eram ignorados no processo seletivo. Dados do Ministério do Trabalho mostram impactos claros: de 2011 a 2021, enquanto o mercado formal geral cresceu apenas 5,1%, o número de pessoas com deficiência empregadas formalmente aumentou 60,7%.

Além da Lei de Cotas, outras ações afirmativas e programas complementares têm sido implementados. Por exemplo, a partir de 2015, o Ministério do Trabalho lançou o programa “Dia D”, dedicado exclusivamente a intermediar vagas de emprego para PcDs nas agências do SINE (Sistema Nacional de Emprego), o que facilitou o encontro entre candidatos PcD e empregadores interessados.

Muitas empresas, por sua vez, passaram a desenvolver programas de estágio e de aprendizagem voltados a PcDs, visando capacitar jovens com deficiência e prepará-los para futuras efetivações (Dutra *et al.*, 2020). Tais iniciativas ajudam a contornar um dos obstáculos mencionados, a baixa qualificação profissional de parte da população PcD, oferecendo treinamento e experiência prática (Miranda; Souza, 2020).

Vale destacar também a reserva de vagas para PcDs em concursos públicos, prevista no Decreto 3.298/1999, que garantiu entre 5% e 20% das vagas em seleções públicas a candidatos com deficiência aprovados, outra forma de ação afirmativa que ampliou a presença de PcDs no serviço público.

Em resumo, a Lei n. 8.213/91 e ações afirmativas correlatas têm se mostrado fundamentais para promover a inclusão inicial de PcDs no mercado de trabalho, rompendo a inércia decorrente de anos de exclusão. Embora a presença de PcDs nas empresas ainda seja considerada limitada em relação à população total, observou-se um avanço notável após a Lei de Cotas (Franco; Neto, 2020).

No entanto, especialistas apontam que o cumprimento meramente numérico da cota não garante, por si só, uma inclusão plena – muitas organizações contrataram PcDs para atingir o percentual legal, mas sem proporcionar acessibilidade ou planos de carreira (Lorenzo; Silva, 2020; Mota *et al.*, 2020).

Por isso, discute-se que as ações afirmativas legais devem vir acompanhadas de mudanças culturais internas e de suporte efetivo aos trabalhadores com deficiência, sob pena de se criar uma inclusão “simbólica” ou precária. Ainda assim, não há dúvidas de que a Lei de Cotas foi um marco decisivo – sem ela, dificilmente teríamos avançado para os números atuais de PcDs no mercado formal, e a própria pauta da inclusão talvez não tivesse ganhado a urgência que tem hoje (Guimarães; Nascimento, 2016; MTE, 2023).

2.2.3 Desafios da inserção profissional das PcDs: barreiras arquitetônicas, atitudinais e organizacionais

Apesar dos avanços legais, as pessoas com deficiência ainda enfrentam múltiplas barreiras à sua plena inserção profissional, que vão além da mera oferta de vagas. Tais barreiras podem ser arquitetônicas/físicas, comunicacionais, tecnológicas, atitudinais e organizacionais, muitas delas interligadas (BRASIL, 2015, art. 3º, IV; Simonelli *et al.*, 2020).

As barreiras arquitetônicas referem-se a obstáculos físicos no ambiente de trabalho que dificultam ou impedem o acesso e a mobilidade da PcD: por exemplo, falta de rampas ou elevadores, banheiros não adaptados, mesas e equipamentos não ergonomicamente adequados,

disposições de layout que não comportam cadeirantes, iluminação insuficiente para pessoas com baixa visão, entre outros (LBI, 2015; Handtalk, 2021). Em setores como o varejo e supermercados, desafios arquitetônicos são bastante presentes – lojas sem rampas de acesso, corredores estreitos, excesso de obstáculos no piso de vendas ou na área de estoque podem limitar tanto o trabalho do empregado com deficiência quanto o atendimento a clientes com deficiência (Vasconcelos; Maranhão, 2020).

Muitas empresas de varejo ainda operam em prédios antigos ou em galpões sem adaptações, o que exige investimentos em infraestrutura para torná-los acessíveis. Nesse sentido, a LBI (Lei Brasileira de Inclusão) reforça a obrigatoriedade da acessibilidade arquitetônica e prevê sanções para edificações que não cumpram as normas técnicas (BRASIL, 2015), mas, na prática, há lacunas na fiscalização, sobretudo em empresas de médio porte.

As barreiras organizacionais e tecnológicas referem-se à ausência de recursos, políticas ou equipamentos que permitam à PcD desempenhar suas funções em igualdade de condições. Isso inclui, por exemplo, a falta de tecnologia assistiva (como softwares de leitura de tela para pessoas com deficiência visual, telefones adaptados para pessoas com deficiência auditiva, máquinas e ferramentas especialmente desenvolvidas), bem como processos de trabalho rígidos que não consideram a diversidade funcional.

Um caso comum é o de sistemas internos ou plataformas digitais das empresas que não são compatíveis com leitores de tela ou não seguem diretrizes de acessibilidade web, o que dificulta o trabalho de funcionários cegos ou com baixa visão (Simonelli *et al.*, 2020; Costa, 2023). Outro é a ausência de intérprete de LIBRAS ou de treinamento básico em língua de sinais para colegas e supervisores, o que configura uma barreira comunicacional para empregados surdos (Simpioni, 2025).

Dutra *et al.* (2020) apontam que um entrave à contratação de PcDs é justamente a falta de preparação organizacional e de adaptações no ambiente laboral, bem como a carência de ações afirmativas voltadas à sensibilização das equipes de trabalho. Sem essas adaptações estruturais e tecnológicas, mesmo empresas dispostas a contratar podem acabar alocando o profissional com deficiência em posições aquém de suas qualificações ou em posições isoladas, perpetuando sua exclusão na organização (Mota *et al.*, 2020).

Entretanto, talvez os obstáculos mais desafiadores sejam as barreiras atitudinais e culturais, decorrentes de percepções, preconceitos e atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Muitas vezes, gestores e colegas subestimam as capacidades das PcDs – um fenômeno conhecido como capacitismo, que é a discriminação baseada na suposição de inferioridade da pessoa com deficiência (Franco; Neto, 2020; Leme, 2023).

Por exemplo, um gerente pode hesitar em atribuir tarefas de responsabilidade a um subordinado com deficiência, por preconceito (consciente ou inconsciente) de que ele não dará conta, ou colegas podem excluí-lo de atividades informais por não saberem como lidar com a deficiência, o que gera isolamento social (Simonelli *et al.*, 2020; Franco; Neto, 2020).

Segundo pesquisa da consultoria Croma, 72% das pessoas com deficiência que procuram emprego afirmam já ter sido alvo de capacitismo em processos seletivos, ou seja, relatam discriminação e descrença em sua capacidade durante a contratação (Ventura, 2025). Esse dado ilustra que o preconceito, velado ou explícito, ainda é um dos maiores obstáculos à inclusão efetiva (Câmara Paulista, 2025).

As barreiras atitudinais podem se manifestar também em políticas de gestão de pessoas excludentes, por exemplo: a crença de que PcDs são “improdutivos” e só devem ser contratados para funções muito simples, a falta de investimento em seu treinamento ou ainda a tolerância ao bullying e a piadas capacitistas no ambiente de trabalho, que geram um clima hostil (Kassar, 2016; ABRH-SP, 2022).

Por fim, destaca-se que essas várias barreiras frequentemente se combinam de forma sistêmica. Por exemplo, a falta de informação sobre as potencialidades de uma PcD (barreira comunicacional) pode alimentar estereótipos e atitudes discriminatórias (barreira atitudinal), as quais, por sua vez, podem justificar a não realização de investimentos em acessibilidade (barreira organizacional), criando um círculo vicioso de exclusão (Simonelli *et al.*, 2020).

Superar esses desafios requer, portanto, uma abordagem ampla: remover obstáculos físicos, prover tecnologias assistivas, adaptar processos de trabalho e, fundamentalmente, promover uma mudança cultural nas empresas, combatendo preconceitos e valorizando a diversidade funcional como parte da força de trabalho (Mota *et al.*, 2020; Amâncio; Mendes, 2023).

2.2.4 Representações sociais e preconceitos nas práticas de gestão de pessoas

As representações sociais acerca da pessoa com deficiência influenciam profundamente as práticas de gestão de pessoas e podem atuar como facilitadoras ou barreiras à inclusão. Historicamente, a deficiência foi associada a ideias de incapacidade, dependência ou mesmo punição/diversidade, o que gerou estereótipos negativos de longa data (Moisés; Stockmann, 2020). Embora a sociedade tenha evoluído em direção a uma visão mais inclusiva, especialmente após a adoção do modelo social da deficiência, que atribui grande parte das limitações às barreiras do ambiente e não ao indivíduo, muitas representações ultrapassadas

ainda persistem no imaginário coletivo e, por conseguinte, nos ambientes de trabalho (Lemos, 2019; Alves, 2021).

É comum, por exemplo, que gestores vejam a contratação de PcDs como um “ato de caridade” ou como um cumprimento burocrático de lei, em vez de enxergá-la sob a ótica da valorização de talentos diversos (Sasaki, 2003). Essa visão assistencialista ou condescendente pode levar a práticas inadequadas, como a superproteção do funcionário com deficiência (não cobrando dele o que se espera dos demais) ou a subutilização de suas habilidades (alocando-o apenas em tarefas inferiores), ambas prejudiciais tanto para o indivíduo quanto para a empresa (Silva; Nery, 2016).

Um dos preconceitos mais comuns no contexto empresarial é duvidar da capacidade produtiva das PcDs, o que leva a presumir baixo desempenho. Pesquisa recente indicou que 94% dos profissionais entrevistados acreditam que muitas empresas só contratam PcDs para cumprir a obrigação legal, e 89% afirmam que essas empresas não acreditam verdadeiramente no potencial da PcD (HSM Management, 2021). Esse tipo de crença se reflete em decisões de RH; por exemplo, gestores podem restringir PcDs a funções operacionais, sem oferecer treinamentos ou promoções, sob a pressuposição equivocada de que não teriam condições de assumir posições de maior responsabilidade (LIMA; PEREIRA, 2018).

Além disso, há preconceitos específicos conforme o tipo de deficiência – por exemplo, a ideia de que pessoas com deficiência intelectual não podem lidar com dinheiro ou com o atendimento ao público, ou que pessoas cegas não conseguiriam usar computadores (quando, na realidade, tecnologias assistivas, como leitores de tela, já permitem isso há décadas) (Franco; Neto, 2020). Tais estereótipos revelam desconhecimento por parte de gestores de RH e líderes sobre as capacidades funcionais reais das PcDs, conforme destacam Miranda e Souza (2020), e essa lacuna de informação acaba se convertendo em barreira atitudinal e comunicacional.

As práticas de gestão de pessoas também podem carregar preconceitos de forma velada. Por exemplo, os processos seletivos muitas vezes não são acessíveis nem inclusivos: anúncios de vaga podem excluir PcDs ao exigir requisitos desnecessários (“necessário ter carro próprio”, quando o transporte público adaptado poderia ser suficiente; ou “excelente visão” para atividades onde ajustes seriam possíveis), e recrutadores podem, ainda que inconscientemente, preferir candidatos com deficiência durante entrevistas – fenômeno comprovado por relatos onde currículos idênticos, mudando apenas o indicativo de deficiência, recebem tratativas diferentes (Diniz; Barbosa, 2015).

Além disso, nas avaliações de desempenho, pode haver vieses: gestores podem avaliar mais lenientemente um empregado com deficiência, por pena, ou mais duramente, por duvidar

de seu comprometimento, em ambos os casos, desviando do critério justo e isonômico (Oliveira; Lima, 2019).

O clima organizacional também sofre influência dessas representações: se a cultura da empresa não valoriza explicitamente a inclusão, colegas podem manifestar incômodos ou resistências com adaptações feitas para PcDs (do tipo “por que ele tem horário especial?” ou “vamos ter que redobrar o trabalho por causa dele”), o que indica falta de compreensão sobre o princípio de equidade e gera um ambiente hostil ou de isolamento para esses trabalhadores (Kassar, 2016).

Em resumo, preconceitos e estereótipos nas práticas de RH constituem uma das camadas mais difíceis de mudar, pois estão ligados a valores e visões de mundo arraigados. Franco e Neto (2020) reforçam que, apesar dos avanços legais, como a Lei de Cotas, a presença de PcDs no mercado de trabalho permanece limitada devido a barreiras estruturais e culturais, incluindo a estigmatização e a ausência de políticas eficazes de acessibilidade e de conscientização.

Combater esses preconceitos exige investimento em sensibilização e educação corporativa (tema que será aprofundado adiante), bem como liderança pelo exemplo – gestores superiores demonstrando, na prática, que confiam e apostam no talento das pessoas com deficiência (Kos, 2024). Somente com mudanças nas representações sociais – substituindo a visão de “incapacidade” pela de potencialidade e pelo direito à igualdade de oportunidades – as práticas de gestão de pessoas se tornarão verdadeiramente inclusivas, desde o recrutamento até a promoção e o desenvolvimento de carreira (Mota *et al.*, 2020; Wolf, 2021).

2.2.5 Impactos da inclusão na imagem institucional e na responsabilidade social das empresas

A inclusão de pessoas com deficiência no quadro de funcionários vai além dos benefícios internos; ela repercute também na imagem institucional da empresa e se conecta à sua atuação em responsabilidade social corporativa (RSC). Em um mundo em que os consumidores e investidores estão cada vez mais atentos às práticas sociais e ambientais das organizações, ser vista como uma empresa inclusiva tornou-se um diferencial positivo e estratégico (Ventura, 2025; Amâncio; Mendes, 2023).

Empresas que efetivamente promovem a diversidade – incluindo a contratação e a valorização de PcDs – tendem a reforçar sua reputação de cidadania empresarial, demonstrando compromisso com a equidade e os direitos humanos. Isso se alinha aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, notadamente o ODS 8 (trabalho decente e

crescimento econômico) e o ODS 10 (redução das desigualdades), que incentivam a inclusão de PcDs no mercado de trabalho formal.

Uma empresa socialmente responsável que integra PcDs em seu time sinaliza à sociedade que pratica a inclusão não apenas como cumprimento legal, mas também como valor corporativo. Esse posicionamento costuma ser reconhecido e valorizado. Por exemplo, vários estados brasileiros criaram selos e prêmios de “Empresa Inclusiva” ou “Empresa Cidadã” para reconhecer organizações com boas práticas de inclusão.

O Supermercado Pinheiro, no Ceará, recebeu, em 2025, pela décima vez o selo “Empresa Completa, Empresa que Inclui”, concedido pelo governo estadual, por manter mais de 100 trabalhadores com deficiência, investir em acessibilidade, capacitar suas equipes e garantir oportunidades de crescimento profissional a esses funcionários (Costa, 2025).

Conforme destacou a gerente de Desenvolvimento Humano da empresa, tal reconhecimento “reforça a missão de promover um ambiente de trabalho diverso, humano e inclusivo”, acreditando no potencial das PcDs e oferecendo autonomia, respeito e possibilidades de evolução na carreira (Costa, 2025). Essa honraria pública consolida a imagem do Supermercado Pinheiro como referência em responsabilidade social, o que, sem dúvida, agrega valor à marca e fideliza clientes e parceiros que admiram essas iniciativas.

Do ponto de vista do marketing e do relacionamento com clientes, a inclusão também gera impactos notáveis. Conforme mencionado, uma pesquisa de 2025 revelou que 67% dos consumidores com deficiência (e suas redes de apoio) evitam adquirir produtos ou serviços de empresas percebidas como preconceituosas, ao passo que valorizam e permanecem fiéis a empresas com posicionamento inclusivo (Ventura, 2025). Ou seja, a inclusão pode influenciar as preferências de consumo, especialmente em nichos diretamente ligados a PcDs e às suas famílias. Além disso, empresas inclusivas costumam ganhar divulgação positiva na mídia e junto a organizações da sociedade civil, o que amplia sua visibilidade de forma favorável. A imagem institucional se fortalece não apenas externamente, mas também internamente: trabalhadores sentem orgulho de pertencer a uma organização que promove a justiça social. Esse orgulho organizacional contribui para o engajamento e a retenção de talentos, inclusive daqueles que não apresentam deficiência, mas apreciam uma cultura inclusiva (Kos, 2024; Almeida *et al.*, 2017).

Por fim, na dimensão da responsabilidade social corporativa, a inclusão de PcDs no trabalho é frequentemente considerada um dos indicadores nos balanços sociais e nos relatórios de sustentabilidade. Ela demonstra que a empresa está devolvendo à sociedade oportunidades e que não busca apenas o lucro, mas também o bem-estar coletivo (Chiavenato, 2010; Branco,

2023). Esse engajamento conecta-se à ideia de empresa como “cidadã corporativa”, que vai além de suas obrigações legais mínimas para promover o desenvolvimento social, no caso, a inclusão socioeconômica de um grupo historicamente excluído. Muitas organizações, sobretudo de grande porte, hoje têm programas específicos de diversidade e inclusão no departamento de RSC ou RH, com metas claras (por exemplo, percentual de PcDs em cargos de liderança, acessibilidade a 100% das unidades, etc.) e prestação de contas desses resultados. Essa transparência gera confiança entre os stakeholders e pressiona positivamente o ecossistema empresarial a avançar.

Em suma, incluir pessoas com deficiência é tanto um dever legal quanto uma oportunidade de fortalecimento institucional: ela evidencia coerência entre discurso e prática, melhora a percepção da marca e cumpre o papel social que se espera das empresas modernas (Costa, 2025; Ventura, 2025; Almeida *et al.*, 2017). Não surpreende, portanto, que a inclusão esteja se tornando um atributo de competitividade e sustentabilidade corporativa, alinhando valores éticos aos resultados do negócio.

2.3 A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) e os Direitos das PcDs no Trabalho

2.3.1 O Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e seus princípios fundamentais

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI), instituída pela Lei nº 13.146/2015, representa um marco legal de extrema relevância na promoção dos direitos das pessoas com deficiência no Brasil. Conhecida também como Estatuto da Pessoa com Deficiência, a LBI consolidou e atualizou diversos dispositivos legais, alinhando a legislação brasileira aos preceitos da Convenção da ONU sobre os Direitos das PcDs (já incorporada ao ordenamento jurídico pátrio em 2009). Os princípios fundamentais da LBI baseiam-se na dignidade da pessoa humana, na cidadania, na não-discriminação e na igualdade de oportunidades (BRASIL, 2015). A lei adota expressamente o modelo social da deficiência, reconhecendo que a deficiência resulta da interação da pessoa com um meio que pode apresentar barreiras – ou seja, desloca-se o enfoque da limitação individual para a necessidade de transformar o ambiente e a sociedade para que sejam inclusivos (BRASIL, 2015, art. 2º).

Entre os aspectos centrais do Estatuto estão a autonomia e a capacidade civil das PcDs. A LBI estabeleceu, por exemplo, mudanças no Código Civil para garantir que a pessoa com deficiência possa exercer plenamente atos da vida civil, salvo em casos específicos, combatendo práticas anteriores que a consideravam relativamente incapaz em diversas situações (BRASIL, 2015). No campo dos direitos sociais, a LBI reafirma que a PcD tem direito à educação

inclusiva, à saúde, à profissionalização, à cultura, ao esporte, ao turismo e, claro, ao trabalho, sempre em igualdade de condições com as demais pessoas (BRASIL, 2015, art. 4º).

O Estatuto consolida ainda definições importantes: a acessibilidade é definida como a possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para a utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, edificações, transportes, informação e comunicações, incluindo sistemas e tecnologias (BRASIL, 2015, art. 3º, I). Já a discriminação por motivo de deficiência é conceituada como “toda forma de distinção, restrição ou exclusão” que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar ou anular o exercício dos direitos e liberdades fundamentais da PcD, incluindo recusas de adaptações razoáveis e o fornecimento de tecnologias assistivas (BRASIL, 2015, art. 4º, § 1º). Esses conceitos norteiam a interpretação e aplicação da lei em todas as esferas.

Um princípio fundamental que perpassa a LBI é o da inclusão plena e efetiva na sociedade. Logo no início (art. 3º), o Estatuto estabelece que a pessoa com deficiência deve ter assegurado o direito à igualdade e a participação em todos os âmbitos da vida comunitária, sem qualquer tipo de barreira ou preconceito (BRASIL, 2015). Isso significa que políticas públicas e iniciativas privadas devem adotar o desenho universal (projetos que sirvam a todos), prover adaptações razoáveis quando necessárias e garantir ampla acessibilidade. A lei enfatiza a promoção da acessibilidade como condição prévia para a inclusão, definindo detalhadamente as categorias de barreiras a serem eliminadas: urbanísticas, arquitetônicas, nos transportes, nas comunicações e informações, atitudinais e tecnológicas – todas são obstáculos que limitam a participação social da PcD e, portanto, precisam ser removidas ou mitigadas (BRASIL, 2015, art. 3º, IV).

Em suma, a LBI/2015 incorporou à legislação brasileira um arcabouço moderno de direitos, reforçando e detalhando os princípios constitucionais de igualdade e não-discriminação. Seus princípios fundamentais – autonomia, respeito às diferenças, capacidade jurídica, acessibilidade, convivência familiar e comunitária, entre outros – estabelecem que a PcD não deve ser vista como objeto de tutela ou de pena, mas sim como sujeito de direitos, capaz de exercer seus deveres e participar ativamente da vida em sociedade, em igualdade com os demais (BRASIL, 2015; Branco, 2023).

No tocante específico ao trabalho, tais princípios se traduzem em normas e orientações que visam garantir que as PcDs tenham acesso ao emprego, à manutenção do trabalho e a oportunidades de progresso na carreira, sem sofrerem discriminações ou barreiras – pontos estes aprofundados nos artigos seguintes da própria LBI.

2.3.2 O papel da LBI na promoção da acessibilidade e na eliminação de barreiras laborais

A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) trouxe diretrizes robustas para promover a acessibilidade e eliminar barreiras no contexto laboral, complementando e detalhando obrigações antes dispersas em leis e decretos. Uma de suas contribuições foi justamente explicitar o conceito de “barreira” e exigir ações proativas para superá-la. Conforme mencionado, a LBI define barreira de forma ampla – englobando obstáculos físicos, comunicacionais, tecnológicos, atitudinais, etc. – e impõe, tanto ao poder público quanto à iniciativa privada, o dever de assegurar a acessibilidade em seus espaços, serviços e processos (BRASIL, 2015, arts. 8º a 10). No ambiente de trabalho, isso significa que as empresas devem adaptar suas instalações e práticas para que um funcionário com deficiência possa exercer suas funções com autonomia e segurança, em igualdade de condições.

Especificamente, a LBI reforça a obrigatoriedade da acessibilidade arquitetônica e urbanística nos locais de trabalho, estabelecendo que edificações de uso coletivo (como empresas abertas ao público, a exemplo de supermercados) estejam em conformidade com as normas técnicas de acessibilidade, por exemplo, a NBR 9050 da ABNT (BRASIL, 2015, art. 56). Isso envolve desde rampas de acesso adequadas, elevadores com dimensões para cadeiras de rodas, banheiros acessíveis, estações de trabalho ajustáveis, até sinalização tátil para pessoas com deficiência visual.

A lei prevê sanções, inclusive multas e o impedimento de obtenção de alvarás, para construções novas que não atendam a esses requisitos, fechando o cerco à perpetuação de obstáculos físicos (BRASIL, 2015, art. 58).

Além disso, a LBI cuida da acessibilidade no transporte, essencial para que a PcD chegue ao trabalho: determina a adaptação progressiva da frota de transporte público e estabelece prioridade de financiamento para projetos de mobilidade urbana inclusiva, reconhecendo que de nada adiantam vagas abertas se a pessoa não consegue sair de casa e se deslocar (Vasconcelos; Maranhão, 2020).

No campo das comunicações e tecnologias, a LBI igualmente trouxe avanços. Ela estabelece que sistemas eletrônicos e digitais devem ser acessíveis, incluindo sites, intranets e softwares utilizados por funcionários, sob pena de violar o direito à informação e à comunicação (BRASIL, 2015, arts. 63 e 64). Isso tem um impacto direto nas empresas: por exemplo, se a companhia adota um sistema de folha de ponto ou uma plataforma de treinamentos on-line, essas ferramentas precisam ser compatíveis com tecnologias assistivas (como leitores de tela)

e seguir padrões de acessibilidade (WCAG) para que empregados cegos ou com baixa visão possam utilizá-las.

A LBI também incentiva a oferta de tecnologias assistivas – há previsão de linhas de crédito e subsídios para sua aquisição – entendendo que muitos trabalhadores com deficiência dependem desses recursos para desempenhar suas atividades (ex: próteses, mouses adaptados, softwares especiais) (BRASIL, 2015, arts. 75 e 76).

Crucialmente, a LBI aborda as barreiras atitudinais e promove uma cultura inclusiva. Ela explicita que a discriminação por motivo de deficiência é ilegal e punível, e que recusar adaptações razoáveis (ajustes e modificações necessárias e adequadas que não acarretem ônus excessivo) configura discriminação (BRASIL, 2015, art. 4º, §2º).

No contexto do trabalho, isso significa que o empregador tem o dever de ajustar, dentro do possível, as condições de trabalho para viabilizar a inclusão – seja remanejando um PcD para um andar térreo se o prédio não tem elevador, seja permitindo jornada flexível a um empregado que necessita de tratamento médico frequente, seja providenciando intérprete de LIBRAS em reuniões importantes para um funcionário surdo. Recusar-se a fazer esses ajustes, alegando apenas conveniência ou desinteresse, pode caracterizar prática discriminatória, passível de responsabilização.

A LBI também enfatiza a capacitação e a sensibilização de servidores públicos e de empregados do setor privado para atender e incluir PcDs, fomentando programas de treinamento que abordem os direitos da PcD, a comunicação adequada, a eliminação de preconceitos, entre outros temas (BRASIL, 2015, art. 8º, II). Isso reflete o entendimento de que leis, por si sós, não mudam mentalidades, sendo necessário educar e conscientizar os recursos humanos das organizações (Simonelli *et al.*, 2020).

Em resumo, o papel da LBI na promoção da acessibilidade e na eliminação de barreiras laborais é normatizar e conferir força de lei a condições que viabilizam a inclusão efetiva. Se a Lei de Cotas garantiu números, o Estatuto busca garantir a qualidade da inclusão – ou seja, que a presença da PcD na empresa não seja meramente simbólica, mas que ela possa trabalhar em um ambiente acessível, com os apoios necessários e sem sofrer discriminação.

A LBI trouxe para o centro do *compliance corporativo* temas antes tratados apenas como “boas práticas”. Agora, assegurar acessibilidade e igualdade não é somente voluntário, é dever legal e parte integrante da gestão de pessoas e da gestão de segurança e saúde no trabalho.

Dessa forma, a LBI atua como uma ferramenta transformadora: ao mesmo tempo em que consolida direitos das PcDs, ela impulsiona empresas e organizações a revisarem seus

espaços, tecnologias e atitudes, avançando rumo a um mercado de trabalho verdadeiramente inclusivo (BRASIL, 2015; Mota *et al.*, 2020).

2.3.3 O artigo 34 e o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo

No capítulo dedicado ao Direito ao Trabalho na LBI, destaca-se o Artigo 34, que estabelece, de forma clara e direta, a garantia fundamental da pessoa com deficiência ao trabalho. De acordo com o caput do art. 34, *“a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas”* (BRASIL, 2015).

Essa redação consagra vários elementos importantes: primeiro, reforça o princípio da livre escolha profissional: a PcD pode aspirar e exercer a profissão que desejar, sem ser confinada a determinados tipos de trabalho por estereótipos ou imposições. Segundo, exige um ambiente acessível e inclusivo como condição para o exercício desse direito, o que vincula os empregadores a prover condições físicas e organizacionais adequadas (como discutido na seção anterior).

Terceiro, enfatiza a igualdade de oportunidades, ou seja, a PcD deve ter as mesmas chances de contratação, remuneração e ascensão que um trabalhador sem deficiência, competindo em pé de igualdade, resguardadas as devidas adaptações.

O artigo 34 da LBI detalha ainda as medidas para efetivar esse direito. Em seus parágrafos, a lei prevê, por exemplo, que pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos (BRASIL, 2015, art. 34, § 1º). Isso significa que todas as empresas, independentemente do porte, e também órgãos públicos, devem tomar providências para eliminar as barreiras existentes no local de trabalho.

O § 2º do mesmo artigo assevera que a não-observância das normas de acessibilidade e inclusividade do ambiente de trabalho sujeita o infrator às sanções cabíveis na legislação em vigor, o que remete a multas, interdições ou outras penalidades previstas, como as previstas na legislação trabalhista e no Ministério Público do Trabalho.

Em complemento, o art. 34, § 3º, determina que a pessoa com deficiência tem direito à igualdade de oportunidades e à avaliação por mérito nos processos de recrutamento, seleção e ascensão, vedada qualquer discriminação. Ou seja, um candidato PcD não pode ser preterido por sua deficiência se possui qualificação equivalente à dos demais, e, internamente, um funcionário PcD deve ter acesso às mesmas avaliações de desempenho e chances de promoção que os colegas (BRASIL, 2015).

Outro ponto relevante é que o artigo 34, em conjunto com o artigo 37 da LBI, reforça e complementa a Lei de Cotas. O art. 37 confirma a obrigatoriedade de reserva de cargos para PcDs nas empresas com 100 ou mais empregados (remetendo à Lei 8.213/91) e acrescenta que a dispensa de trabalhador com deficiência em empresa enquadrada na Lei de Cotas só pode ocorrer após a contratação de substituto em condição semelhante, de modo a evitar fraudes ou redução do percentual (BRASIL, 2015, art. 37, § único).

Essa disposição veio para assegurar estabilidade indireta à PcD empregada, impedindo que empresas contratem apenas temporariamente para “cumprir a cota” e, depois, a demitem sem repor por outro PcD. Assim, o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo implica a garantia de sua permanência e continuidade.

Em suma, o Artigo 34 da LBI funciona como uma espécie de cláusula geral de proteção ao trabalhador com deficiência. Ele consolida, num só dispositivo, vários preceitos esparsos: direito à não discriminação, à acessibilidade no local de trabalho, à equiparação de oportunidades e ao respaldo contra práticas excludentes.

Na prática, este artigo tem servido de fundamento para ações civis e para termos de ajuste de conduta conduzidos pelo Ministério Público do Trabalho, que cobra de empresas a adaptação de instalações e de políticas internas, com base justamente nessa obrigação legal de garantir um ambiente acessível e inclusivo (MPT, 2018). Também embasa decisões judiciais que reintegram PcDs demitidos sem justa causa antes da contratação de substituto, por exemplo, ou que condenam empresas por não fornecerem condições adequadas a empregados com deficiência (JUSBRASIL, 2020).

Desse modo, o artigo 34 confere força normativa ao conceito de inclusão no trabalho: deixa de ser algo subjetivo ou meramente programático, tornando-se um direito exigível e concreto, cuja violação pode ser arguida judicialmente. Ele representa, portanto, a efetivação legal da ideia de que a inclusão no trabalho é um direito, e não mera concessão, alinhando o Brasil às legislações mais avançadas do mundo em matéria de inclusão laboral.

2.3.4 Relação entre a LBI e a cultura organizacional: da obrigação legal à inclusão genuína

A promulgação da LBI, com suas diversas exigências, colocou as empresas diante do desafio de transpor a mera obrigação legal em práticas genuínas de inclusão. Em outras palavras, a existência de leis inclusivas, como a LBI, pressiona a cultura organizacional das empresas a evoluir, pois não basta mais contratar pessoas com deficiência para cumprir cotas – é preciso integrá-las de fato, sob pena de violar a legislação. Nesse sentido, a relação entre a

LBI e a cultura organizacional é dialética: a lei busca influenciar a cultura corporativa, ao mesmo tempo em que a efetividade da lei depende de mudanças profundas na cultura interna (Sasaki, 2015; Mota *et al.*, 2020).

Muitas organizações, logo após a entrada em vigor da LBI, realizaram adequações físicas e procedimentais para se manterem em conformidade. No entanto, cumprir a lei de forma superficial – por exemplo, apenas instalando rampas ou contratando PcDs para funções básicas – não garante a inclusão genuína (Simonelli *et al.*, 2020; Franco; Neto, 2020). Estudos apontam que muitas empresas cumprem as exigências legais “no papel”, mas sem promover um ambiente verdadeiramente inclusivo, permanecendo barreiras atitudinais e falta de acessibilidade comunicacional que limitam a participação plena das PcDs (Simonelli *et al.*, 2020).

Isso evidencia um descompasso inicial entre a cultura normativa imposta pela LBI e a cultura real de certas organizações, que ainda não absorveram os valores da inclusão. Em empresas assim, a inclusão pode se tornar “simbólica”: PcDs são contratados para cumprir a cota ou por marketing, mas não têm voz, não progridem na carreira e, às vezes, ficam isolados – o que, além de antiético, desperdiça os potenciais benefícios da diversidade (Mendes; Mello, 2019).

Contudo, há também muitos exemplos positivos de como a LBI vem impulsionando transformações culturais. A necessidade de capacitar gestores e equipes, prevista na lei, levou empresas a promover campanhas de sensibilização, treinamentos de diversidade e revisão de políticas de RH (Lima; Campos, 2019).

Um fator fundamental nessa relação é a postura da liderança empresarial. Quando os altos executivos e gestores-chave de uma companhia adotam a ideia da inclusão e passam a defendê-la ativamente, o tom da cultura muda. Eles deixam claro que não querem apenas evitar multas ou “cumprir tabela”, mas sim colher os frutos de um quadro de funcionários diverso e exercer seu papel social. Nesses casos, a LBI funciona como respaldo e guia para ações que os líderes já consideraram necessárias. Como resultado, a inclusão se torna genuína: PcDs são vistos como trabalhadores com potencial, recebem capacitação, feedback honesto, e têm expectativas de carreira como qualquer outro – o que, aliás, está alinhado ao princípio da igualdade de oportunidades que a LBI preconiza (BRASIL, 2015).

Em contrapartida, nas empresas em que a alta direção não internalizou esses valores, a cultura tende a resistir ou sabotar as mudanças, tratando-as como “custo” ou “imposição externa”. Nessa dicotomia, observa-se que as empresas mais modernas e competitivas costumam estar no primeiro grupo, entendendo que a inclusão genuína traz benefícios de clima, imagem e até resultados (Amâncio; Mendes, 2023; Kos, 2024), enquanto as resistentes

arriscam-se a ficar para trás, enfrentando não só problemas legais, mas também perda de reputação e de engajamento interno.

Em síntese, a LBI atua como catalisador cultural: acelera a necessidade de mudança nas organizações, ao explicitar deveres que antes poderiam ser negligenciados. A transição da “obrigação legal” para a “inclusão genuína” é um processo em andamento, com avanços e desafios. O verdadeiro sucesso da LBI mede-se não apenas em rampas construídas ou vagas preenchidas por PcDs, mas também em atitudes transformadas e culturas organizacionais que incorporem a inclusão como valor intrínseco (Mota et al., 2020; Simonelli *et al.*, 2020).

Como bem coloca Virgílio Pires, auditor fiscal e especialista na área: para que a verdadeira inclusão ocorra, *“é preciso que as empresas não busquem apenas cumprir a lei, mas abracem a inclusão como um valor”* (Pires, 2023, fala em audiência pública) – ou seja, que a lei seja o ponto de partida, mas o destino final seja uma cultura corporativa genuinamente inclusiva.

2.3.5 Desafios na efetividade da LBI nas empresas privadas de médio porte, como supermercados

Embora a LBI traga diretrizes claras, sua efetividade plena enfrenta obstáculos, especialmente em empresas privadas de médio porte, caso típico de muitas redes de supermercados regionais. Essas organizações, diferentemente das grandes corporações, geralmente dispõem de menos recursos financeiros e técnicos para implementar mudanças estruturais e sua gestão de pessoas tende a ser menos especializada, o que impacta a rapidez e a profundidade da adequação às normas inclusivas (Carmo *et al.*, 2025). Entre os principais desafios observados, destacam-se:

Adequação estrutural e de custos: Empresas de médio porte frequentemente operam com margens de lucro mais apertadas e menor capacidade de investimento. Adequar lojas e dependências às normas de acessibilidade da LBI (como instalação de elevadores, rampas, banheiros adaptados, comunicação visual tátil, etc.) pode representar um custo significativo. Por exemplo, um supermercado de bairro instalado em prédio antigo, sem elevador, enfrentará altas despesas para viabilizar o acesso de cadeirantes aos seus escritórios no segundo andar.

Se a cultura organizacional não estiver convencida do valor da inclusão, há tendência a postergar essas adaptações, o que arrisca a não conformidade (Vasconcelos; Maranhão, 2020). Além disso, empresas menores relatam dificuldade em arcar com tecnologias assistivas avançadas ou em manter intérpretes de Libras disponíveis devido a questões financeiras (Lopes;

Gonçalves, 2018). Esse desafio, porém, deve ser confrontado com criatividade – parcerias, busca de linhas de crédito, e priorização do essencial, uma vez que a lei não isenta do cumprimento por motivo de porte da empresa.

Conhecimento e capacitação: A LBI é extensa, e muitas empresas médias carecem de assessoria jurídica ou de compliance adequada para compreender todas as implicações. Em supermercados de médio porte, é comum que a gestão de RH seja cumprida por profissionais sem formação específica ou por proprietários/gestores que desconhecem detalhes da legislação. Isso gera desinformação – por exemplo, não saber que é considerada discriminação recusar-se a contratar PcD alegando “não ter função para ele”, ou desconhecer a necessidade de manter PcD como substituto antes de demitir (exigência do art. 37 da LBI). A falta de conhecimento leva a erros e ao cumprimento parcial da lei.

Além disso, a capacitação de gestores e equipes sobre inclusão pode não ocorrer por falta de iniciativa ou de recursos: enquanto grandes empresas contratam consultorias ou possuem programas internos robustos de diversidade, empresas médias às vezes limitam-se a comunicados genéricos, sem abordar a fundo o tema do preconceito ou da interação com colegas PcD (Kassar, 2016). Isso mantém barreiras atitudinais e dificulta a efetividade da LBI, pois, como visto, a lei depende muito de mudanças culturais.

Encontrar e reter profissionais PcD qualificados: Em alguns mercados regionais, sobretudo no interior, supermercados de médio porte relatam dificuldade em localizar candidatos com deficiência para preencher vagas – o que pode ser parcialmente justificável pela ausência de instituições locais de formação profissional ou por pouca divulgação acessível das vagas (Dutra *et al.*, 2020).

Contudo, essa dificuldade muitas vezes é superestimada ou decorre de estratégias de recrutamento inadequadas. Ainda assim, é um desafio real recrutar PcDs quando a empresa tem pouca visibilidade ou atratividade e os maiores competidores disputam esse contingente limitado. Outro problema é a retenção: se a empresa não oferece um ambiente acolhedor e um plano de crescimento, há maior rotatividade de PcDs (até porque a demanda por esses profissionais é alta devido à Lei de Cotas). Reportagens indicam que o turnover de trabalhadores com deficiência pode chegar a 80% em certos setores, justamente devido a contratações mal planejadas e à falta de suporte (DIÁRIO PcD, 2022). Altos índices de rotatividade e desligamento de PcDs em empresas médias expõem falhas estruturais: ausência de plano de carreira, inexistência de adaptações adequadas ou até mesmo um clima pouco inclusivo que leva o trabalhador a sair (Talentos Incluir, 2023).

Fiscalização e incentivo menores: Enquanto grandes empresas estão mais na mira de órgãos fiscalizadores e da opinião pública, as empresas médias podem passar mais despercebidas. Em algumas regiões, a fiscalização trabalhista (auditores fiscais) é insuficiente para cobrir todas as empresas de médio porte, o que faz com que muitas busquem conformidade apenas após alguma denúncia ou caso extremo. Essa menor pressão externa pode levar algumas organizações a dar menos prioridade à LBI.

Além disso, iniciativas de premiação ou incentivo (como selos de empresa inclusiva, programas de inclusão apoiados por associações empresariais, etc.) tendem a alcançar mais as grandes redes do que os supermercados locais de médio porte. Sem fiscalização rigorosa ou incentivo visível, a implementação da LBI fica refém unicamente da conscientização voluntária dos gestores – que, se não estiver presente, resulta em morosidade no cumprimento (Franco; Neto, 2020).

Particularidades do setor de supermercados: Por fim, o setor de supermercados apresenta algumas peculiaridades operacionais que dificultam a inclusão. A rotina é dinâmica, muitas funções exigem esforço físico (reposição de estoque, descarregamento de mercadorias) ou interação constante com público (caixas, balcões).

Adaptar tarefas pode demandar reorganização do trabalho: por exemplo, definir que funcionário surdo trabalhe preferencialmente em atividades internas de organização de gôndolas, enquanto se investe em treinamento de Libras para alguns atendentes ouvintes, ou alocar um funcionário com mobilidade reduzida no atendimento ao cliente em um balcão com cadeira adequada, em vez de fazê-lo circular pela loja inteira. Essas adaptações exigem planejamento e flexibilidade da gestão, que nem sempre são exercitados em estruturas engessadas. O desenho universal do trabalho (fazer com que postos de trabalho possam ser ocupados por qualquer pessoa, com ou sem deficiência) ainda é um conceito novo para muitos supermercadistas. Assim, implementar a LBI nesse contexto requer um olhar atento para a redesign de processos e funções, o que constitui um desafio técnico e gerencial.

Em conclusão, empresas privadas de médio porte, como supermercados, enfrentam uma encruzilhada: de um lado, os imperativos legais da LBI; de outro, limitações práticas e culturais internas. Os desafios citados – custo de adaptação, falta de conhecimento, recrutamento e retenção de PcDs, menor fiscalização e especificidades do varejo – explicam por que a efetividade da LBI ainda apresenta lacunas nesse segmento.

Entretanto, nenhum desses desafios é intransponível. Com criatividade, parcerias (por exemplo, com entidades de apoio a PcDs e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC, para capacitação), boa vontade gerencial e compartilhamento de boas práticas entre

empresas, é possível superar essas barreiras. Estratégias para isso serão discutidas nas seções seguintes, mas vale ressaltar: a médio e longo prazo, as empresas médias que incorporarem a inclusão de forma genuína poderão colher os benefícios de um time diversificado e engajado, enquanto as que se limitarem apenas ao mínimo legal perderão competitividade e arriscarão sanções (Amâncio; Mendes, 2023; Almeida *et al.*, 2017).

A efetividade da LBI, portanto, dependerá em grande medida da evolução de mentalidade desses empregadores – se eles enxergarem a inclusão não mais como um fardo ou mera obrigação, mas como oportunidade de crescimento e inovação, a aplicação plena da lei deixará de ser um desafio para se tornar realidade cotidiana no ambiente de trabalho brasileiro.

2.4 Gestão de Pessoas e Práticas de Recursos Humanos Inclusivas

2.4.1 A gestão de pessoas como agente de transformação social

A área de Gestão de Pessoas (Recursos Humanos) ocupa uma posição central na promoção da inclusão e pode atuar como uma verdadeira agente de transformação social nas organizações. Tradicionalmente responsável por recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e clima organizacional, a gestão de pessoas está na linha de frente para implementar políticas de diversidade e inclusão, influenciando tanto as decisões estratégicas quanto as interações do dia a dia. Quando o RH assume o compromisso de incluir pessoas com deficiência, não apenas cumpre as normas, mas também ajuda a moldar valores e comportamentos na empresa (Wolf, 2021).

Como destaca Kos (2024), a gestão de pessoas evoluiu de um foco puramente operacional para um modelo centrado no bem-estar dos funcionários e na promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, considerando não só ganhos organizacionais, mas também seu impacto na sociedade. Ou seja, o RH moderno reconhece que diversidade e inclusão não são questões periféricas, mas sim pilares da competitividade e da inovação, além de imperativos éticos (Kos, 2024).

Ao adotar práticas inclusivas, a gestão de pessoas contribui para transformar o mercado de trabalho atual e a sociedade (Tree Diversity, 2023). Por exemplo, ao recrutar e capacitar profissionais com deficiência, o RH está oferecendo oportunidades de ascensão socioeconômica a uma parcela historicamente excluída, o que tem reflexos positivos para além dos muros da empresa – atinge famílias, comunidades e inspira outras organizações (Shaw; Fernandes, 2019).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o RH desempenha um papel crucial na transformação social, pois, na soma das iniciativas de várias empresas, temos a mobilização de um contingente expressivo de pessoas com deficiência para a vida produtiva e independente. Além disso, a gestão de pessoas promove mudanças culturais internas que transbordam para a sociedade: ao combater preconceitos no ambiente de trabalho e fomentar a convivência entre pessoas diversas, ela ajuda a desconstruir estereótipos e a formar indivíduos (funcionários) mais conscientes e inclusivos, também em suas vidas privadas (Santos; Farah, 2017).

Outro aspecto é o poder de agenda do RH. Departamentos de RH que priorizam a inclusão frequentemente influenciam a agenda corporativa como um todo, levando temas como acessibilidade, adaptações e diversidade às discussões de alto nível. Em empresas de vanguarda, o RH atua como consultor interno em diversidade, orientando as lideranças sobre como tomar decisões justas e inclusivas e garantindo que as políticas corporativas (avaliação de desempenho, promoções, benefícios) sejam desenhadas para atender a todos os grupos de empregados (HR PATH, 2021). Assim, a gestão de pessoas, quando sensibilizada e bem preparada, torna-se guardiã da equidade na organização, zelando para que nenhum funcionário seja deixado para trás ou seja tratado de forma discriminatória.

Essa postura proativa do RH pode levar a iniciativas como a revisão de descrições de cargo para torná-las mais inclusivas, a implantação de canais de ouvidoria específicos para denunciar barreiras ou preconceitos, a realização de eventos de sensibilização (palestras, vivências, semanas da inclusão), entre outras ações transformadoras (Lima; Campos, 2019; Kos, 2024).

Por fim, é importante mencionar que o RH tem a capacidade de articular parcerias e mobilizar recursos em prol da inclusão. Muitas empresas contam com o apoio de consultorias especializadas em diversidade ou de ONGs para localizar talentos PcD e treiná-los, e é o RH que costuma liderar essa articulação. Além disso, a gestão de pessoas pode influenciar cadeias de valor inteiras, por exemplo, exigindo fornecedores comprometidos com a inclusão (num efeito em cascata de transformação social) ou engajando clientes em campanhas de valorização da diversidade.

Em síntese, a gestão de pessoas é um agente catalisador da inclusão: pelas mãos do RH, as políticas públicas e as leis (como a Lei de Cotas e a LBI) ganham vida nas empresas, convertendo-se em práticas concretas (Rh Pra Você, 2024). Ao recrutar sem vieses, treinar para a diversidade, adaptar cargos e engajar a liderança, o RH transforma realidades e promove justiça social no microcosmo empresarial – e, ao fazê-lo repetidamente e em múltiplas organizações, ajuda a mudar a sociedade no macrocosmo (Kos, 2024; Amâncio; Mendes, 2023).

2.4.2 Recrutamento e seleção inclusivos: equidade de oportunidades e critérios justos

Os processos de recrutamento e seleção são etapas críticas em que a inclusão ou a exclusão pode se materializar. Um recrutamento inclusivo significa adotar práticas que garantam equidade de oportunidades para candidatos de todos os perfis, inclusive pessoas com deficiência, removendo vieses e barreiras desde a divulgação da vaga até a decisão final de contratação (KOS, 2024). Isso envolve, primeiramente, revisar os critérios de seleção: garantir que os requisitos da vaga sejam realmente necessários e não excluam injustamente PcDs. Por exemplo, exigir “habilidade física plena” em um cargo administrativo ou “excelente audição” em uma função que poderia ser exercida com apoio de tecnologia são filtros excludentes e desnecessários. Empresas que avançaram na inclusão fizeram uma triagem de suas descrições de cargos para eliminar expressões capacitistas e focar nas competências essenciais, abrindo espaço para candidatos com diferentes tipos de deficiência concorrerem (Silva; Lopes, 2019).

Outra prática de recrutamento inclusivo é diversificar as fontes de captação de candidatos. Em vez de depender apenas de meios tradicionais (sites de emprego genéricos), organizações inclusivas procuram parceiras entre entidades que atendem PcDs – como associações, serviços de reabilitação profissional, centros de capacitação ou departamentos de inclusão de universidades (Dutra *et al.*, 2020).

Isso amplia o alcance do anúncio de vagas e demonstra o compromisso da empresa em atrair talentos com deficiência. Além disso, os anúncios de vaga e formulários de candidatura devem ser acessíveis (por exemplo, páginas web compatíveis com leitores de tela, possibilidade de inscrição por áudio ou em Libras, se aplicável) e mencionar explicitamente que a empresa valoriza a diversidade e incentiva a candidatura de PcDs (Chieregato; D’artagnan, 2018).

Uma comunicação clara nesse sentido ajuda a romper a autoexclusão, pois muitas PcDs deixam de se candidatar por acharem que não serão aceitas. Quando a empresa sinaliza seu interesse, mais candidatos se apresentam, o que aumenta as chances de encontrar perfis qualificados.

No processo seletivo, é fundamental eliminar preconceitos e estereótipos. Isso requer treinamento e orientação dos recrutadores e entrevistadores para que foquem nas competências e experiências dos candidatos, e não em suas limitações aparentes (Kos, 2024).

Por exemplo, ao entrevistar um candidato cadeirante, o avaliador não deve presumir restrições à sua capacidade de viajar ou se deslocar antes de discutir acomodações possíveis; em vez disso, deve explorar suas habilidades técnicas, acadêmicas e profissionais, como faria com qualquer outro candidato. Técnicas como entrevistas estruturadas e dinâmicas de grupo

adaptadas podem garantir que o candidato PcD tenha oportunidade de demonstrar seu potencial em igualdade de condições.

Uma medida eficaz é aplicar o conceito de “blind hiring” nas etapas iniciais – seleção de currículos sem identificação de dados pessoais ou de indicadores de deficiência – para reduzir vieses inconscientes (Santos; Farah, 2017). Evidentemente, em alguma fase a deficiência será visível, mas até lá já se garantiu que a pessoa avançou pelo mérito de suas qualificações.

Importante também é oferecer equiparações nas provas ou testes quando necessário, sem que isso seja confundido com benevolência. Por exemplo, se um processo seletivo tem uma prova escrita e um candidato é cego, é obrigação prover um computador com leitor de tela ou um transcritor para que ele concorra em igualdade de condições (adaptação razoável).

Da mesma forma, um candidato surdo deve ter intérprete de Libras disponível nas entrevistas, se for usuário de língua de sinais. Garantir essas condições reflete o compromisso com a equidade e é respaldado pela LBI (acessibilidade comunicacional nos processos seletivos, BRASIL, 2015). Empresas inclusivas relatam que, com esses ajustes, conseguiram identificar talentos que, em processos tradicionais, teriam sido ignorados (Oliveira; Lima, 2019).

Por fim, critérios justos de seleção significam que a decisão final de contratação deve se basear nas competências e na adequação do candidato à vaga, e não em suposições sobre sua deficiência. Se dois candidatos têm desempenhos equivalentes, o fato de um ter deficiência não deve ser visto negativamente – na verdade, se a empresa busca diversidade, pode até ser um diferencial positivo para o grupo de trabalho, trazendo novas perspectivas (Amâncio; Mendes, 2023).

A equidade não implica escolher PcDs menos qualificados apenas para cumprir cota (isso poderia gerar outros problemas), mas sim dar chance para que PcDs mostrem sua qualificação e, quando a tiverem, não serem preteridos injustamente. Segundo Wolf Kos (2024), a primeira etapa para promover diversidade e inclusão é justamente “*garantir que o processo de recrutamento e seleção seja livre de preconceitos e estereótipos*”, o que pode ser alcançado com o uso de instrumentos objetivos e a conscientização dos responsáveis pela contratação. Essa visão reforça que um RH vigilante e comprometido pode estruturar processos seletivos que filtrem pessoas pelo talento e não pela aparência ou pelas condições, cumprindo, assim, a premissa de equidade de oportunidades, que é a base da gestão inclusiva de pessoas.

2.4.3 Adaptações estruturais e tecnológicas: o papel da acessibilidade e da tecnologia assistiva

Para que a inclusão de trabalhadores com deficiência seja efetiva, não basta contratá-los; é imprescindível adequar o ambiente de trabalho, as ferramentas e os processos. Nesse contexto, as adaptações estruturais e tecnológicas desempenham papel fundamental ao remover barreiras e permitir que o profissional com deficiência desempenhe suas funções com autonomia e segurança (BRASIL, 2015, art. 3º, IV).

A acessibilidade, em seu sentido amplo, deve se estender desde a infraestrutura física até os sistemas de informação e comunicação da empresa. Do ponto de vista estrutural, a empresa precisa garantir que suas instalações atendam às necessidades dos trabalhadores. Isso envolve, por exemplo, adaptar estações de trabalho, como mesas reguláveis em altura para acomodar cadeirantes, espaço livre sob as bancadas, cadeiras ergonômicas especiais, entre outros. Em áreas comuns, instalar rampas ou plataformas elevatórias onde haja escadas, sinalização visual e tátil (como placas em braille nas portas e pisos podotáteis indicando rotas seguras) e garantir banheiros adaptados e rotas acessíveis até eles.

Em setores como supermercados e varejo, isso também inclui adaptações no lay-out da loja e do estoque para funcionários com deficiência física: prateleiras a alturas alcançáveis, balcões com segmentos rebaixados, corredores sem obstáculos e com largura suficiente para circulação de cadeiras de rodas ou andadores (Simpioni, 2025).

Adaptações estruturais menores, mas importantes, incluem sinalização luminosa e sonora nos alarmes de emergência (para atender pessoas surdas ou cegas) e a reserva de vagas de estacionamento próximas à entrada para funcionários com mobilidade reduzida. Vale ressaltar que muitas dessas adaptações beneficiam não apenas funcionários PcD, mas também melhoram o conforto de todos – por exemplo, rampas e elevadores são úteis para funcionários temporariamente lesionados, para o transporte de cargas, etc., e sinalizações claras beneficiam visitantes e clientes.

No âmbito das tecnologias e dos processos de trabalho, entram em jogo a tecnologia assistiva e a acessibilidade digital. Tecnologias assistivas englobam uma série de dispositivos e softwares que ampliam as habilidades funcionais de PcDs. Para um funcionário cego, a empresa deve disponibilizar computador com leitor de tela (como NVDA ou JAWS) e documentos digitais acessíveis (evitar PDFs não textuais e fornecer materiais em formatos compatíveis). Para um surdo que use LIBRAS, considerar ferramentas de videoconferência com janela de intérprete ou contratar intérpretes para reuniões importantes; além disso, o uso de aplicativos de mensagens e e-mail pode facilitar a comunicação interna (Simpioni, 2025).

Pessoas com deficiência física que tenham dificuldade motora nos membros superiores podem necessitar de teclados ou mouses adaptados, e pessoas com deficiência intelectual podem se beneficiar de software de apoio cognitivo ou de fluxos de trabalho simplificados. É importante destacar que a legislação (LBI) classifica como discriminação a recusa de fornecer adaptações razoáveis – incluindo equipamentos e tecnologias necessários ao trabalho (BRASIL, 2015, art. 4º, § 2º).

Portanto, o empregador deve avaliar individualmente, junto com o funcionário PcD, quais recursos são necessários e viáveis para desempenhar a função, e providenciá-los dentro do possível. Tais investimentos costumam gerar retorno em produtividade, pois um funcionário com as ferramentas adequadas trabalha com muito mais eficiência (Dutra *et al.*, 2020).

Um aspecto crucial é garantir que os sistemas internos da empresa sejam acessíveis. Não adianta, por exemplo, ter um analista de TI cego se o sistema ERP ou o software de gestão que ele precisa usar não é compatível com leitores de tela. Nesse caso, o RH e a TI devem articular-se com fornecedores de software ou buscar soluções paralelas (como plug-ins ou versões acessíveis) para assegurar o acesso.

A comunicação interna também deve ser adaptada: vídeos institucionais com legenda e audiodescrição, comunicados em texto claro, disponíveis em formatos alternativos, se necessário, e até a oferta de cursos internos com metodologia inclusiva (Franco; Neto, 2020). O uso de tecnologia pode suprir muitas lacunas; por exemplo, aplicativos de tradução simultânea de voz-texto podem auxiliar na integração de pessoas surdas oralizadas em reuniões, e dispositivos de realidade aumentada estão surgindo para ajudar PcDs em tarefas específicas.

Em suma, o papel das adaptações estruturais e tecnológicas é viabilizar, na prática, a igualdade de condições prometida pela inclusão. Sem elas, a PcD teria que se esforçar muito mais do que os demais ou ficaria impedida de cumprir certas tarefas, o que não configura um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo. Por outro lado, quando a empresa investe em acessibilidade e tecnologia assistiva, demonstra, na prática, o valor que confere a cada trabalhador. Relatos de empresas mostram que, ao adaptar um posto de trabalho para um funcionário com deficiência, os colegas também se engajam e percebem positivamente esse esforço, o que favorece a cultura inclusiva (Simonelli *et al.*, 2020).

Além disso, essas adaptações costumam ser menos onerosas do que se imagina e trazem retorno em termos de produtividade, redução do absenteísmo e maior satisfação do funcionário (Almeida *et al.*, 2017). Conforme conclui a revisão de Simonelli *et al.* (2020), “investimentos em tecnologias assistivas, adaptação física dos ambientes e capacitação de gestores e equipes”

são elementos-chave para a inclusão efetiva, indo além do mero cumprimento formal da lei e exigindo um compromisso coletivo.

Portanto, o RH e os gestores devem planejar e alocar recursos para essas adaptações como parte integrante de suas políticas de gestão de pessoas, e não como exceção ou favor, pois são, de fato, componentes essenciais de um ambiente de trabalho inclusivo.

2.4.4 Políticas de retenção e desenvolvimento de talentos com deficiência

A inclusão eficaz não termina na contratação; a retenção e o desenvolvimento de funcionários com deficiência são etapas fundamentais para consolidar uma força de trabalho diversa e aproveitar todo o potencial desses profissionais. Infelizmente, é comum observar altas taxas de rotatividade de PcDs em empresas que se limitam ao cumprimento de cotas sem promover condições de crescimento – o que evidencia a necessidade de políticas específicas de retenção e desenvolvimento (Diário PcD, 2022; Talento Incluir, 2023).

Para reter talentos com deficiência, a organização deve, primeiramente, garantir que o ambiente seja acolhedor e que o funcionário se sinta parte da equipe. Isso envolve acompanhar de perto sua integração, ouvir ativamente suas dificuldades e providenciar as adaptações ou apoios adicionais que eventualmente sejam necessários ao longo do tempo (Amâncio; Mendes, 2023). Um erro clássico é contratar a PcD e não investir em seu treinamento inicial, deixando-a sem pleno domínio das tarefas ou isolada – o que rapidamente leva à frustração e ao desligamento.

Políticas de desenvolvimento de carreira para PcDs são igualmente essenciais. A empresa deve deixar claro que todos os empregados, independentemente de deficiência, têm acesso a oportunidades de capacitação e promoção segundo mérito e interesse. Isso pode significar incluir explicitamente PcDs em programas de trainees, planos de sucessão e mapeamentos de talentos de liderança.

Um exemplo de boa prática é quando empresas definem metas internas para que PcDs ocupem funções de liderança ou especializadas em determinado horizonte de tempo e, para isso, criam programas de mentoria ou coaching focados nesse público (WOLF, 2021). A mentoria interna, em que um executivo experiente orienta um jovem profissional com deficiência, pode acelerar o desenvolvimento deste último e prepará-lo para desafios maiores (KOS, 2024).

Organizações mais maduras em inclusão já perceberam que o desenvolvimento de competências e o empoderamento profissional das PcDs não apenas beneficiam esses trabalhadores, mas também acrescentam valor à empresa, pois trazem perspectivas únicas para a solução de problemas e a inovação (Martinello; Scavassa; Sotero, 2021).

Outra política importante é a capacitação contínua. PcDs devem ter o mesmo acesso a cursos, workshops e formações oferecidos pela empresa. Se um trabalhador surdo precisar de intérprete de Libras num treinamento corporativo, isso deve ser providenciado; se um funcionário cego for fazer um curso externo patrocinado pela empresa, deve-se garantir material acessível. Além disso, identificar eventuais lacunas de qualificação e supri-las demonstra compromisso: por exemplo, se se nota que muitos funcionários com deficiência têm dificuldade no uso de alguma ferramenta por falta de capacitação prévia, a empresa pode oferecer um treinamento adicional ou adaptado para essa ferramenta.

Conforme apontam Miranda e Souza (2020), baixa escolaridade e qualificação insuficiente muitas vezes decorrem de exclusão educacional histórica; assim, as empresas podem ajudar a compensar isso oferecendo oportunidades educacionais e de treinamento para seus trabalhadores PcD. Isso, inclusive, está alinhado à ideia de ações afirmativas internas – um reconhecimento de que é preciso oferecer suporte adicional para alcançar a equidade.

Em termos de retenção, além do desenvolvimento profissional, há o aspecto do engajamento e da motivação. Pesquisas indicam que trabalhadores com deficiência tendem a ficar mais engajados quando se sentem valorizados e incluídos, e esse engajamento aumenta a retenção (Kos, 2024).

Para fomentar esse engajamento, políticas de reconhecimento de desempenho devem contemplar igualmente as PcDs – celebrar suas conquistas, dar feedback construtivo e proporcionar desafios condizentes com suas habilidades (não deixá-las subaproveitadas por paternalismo). Além disso, ações de clima organizacional, como grupos de afinidade ou comitês de PcDs, podem dar voz a esses trabalhadores, fazendo-os sentir pertencentes e ouvidos, o que aumenta seu compromisso com a empresa (Lima; Campos, 2019).

Reter e desenvolver talentos com deficiência exige que a empresa enxergue esses trabalhadores como parte do seu banco de talentos a longo prazo, investindo neles como faz com qualquer outro funcionário de potencial. As empresas que criam um ambiente em que um trabalhador com deficiência possa crescer profissionalmente enviam uma mensagem poderosa: a de que a inclusão é real e meritocrática. Como consequência, colhem benefícios, como menor turnover e absenteísmo – conforme estudos já indicam, a inclusão efetiva contribui para reduzir a rotatividade e as faltas, aumentando a produtividade e melhorando o clima (Almeida *et al.*, 2017; Coutinho *et al.*, 2017).

Em suma, políticas de retenção e desenvolvimento para PcDs não são apenas justas do ponto de vista social, mas também inteligentes do ponto de vista organizacional, pois garantem

que a empresa aproveite ao máximo os profissionais que inseriu e mantenha a diversidade em seus quadros de forma sustentável.

2.5 Barreiras Organizacionais e os Desafios da Inclusão Efetiva

2.5.1 Barreiras físicas e arquitetônicas nas empresas de varejo e supermercados

No contexto das empresas de varejo e, em especial, dos supermercados, as barreiras físicas e arquitetônicas representam um dos primeiros e mais visíveis obstáculos à inclusão de pessoas com deficiência. Esses estabelecimentos muitas vezes ocupam prédios amplos, com grande circulação de pessoas, áreas de armazenamento e layout complexo de gôndolas e prateleiras – elementos que, se não planejados com acessibilidade em mente, podem dificultar tanto o trabalho de funcionários PcDs quanto o acesso de clientes com deficiência.

Dentre as barreiras arquitetônicas mais comuns nesse setor estão a falta de rotas acessíveis (como rampas adequadas ou elevadores) para pessoas em cadeiras de rodas ou com mobilidade reduzida; banheiros e vestiários não adaptados; ausência de balcões rebaixados ou ajustáveis para atendimento; corredores estreitos ou obstruídos que impedem a livre circulação de cadeira de rodas ou muletas; e a própria organização vertical das mercadorias, com prateleiras muito altas que não podem ser alcançadas por empregados de baixa estatura ou cadeirantes (Vasconcelos; Maranhão, 2020).

Essas barreiras podem limitar severamente as funções que um empregado com deficiência consegue desempenhar. Por exemplo, um repositor de estoque cadeirante enfrentará dificuldades se os corredores entre as prateleiras forem estreitos ou se não houver espaço para manobrar no depósito.

A legislação brasileira (incluindo a LBI e as normas técnicas da ABNT) já estabelece parâmetros para remover tais barreiras: rampas com inclinação adequada, portas com largura mínima de 80 cm, sanitários adaptados com barras de apoio, etc. (BRASIL, 2015).

Entretanto, muitos supermercados, especialmente os mais antigos ou de médio porte, ainda não se adequaram plenamente. Essa falta de acessibilidade infringe direitos e impõe esforços adicionais aos trabalhadores PcD. Imagine, por exemplo, um funcionário com deficiência física precisando usar um banheiro não adaptado: isso afeta diretamente sua qualidade de vida no trabalho e pode até desencorajá-lo a permanecer naquela vaga (Mota *et al.*, 2020).

Alguns supermercados começaram a sanar essas questões: adaptações estruturais simples, como a instalação de rampas de acesso nas entradas, o alargamento de corredores e o

rearranjo da disposição de mercadorias para facilitar o alcance (por exemplo, colocando itens mais manuseados nas prateleiras mais baixas), já fazem grande diferença (Simpioni, 2025).

Outros investiram em equipamentos, como pallets e carrinhos adaptados, que permitem que PcDs carreguem mercadorias com mais facilidade, ou em estações de checkout adaptadas (caixas com espaço para cadeira de rodas e máquinas de pagamento em altura acessível tanto para funcionários quanto para clientes PcD). No ambiente interno de trabalho, empresas conscientes têm reservado espaços de descanso acessíveis, cantinas ou refeitórios sem barreiras e vestiários com armários ao alcance. Tais adequações não apenas cumprem a lei, mas também criam um ambiente em que o trabalhador PcD consegue transitar e executar suas tarefas sem depender constantemente de ajuda, o que é crucial para sua autonomia e autoestima (Simonelli et al., 2020).

Contudo, as barreiras físicas não se limitam à infraestrutura fixa: incluem também equipamentos de trabalho. Em supermercados, funções como operador de caixa, padeiro, açougueiro, etc., envolvem máquinas e instrumentos, como caixa registradora, balanças e fatiadores. Se esses dispositivos não forem adaptados – por exemplo, um painel de controle tátil sem marcação Braille para um atendente cego ou displays sem contraste para um funcionário com baixa visão, criam-se obstáculos ao desempenho (Costa, 2023).

Assim, a acessibilidade arquitetônica deve abranger a ergonomia e a usabilidade dos postos de trabalho. Empresas que superaram isso muitas vezes fizeram adaptações sob medida: como uma funcionária de RH com nanismo que ganhou uma mesa e cadeira proporcionais para ter conforto e alcance de seu computador, ou um funcionário com deficiência auditiva que trabalha no anúncio de ofertas via som interno usando um equipamento que vibra para sinalizar quando deve iniciar a locução (casos hipotéticos, mas que ilustram soluções).

Em síntese, as barreiras físicas e arquitetônicas nos supermercados podem ser numerosas, mas são tangíveis e relativamente objetivas de serem resolvidas em comparação com barreiras mais intangíveis, como as atitudinais. Requerem, principalmente, investimento financeiro e cumprimento das normas técnicas de acessibilidade. Os desafios vêm, muitas vezes, da falta de conhecimento ou da priorização pelos gestores. Entretanto, eliminar essas barreiras é o primeiro passo para uma inclusão efetiva: um ambiente físico acessível comunica que a empresa está realmente pronta para receber PcDs, além de evitar acidentes e desconfortos.

E como benefício colateral, clientes com deficiência também notarão e valorizarão isso – lembrando que o público PcD e seus familiares representam um segmento de mercado significativo e frequentemente leal a marcas que oferecem acessibilidade (Ventura, 2025).

Portanto, vencer as barreiras físicas nos supermercados não é apenas uma questão de inclusão de trabalhadores, mas também de estratégia de negócio e de responsabilidade social.

2.5.2 Barreiras comunicacionais e tecnológicas: LIBRAS, Braille e softwares assistivos

Além das barreiras físicas, as comunicacionais e as tecnológicas podem dificultar ou impedir a plena inclusão de funcionários com deficiência no ambiente de trabalho. Essas barreiras referem-se a obstáculos na transmissão e no acesso à informação, bem como na utilização de sistemas e tecnologias pela pessoa com deficiência (BRASIL, 2015, art. 3º, IV). Em empresas de varejo, como supermercados, onde a comunicação rápida entre equipes é vital e o uso de sistemas de frente de caixa, de estoque e de pedidos é cotidiano, a inobservância da acessibilidade comunicacional pode isolar trabalhadores PcD ou reduzir sua eficiência.

Um dos exemplos de barreira comunicacional mais evidentes é a falta de conhecimento de LIBRAS (Língua Brasileira de Sinais) no ambiente de trabalho para interagir com funcionários surdos que a utilizam. Se um empregado surdo é inserido numa equipe em que ninguém mais sabe LIBRAS e não há intérprete disponível em momentos-chave (como treinamentos e reuniões), ele enfrentará dificuldades para compreender instruções, participar de discussões ou mesmo interagir socialmente com os colegas (Simonelli *et al.*, 2020).

Essa barreira também afeta o desempenho: por exemplo, um funcionário surdo na seção de padaria pode não perceber um chamado de voz ou um alarme sonoro de forno, se não houver sinais visuais alternativos. Empresas inclusivas têm adotado algumas soluções para isso: treinamentos básicos em LIBRAS para colegas e gestores (como faz a rede Coop, que, há cerca de oito anos, oferece cursos de LIBRAS aos funcionários, já formando mais de 50 trabalhadores, inclusive com nível intermediário, para facilitar o atendimento a clientes surdos e a integração interna).

Essa iniciativa não só derruba barreiras comunicacionais, mas também fortalece os laços de equipe e o sentimento de inclusão. Além disso, recursos simples, como sinalizadores luminosos, podem complementar alarmes sonoros, e aplicativos de chat ou mensagens de texto no celular podem ser utilizados para comunicar rapidamente com um funcionário surdo em serviço (por exemplo, o encarregado pode enviar uma mensagem de texto em vez de gritar pelo rádio).

Para trabalhadores cegos ou com baixa visão, as barreiras comunicacionais/tecnológicas se apresentam de outra forma: informações impressas ou exibidas sem formato acessível, e sistemas de computador não compatíveis com leitores de tela. Imagine um encarregado de compras cego tendo que ler notas fiscais impressas, sem versão digital, sem documento em

Braille ou sem que os dados estejam num sistema que seu leitor de tela possa ler; ele dependerá de terceiros, o que tira sua autonomia.

A falta de materiais em Braille ou em fonte ampliada pode prejudicar também funcionários com baixa visão (por exemplo, lista de códigos de produto, cardápio do refeitório, comunicações internas fixadas em mural). Empresas podem mitigar isso adotando políticas simples, como fornecer manuais e regras em formato digital acessível (que possa ser lido por softwares ou impresso em Braille sob demanda) e utilizar fontes grandes e de bom contraste em comunicações visuais (Handtalk, 2021).

Além disso, no atendimento ao cliente, já há supermercados imprimindo etiquetas de preço em Braille nas gôndolas, o que valoriza clientes cegos e, ao mesmo tempo, conscientiza todos sobre a diversidade – um reflexo positivo também para os funcionários cegos, que veem seus colegas aprendendo e lidando naturalmente com isso.

A barreira tecnológica se manifesta de forma bastante evidente em softwares não adaptados. Muitos sistemas de ponto eletrônico, ERP, planilhas ou caixas registradoras têm interfaces complexas para quem usa tecnologias assistivas. Se um operador de caixa com deficiência visual parcial não consegue enxergar bem a tela do caixa, a empresa poderia implementar softwares com tela de alto contraste ou treinamento para que ele memorize os comandos pelo teclado (evitando cliques no mouse, que exigem mira visual).

Melhor ainda, poderia adotar um software acessível por design ou utilizar softwares de leitura de tela integrados ao sistema. Algumas redes de varejo em outros países, por exemplo, adaptaram seus sistemas de PDV para emitir sinais sonoros que orientam um caixa cego na identificação de cédulas e moedas, e tocaram treinamento com eles para dominar o teclado numérico, mostrando que é possível com as devidas adaptações.

Internamente, e-mails corporativos e a intranet precisam ser acessíveis; isso implica, por exemplo, descrever imagens em e-mails (para que um leitor de tela leia a descrição para um trabalhador cego), não usar PDFs digitalizados (que são imagens, não texto) em comunicados importantes ou fornecê-los também em HTML ou DOC.

Por fim, cabe mencionar também a barreira da falta de informação geral sobre os processos de inclusão na empresa. Miranda e Souza (2020) observaram que, muitas vezes, há escassez de informações e de divulgação interna sobre políticas inclusivas, o que, em si, constitui uma barreira comunicacional – as equipes não sabem como agir, os gestores não conhecem as ferramentas disponíveis e as próprias PcDs desconhecem seus direitos na empresa.

Nesse aspecto, o RH deve atuar fortemente: disseminando conhecimento sobre acessibilidade, fornecendo canais de comunicação acessíveis (como ouvidoria via WhatsApp

para surdos, por exemplo, ou formulários em braille para sugestões, se houver funcionários cegos) e deixando claro para todos os empregados quais recursos estão disponíveis (intérprete, software assistivo, etc.).

Em suma, derrubar barreiras comunicacionais e tecnológicas requer tanto investimento em ferramentas quanto em capacitação humana. A LIBRAS e o Braille simbolizam esse compromisso: oferecer LIBRAS é garantir voz ao surdo; oferecer Braille ou áudio-descrição é garantir informação ao cego. Empresas que adotaram essas práticas relatam melhora no engajamento e na redução de mal-entendidos e de exclusões (Camargo; Nery, 2019). E, como reforço, a LBI define que a comunicação acessível é um direito – ao não a prover, incorre-se em discriminação (BRASIL, 2015, art. 3º, IV e art. 4º).

Portanto, superar essas barreiras não é apenas uma atitude inclusiva, mas também cumprir a lei e promover a eficiência organizacional, pois equipes que se comunicam plenamente trabalham melhor e cometem menos erros. Em um supermercado, onde timing e coordenação são cruciais, todos ganham quando a comunicação flui sem barreiras.

3. METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso, com o objetivo de compreender a qualidade de vida no trabalho (QVT) da pessoa com deficiência e sua inclusão no ambiente organizacional, considerando os princípios da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). Essa escolha metodológica se alinha à perspectiva de Sampieri, Collado e Lucio (2013), segundo os quais o enfoque qualitativo busca explorar fenômenos em profundidade, interpretando-os a partir da percepção dos participantes em seu contexto natural. Dessa forma, a pesquisa pretende compreender a experiência real do público participante, respeitando seus relatos, percepções e significados atribuídos ao cotidiano de trabalho.

Para atingir os objetivos propostos, optou-se também por uma abordagem descritiva. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse tipo de pesquisa busca especificar características, propriedades e perfis de pessoas, grupos ou processos envolvidos em determinado fenômeno. Assim, na presente investigação, buscou-se descrever elementos diretamente relacionados às condições de trabalho das pessoas com deficiência, tais como o grau de acessibilidade oferecido pela empresa, o conhecimento dos empregados sobre a legislação inclusiva, as práticas de gestão voltadas ao desenvolvimento profissional, a disponibilidade de treinamentos, as oportunidades de ascensão e a percepção da relação entre QVT, desempenho e clima organizacional.

Por se tratar de um estudo de caso, a análise concentrou-se em uma empresa supermercadista específica, compreendendo seu contexto particular de funcionamento. Conforme orienta Yin (2009), o estudo de caso deve ser delimitado em um espaço e tempo definidos, permitindo a compreensão aprofundada de aspectos que, muitas vezes, não são perceptíveis em pesquisas mais amplas. Assim, buscou-se examinar em profundidade a experiência de trabalhadores com deficiência dentro dessa organização, considerando fatores estruturais, organizacionais e subjetivos que influenciam suas vivências profissionais.

A coleta de dados ocorreu em etapas cuidadosamente estruturadas. A primeira consistiu em uma ligação entre a pesquisadora e o setor de Recursos Humanos (RH), na qual foram apresentados os objetivos da pesquisa, sua finalidade acadêmica e a importância da participação dos empregados com deficiência. Nessa interação inicial, avaliou-se também a viabilidade do estudo, esclarecendo dúvidas do RH e estabelecendo um primeiro alinhamento ético sobre anonimato, sigilo e respeito às condições dos participantes.

Em um segundo momento, uma nova conversa foi realizada para confirmar a participação da empresa e aprofundar os esclarecimentos. Nessa etapa, discutiram-se as práticas de gestão adotadas pela organização em relação à inclusão, bem como os critérios de seleção dos trabalhadores que seriam convidados a participar. O RH definiu que os participantes seriam escolhidos de forma intencional, priorizando empregados com diferentes tipos de deficiência e que atuassem em funções diversas, de modo a representar distintas vivências dentro da empresa. Durante essa conversa, houve novamente a concordância sobre o sigilo das informações e o compromisso de não divulgar o nome da empresa nem o dos funcionários, assim como o pedido de restrição de algumas perguntas que poderiam expor informações internas sensíveis.

Após esse alinhamento, o RH reuniu os funcionários selecionados em uma sala para explicar a pesquisa, reforçar o caráter voluntário da participação e orientar sobre como o questionário seria enviado e respondido. Em seguida, criou-se um grupo no WhatsApp especificamente para essa comunicação, e por meio dele foi enviado o formulário elaborado no Google Forms. No total, 12 funcionários receberam o questionário, dos quais 7 responderam às perguntas, contribuindo de forma voluntária e de acordo com suas condições e disponibilidade. O uso do Google Forms e do WhatsApp garantiu praticidade, acessibilidade, sigilo e flexibilidade, permitindo que cada participante respondesse no seu próprio tempo.

O instrumento de coleta de dados foi composto por perguntas abertas e fechadas relacionadas aos principais objetivos da pesquisa. As questões abrangeram temas como conhecimento sobre a Lei Brasileira de Inclusão, acessibilidade do ambiente de trabalho, oferta de treinamentos voltados à inclusão, oportunidades de crescimento, estrutura organizacional, percepção de valorização profissional, impacto da inclusão no desempenho e influência do clima organizacional. A combinação desses formatos possibilitou captar tanto informações objetivas (como condições físicas e estrutura da empresa) quanto percepções subjetivas (como sentimentos de pertencimento, reconhecimento e satisfação).

A análise dos dados obtidos ocorreu de forma qualitativa e interpretativa, conforme orientam Sampieri, Collado e Lucio (2013), considerando padrões, significados e relações identificadas nas respostas. Após a interpretação, os resultados foram comparados com o que a literatura aponta sobre inclusão e QVT, permitindo refletir sobre a coerência entre as práticas adotadas pela organização e os princípios teóricos estudados. Essa etapa contribuiu para ampliar a compreensão do contexto organizacional analisado, oferecendo subsídios para reflexões sobre melhorias nas políticas de gestão de pessoas, acessibilidade e inclusão de trabalhadores com deficiência.

Assim, a metodologia adotada permitiu não apenas descrever e compreender as práticas existentes na empresa, mas também identificar oportunidades de aprimoramento, reforçando a importância de uma atuação integrada entre gestão de pessoas, acessibilidade e promoção da qualidade de vida no trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para uma melhor compreensão do tema proposto, análise prática e verificação dos conceitos abordados no referencial teórico realizou-se um estudo de caso em uma empresa de supermercados, como descrito no tópico de metodologia. Essa etapa buscou analisar como os aspectos relacionados à qualidade de vida no trabalho e à inclusão de pessoas com deficiência se manifestam no cotidiano da empresa estudada. A partir da coleta e análise dos dados obtidos junto aos trabalhadores, foi possível identificar percepções, desafios e práticas adotadas pela instituição, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.1. Perfil dos participantes

O grupo de empregados participantes da pesquisa foi composto por pessoas com deficiência física, auditiva e motora, com idades entre 19 e 45 anos e com tempo médio de serviço de 4 a 6 anos. Essa diversidade confirma o que Miranda e Souza (2020) descrevem sobre a importância da representatividade plural nas organizações, permitindo compreender diferentes experiências de inclusão. A presença de PcDs com vínculos duradouros indica ambientes com razoável estabilidade e aceitação, o que se alinha ao apontamento de Chiavenato (2014), segundo o qual a retenção de talentos está diretamente associada à percepção de bem-estar e qualidade de vida.

Ao mesmo tempo, o número reduzido de respondentes, aliado ao fato de que a seleção foi intermediada pelo setor de RH, indica que o estudo capta a percepção de um grupo específico de trabalhadores, o que pode não refletir integralmente a realidade de todas as PcDs presentes na organização. Assim, trata-se de um recorte importante, porém limitado.

4.2. Conhecimento e percepção das leis de inclusão

A maioria dos participantes afirmou conhecer a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91), o que reflete os avanços das campanhas de conscientização e de treinamento internas relatados pelo setor de RH. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2023), a efetividade dessas leis depende não apenas da existência da norma, mas também de fiscalização contínua e de práticas institucionais concretas, exatamente como observado na empresa estudada, que mantém ações de responsabilidade social e inclusão.

Contudo, um dos participantes afirmou ter apenas conhecimento “parcial” das leis, o que demonstra o que Simonelli *et al.* (2020) chamam de “lacunas de sensibilização interna”,

reforçando a necessidade de educação corporativa permanente. Esse ponto revela que, apesar dos esforços institucionais, a informação nem sempre alcança todos os empregados de maneira uniforme, o que pode limitar o protagonismo das PcDs na defesa de seus próprios direitos.

4.3. Acessibilidade e condições de trabalho

Todos os entrevistados afirmaram não encontrar dificuldades de acessibilidade, destacando a existência de rampas, banheiros adaptados e espaços adequados. Esse resultado mostra aderência à LBI (Lei nº 13.146/2015), que, em seu art. 34 assegura o direito ao ambiente de trabalho acessível e seguro. Esse dado também confirma as observações de Mota et al. (2020), que ressaltam o impacto positivo das adaptações estruturais e tecnológicas na percepção de QVT e na produtividade das PcDs.

Além disso, o RH informou investir continuamente em ajustes físicos e tecnológicos, reforçando a postura de empresa inclusiva, semelhante à estratégia do Grupo Carrefour Brasil (2024) e da Coop Supermercado (2023), que associam a acessibilidade ao valor organizacional e a um diferencial competitivo.

Contudo, durante a conversa com a responsável do setor de Recursos Humanos, foi pontuado — de maneira sutil, mas significativa — que algumas perguntas sobre acessibilidade precisariam ser “reavaliadas”, pois certas estruturas da empresa ainda não contam com acessibilidade plena. A fala indicou que, em alguns ambientes e unidades, as adaptações são realizadas principalmente de forma reativa, isto é, à medida que surgem trabalhadores com necessidades específicas, e não a partir de um projeto preventivo e universal de acessibilidade.

Essa observação permitiu compreender que, mais do que uma acessibilidade geral e padronizada, existem adequações pontuais para os funcionários que já estão ali ou que chegam, o que não garante que qualquer pessoa com deficiência possa circular e trabalhar em todos os espaços com autonomia. Assim, a acessibilidade estrutural ainda se mostra heterogênea e setorializada, e não universal.

Esse ponto evidencia uma contradição parcial entre o discurso e a prática: enquanto os trabalhadores relatam ausência de dificuldades significativas, o próprio RH reconhece que há áreas em que a acessibilidade ainda não é plena. Isso sugere que alguns limites podem ser naturalizados pelos trabalhadores, que se adaptam às condições existentes, mesmo quando estas não são ideais, ou que desconhecem outros padrões de acessibilidade possíveis.

Além disso, alguns relatos apontaram que ainda existem tabus sobre PcD dentro e fora do ambiente de trabalho, sugerindo que a acessibilidade física está mais avançada que a

acessibilidade atitudinal. Isso reforça o desafio de alinhar infraestrutura, cultura e políticas internas para alcançar inclusão plena.

4.4. Relação interpessoal e liderança inclusiva

Todos os funcionários relataram tratamento igualitário e respeito por parte das lideranças, além de compreenderem que seus líderes “respeitam suas condições”. Isso está em consonância com o modelo de liderança inclusiva proposto por Dutra *et al.* (2020), no qual o gestor atua como facilitador do pertencimento e como agente de integração.

De acordo com Franco e Neto (2020), as relações interpessoais de apoio e o incentivo à empatia reduzem significativamente o preconceito velado e o capacitismo, fatores ainda observados em muitas empresas. A experiência relatada pelos participantes evidencia um avanço expressivo na cultura organizacional, indicando que o supermercado estudado conseguiu transformar a obrigatoriedade legal em prática cotidiana — conforme sugerem Vasconcelos e Maranhão (2020).

Entretanto, a análise das respostas também revelou nuances importantes. Enquanto alguns participantes elaboraram respostas mais detalhadas, destacando o apoio do líder e dos colegas, outros limitaram-se a declarações muito breves, como “Respeito” ou “O trabalho com os PCs”, sem aprofundar a experiência vivida. Esse contraste pode indicar que, embora exista uma percepção geral de respeito, nem todos os trabalhadores se sentem plenamente à vontade ou empoderados para falar sobre suas relações de trabalho.

Além disso, um dos respondentes apontou uma “certa dificuldade do RH em acolher”, sugerindo que a mesma qualidade de relação percebida com as lideranças diretas nem sempre se reproduz nos canais institucionais de suporte. Isso evidencia que a liderança imediata tem papel importante, mas que ainda há espaço para fortalecer o acolhimento institucional, evitando que o empregado PcD se sinta sozinho diante de situações de dor, fadiga ou limitação funcional.

4.5. Políticas de RH e oportunidades de desenvolvimento

A maior parte dos participantes indicou que o RH incentiva políticas inclusivas, oferece capacitação e promove rodas de conversa. Isso confirma a perspectiva de Mota *et al.* (2020), segundo a qual a verdadeira inclusão requer ações internas de valorização e de protagonismo da PcD.

O relato do RH complementa esse dado, afirmando que há um departamento específico de Responsabilidade Social e Diversidade, que coordena programas de recrutamento adaptado, treinamento e avaliação de clima. Tal estrutura operacionaliza os princípios descritos por

Chiavenato (2014), ao estabelecer a gestão de pessoas como pilar estratégico da sustentabilidade organizacional.

Porém, observa-se que um dos respondentes assinalou que o incentivo do RH é “parcial”, o que indica a necessidade de continuidade das ações e de maior divulgação das iniciativas. Esse ponto converge com o que Miranda e Souza (2020) chamam de “inclusão superficial”, quando há políticas formais, mas nem todos os funcionários as percebem efetivamente.

Esse cenário se aproxima do que Miranda e Souza (2020) denominam “inclusão superficial”, quando há políticas e discursos organizacionais alinhados à diversidade, mas parte dos empregados não se percebe plenamente contemplada ou envolvida nas práticas cotidianas. Assim, o RH ainda enfrenta o desafio de transformar políticas em experiências concretas para todos, garantindo que as PcDs não participem apenas como beneficiárias, mas como sujeitos ativos na construção dessas iniciativas.

4.6. Qualidade de vida, bem-estar e produtividade

Todos os entrevistados afirmaram que a QVT influencia diretamente sua produtividade e que o apoio dos colegas e líderes aumenta a motivação. Essa percepção vai ao encontro do modelo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposto por Walton (1973), que defende a satisfação, o reconhecimento e o equilíbrio vida-trabalho como determinantes do desempenho humano.

Além disso, o estudo reforça as conclusões de Chiavenato (2008; 2014), segundo as quais o ambiente saudável e respeitoso contribui para maior engajamento e retenção de talentos, reduzindo o absenteísmo e o turnover. Essa realidade é corroborada pelos resultados de SuperVarejo (2023), que destacam que empresas varejistas que adotam cursos de Libras e políticas de acessibilidade apresentam um clima organizacional melhor e uma imagem institucional positiva.

Apesar dessa percepção favorável, um dos entrevistados destacou que, para muitas pessoas com deficiência, a jornada de trabalho de oito horas pode ser exaustiva e impactar a qualidade de vida, especialmente em casos de doenças crônicas, dores constantes ou condições adquiridas, como sequelas pós-Covid. Esse relato evidencia um ponto sensível: a QVT não depende apenas de clima organizacional e respeito, mas também de aspectos objetivos da organização do trabalho, como carga horária, pausas, ergonomia e flexibilidade.

Nesse sentido, observa-se que a empresa ainda não dispõe, de forma clara, de políticas específicas de flexibilização de jornada ou de adequação de ritmo para PcDs com condições de

saúde mais complexas. A ausência dessas medidas limita o potencial da QVT, pois o empregado precisa “dar conta” da rotina, mesmo sentindo dor ou fadiga. Assim, a organização apresenta avanços importantes em termos de ambiente, mas ainda pode evoluir em termos de ajustes estruturais no desenho do trabalho.

4.7. Desafios e avanços percebidos

O setor de RH destacou que o principal desafio ainda são as barreiras atitudinais — o preconceito sutil e a resistência de alguns trabalhadores. Isso coincide com o levantamento da Câmara Paulista para Inclusão da Pessoa com Deficiência (2023), que aponta que 72% das PcDs relatam ter vivenciado atitudes capacitistas no processo de trabalho. Mesmo em um ambiente institucionalmente inclusivo, esses desafios persistem de forma subjetiva, o que exige formação continuada e sensibilização permanente.

As respostas dos empregados também reforçaram que, embora a empresa apresente muitos aspectos positivos, ainda há o que melhorar. Alguns participantes relataram a existência de tabus em relação à PcD, mencionaram o desejo de “mais formas de inclusão” e apontaram dificuldades no acolhimento por parte do RH. Outros responderam de forma bastante curta e pouco detalhada, o que pode indicar, por um lado, satisfação simples com o ambiente, mas também pode sugerir certa falta de engajamento ou de espaço para reflexões mais profundas sobre a própria condição no trabalho.

Por outro lado, o reconhecimento da empresa por práticas inclusivas e o engajamento dos funcionários indicam um cenário de avanço efetivo, semelhante ao do Supermercado Pinheiro (2025), premiado por integrar PcDs com autonomia e valorização profissional. Essa comparação reforça a maturidade institucional do supermercado analisado neste estudo, mas não exclui a necessidade de aperfeiçoamento contínuo, especialmente na superação das barreiras culturais.

4.8. Discussão geral

A convergência entre os dados empíricos e a literatura revela que a Qualidade de Vida no Trabalho das PcDs está diretamente associada à cultura organizacional inclusiva. A empresa estudada demonstra aderência aos princípios da LBI (2015), promove acessibilidade física e simbólica e incorpora práticas de gestão humanizada.

Conforme defende Chiavenato (2014), o capital humano deve ser compreendido como centro estratégico das organizações e, quando PcDs são incluídas de forma genuína, há ganhos em inovação, engajamento e imagem social. Esse caso também confirma as observações de

Mota et al. (2020) e Franco e Neto (2020) de que o cumprimento formal da lei evolui para a inclusão real quando há políticas contínuas de treinamento e empatia institucional.

Entretanto, os resultados também deixam evidentes algumas limitações importantes. A inexistência de acessibilidade plena em todas as estruturas, a atuação ainda reativa em algumas adaptações, as dificuldades de acolhimento apontadas em relação ao RH, a percepção de inclusão “parcial” e a ausência de políticas claras de flexibilização da jornada para PcDs com condições de saúde mais complexas mostram que a inclusão vivida ainda não é total. Soma-se a isso o fato de que a amostra foi pequena e selecionada pelo próprio RH, o que pode ter influenciado o perfil das respostas e reduzido a visibilidade de experiências mais críticas.

Assim, conclui-se que o supermercado estudado tem implementado ações consistentes de QVT e inclusão, com impactos positivos na motivação, na produtividade e na satisfação das PcDs, mas ainda convive com desafios estruturais e culturais. Persistem barreiras atitudinais, lacunas de sensibilização e limitações na acessibilidade universal, o que aponta para a necessidade de aprofundar políticas de gestão de pessoas, investir em formação continuada e ampliar a participação ativa das PcDs na construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo, sustentável, ético e humanizado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a Pessoa com Deficiência (PcD), a partir do estudo de caso realizado em uma empresa do setor supermercadista, revelou um cenário de avanços significativos no campo da inclusão laboral e do respeito à diversidade. Os resultados obtidos evidenciam que a instituição pesquisada tem desenvolvido práticas concretas de gestão voltadas à valorização humana, em consonância com os princípios estabelecidos pela Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e pela Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91). Essa adesão normativa vai além do mero cumprimento legal e reflete um compromisso genuíno com o bem-estar, a acessibilidade e a igualdade de oportunidades, fatores determinantes para a promoção de uma QVT efetiva e sustentável, conforme ressaltam Chiavenato (2014) e Mota et al. (2020).

Os resultados encontrados permitem responder ao problema de pesquisa — como as práticas de Gestão de Pessoas afetam a Qualidade de Vida do trabalhador PcD? — demonstrando que tais práticas exercem influência direta e positiva sobre o bem-estar, a motivação e o desempenho desses trabalhadores. Evidenciou-se que políticas de RH bem estruturadas, ações de sensibilização e liderança inclusiva fortalecem a integração e ampliam o sentimento de pertencimento, alinhando-se ao objetivo geral deste estudo, que buscou discutir como as organizações podem promover ambientes mais acessíveis, participativos e equitativos para PcDs.

A percepção dos empregados PcDs sobre o ambiente de trabalho é majoritariamente positiva. A maioria relatou sentir-se respeitada, reconhecida e amparada por lideranças empáticas e inclusivas, o que reforça o papel do gestor como mediador da integração, conforme defendem Dutra et al. (2020) e Franco e Neto (2020). Esse achado é particularmente relevante em um setor caracterizado por ritmos intensos de trabalho, como o varejista, pois demonstra que a inclusão pode ser plenamente viável quando há uma cultura organizacional orientada por valores humanos e éticos. Assim, a empresa estudada mostra-se alinhada às práticas modernas de Recursos Humanos que priorizam a gestão estratégica da diversidade como fator de diferenciação competitiva e de fortalecimento institucional, atendendo aos objetivos específicos relacionados ao clima organizacional, motivação e desempenho das PcDs.

Outro aspecto relevante identificado foi o alto nível de acessibilidade física e estrutural na organização, o que demonstra o comprometimento do setor de Recursos Humanos com a criação de um ambiente laboral seguro e funcional. As adaptações arquitetônicas e tecnológicas observadas confirmam o que Simonelli et al. (2020) destacam como condição essencial para a

autonomia e a produtividade das pessoas com deficiência. Essa postura aproxima a empresa de exemplos de boas práticas nacionais, como os casos da Coop Supermercado (2023) e do Supermercado Pinheiro (2025), ambos reconhecidos por suas políticas inclusivas e por ações permanentes de capacitação e sensibilização das equipes. Esses achados também dialogam diretamente com o objetivo específico que analisou a relação entre a legislação e as políticas organizacionais de gestão de pessoas.

A presença de políticas institucionais voltadas à capacitação e valorização das PcDs também foi amplamente reconhecida pelos participantes. As oportunidades de treinamento, as rodas de conversa e os programas de desenvolvimento contribuem não apenas para o aperfeiçoamento técnico, mas também para o fortalecimento da autoestima e da identidade profissional desses trabalhadores. Essa abordagem está em sintonia com o modelo de Qualidade de Vida no Trabalho proposto por Walton (1973), que ressalta o equilíbrio entre reconhecimento, pertencimento e crescimento pessoal como eixos centrais da motivação. A integração dessas práticas na rotina organizacional reforça a visão de que inclusão e produtividade são dimensões complementares, e não opostas, como evidenciam Miranda e Souza (2020).

Contudo, o estudo também revelou desafios persistentes, especialmente relacionados às barreiras atitudinais e ao capacitismo velado, ainda presentes em pequenos grupos ou em situações pontuais. Esses aspectos subjetivos, embora menos perceptíveis do que as barreiras físicas, representam obstáculos significativos à plena inserção social, como afirmam Vasconcelos e Maranhão (2020) e a Câmara Paulista para a Inclusão da Pessoa com Deficiência (2023). A superação desses entraves demanda um investimento contínuo em educação corporativa, sensibilização e empatia coletiva, consolidando o aprendizado como processo permanente, e não pontual, nas organizações. Além disso, verificou-se que a acessibilidade estrutural, apesar de existente, não é plenamente homogênea em todas as áreas da empresa, sendo constatado — durante a conversa com o setor de RH — que algumas adaptações são realizadas apenas conforme a chegada de novos funcionários com deficiências específicas, o que reforça a necessidade de uma política estruturada de acessibilidade universal.

Apesar da maturidade institucional observada, algumas limitações da pesquisa devem ser destacadas. O número reduzido de respondentes (sete participantes) restringe a generalização dos resultados, ainda que permita compreender percepções individuais relevantes. Outro fator limitante foi a interferência prévia da empresa na revisão de algumas perguntas do questionário, especialmente no que se refere à acessibilidade, o que pode ter influenciado o grau de profundidade e espontaneidade das respostas. Soma-se a isso o fato de

que parte da legislação relacionada à inclusão é relativamente recente, o que impacta tanto a consolidação das práticas corporativas quanto a compreensão dos trabalhadores sobre seus próprios direitos.

Ainda assim resultados obtidos permitem concluir que a empresa em estudo demonstra maturidade institucional e compromisso social em sua política de gestão de pessoas. O alinhamento entre o discurso e a prática reflete a consolidação de uma cultura organizacional inclusiva, que compreende a diversidade como valor e não apenas como exigência legal. Essa postura reafirma o que Chiavenato (2008) denomina “organizações humanizadas”, nas quais o capital humano é o principal ativo e a qualidade de vida é parte indissociável da estratégia corporativa. A percepção positiva dos funcionários, somada à atuação consistente do RH, revela que o modelo adotado é eficaz e representa uma referência para o setor supermercadista.

Por fim, compreende-se que a Qualidade de Vida no Trabalho das PcDs é o resultado da interação entre fatores estruturais, relacionais e simbólicos, todos mediados pela cultura organizacional. Quando há um ambiente acessível, lideranças empáticas, oportunidades de desenvolvimento e políticas inclusivas coerentes, a inclusão deixa de ser uma obrigação e passa a fazer parte da identidade empresarial. Assim, a experiência analisada reforça a importância de políticas públicas e corporativas que promovam a autonomia, a dignidade e o protagonismo das pessoas com deficiência, reafirmando que a verdadeira inclusão é aquela que transforma não apenas o espaço físico, mas também a consciência coletiva das organizações e da sociedade.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes, incluam múltiplas unidades ou empresas para comparação setorial, explorem diferentes tipos de deficiência e utilizem métodos mistos (quantitativos e qualitativos) para aprofundar a compreensão sobre a QVT da PcD. Recomenda-se ainda investigar de forma mais detalhada como as organizações podem estruturar a acessibilidade universal e como os processos de sensibilização contínua impactam a redução do capacitismo no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABRH-SP. O capacitismo impacta a inclusão de pessoas com deficiência. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/capacitismo-impacta-inclusao/>
- BRASIL. Audiência Pública na Câmara discute inclusão de PcDs no Mercado de Trabalho. Ministério do Trabalho e Emprego, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias/audiencia-publica-pcd>.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 (Lei de Cotas). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm
- CÂMARA PAULISTA PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. 72% das pessoas com deficiência afirmam sofrer capacitismo na busca por trabalho. 2023. Disponível em: <https://www.camarainclusao.com.br/72-pessoas-com-deficiencia-afirmam-sofrer-capacitismo/>
- CÂMARA PAULISTA PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA. Sonda inclui mais de 300 profissionais com deficiência. 2023. Disponível em: <https://www.camarainclusao.com.br/sonda-inclui-mais-de-300-profissionais-com-deficiencia/>
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/>
- COSTA, H. R. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: desafios e perspectivas. Revista Brasileira de Administração, v. 12, n. 2, p. 33–49, 2019. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>
- DUTRA, J. S. et al. Gestão inclusiva e práticas de recursos humanos voltadas à diversidade. Revista FT, v. 4, n. 2, p. 70–85, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>
- FRANCO, R. M.; NETO, G. P. Barreiras e desafios da inclusão profissional de pessoas com deficiência. Revista FT, v. 2, n. 3, p. 33–47, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>
- GRUPO CARREFOUR BRASIL. Inclusão e Diversidade. 2024. Disponível em: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/inclusao-e-diversidade/>
- KOS, W. Gestão de pessoas promove diversidade e inclusão no trabalho. RH Pra Você, 09 abr. 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colab/gestao-de-pessoas-promove-diversidade-e-inclusao-no-trabalho>.
- LORENZO, M. C.; SILVA, A. F. A Lei de Cotas e os desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Revista FT, v. 3, n. 4, p. 40–59, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>
- MIRANDA, F. S.; SOUZA, L. R. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma revisão sistemática da literatura. Revista FT, v. 2, n. 4, p. 45–62, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>

MOTA, E. A. et al. A inclusão social e profissional das pessoas com deficiência: políticas e práticas organizacionais. Revista FT, v. 3, n. 1, p. 22–39, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>

NOSSO MEIO. Supermercado Pinheiro é reconhecido por suas práticas de inclusão de pessoas com deficiência. Portal Nosso Meio, 2025. Disponível em: <https://nossomeio.com.br/supermercado-pinheiro-praticas-de-inclusao/>

RH PRA VOCÊ. Gestão de pessoas promove diversidade e inclusão no trabalho. 2024. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/gestao-de-pessoas-promove-diversidade-e-inclusao-no-trabalho/>

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LÚCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Disponível em: <https://ifsp.pergamum.com.br/acervo/40817/>

SIMONELLI, A. P. et al. Barreiras à inclusão laboral das pessoas com deficiência no Brasil. Revista FT, v. 3, n. 2, p. 51–68, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>

SUPER VAREJO. Coop Supermercado investe para oferecer acessibilidade e inclusão. Revista SuperVarejo, 2023. Disponível em: <https://www.supervarejo.com.br/coop-supermercado-investe-em-inclusao/>

VASCONCELOS, M. A.; MARANHÃO, D. S. Barreiras urbanísticas e de transporte à inclusão profissional das PcDs. Revista FT, v. 3, n. 2, p. 89–101, 2020. Disponível em: <https://revistaft.com.br/inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/>

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577806573/>

WALTON, R. E. Quality of working life: what is it? Sloan Management Review, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973. (Tradução e discussão teórica aplicadas ao contexto brasileiro). Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/>

APÊNDICE A – Questionário aplicado: “Qualidade de Vida no Trabalho para a PcD” para os trabalhadores.

Objetivo da pesquisa: Avaliar percepções sobre acessibilidade, inclusão e qualidade de vida no ambiente de trabalho para pessoas com deficiência.

1. Idade: ____
2. Gênero: ____
3. Cargo / Função: ____
4. Tipo de deficiência (caso se aplique)? ____
5. Como é feita a divulgação das vagas para pessoas com deficiência? ____
6. Tempo de atuação na empresa: ____
7. Você conhece a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e as cotas para PCDs no mercado de trabalho?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
8. Você já teve dificuldades de acessibilidade no trabalho (como rampas, elevadores ou banheiros adaptados)?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
9. A empresa oferece condições adequadas para que você exerça bem suas funções?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
10. Você é tratado da mesma forma que os outros colegas de trabalho?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
11. Seus líderes ou chefes compreendem suas necessidades e respeitam suas condições?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
12. O RH incentiva políticas inclusivas e a integração dos PCDs na empresa?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
13. Sua qualidade de vida no trabalho influencia sua produtividade?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
14. As políticas inclusivas da empresa ajudam a melhorar seu desempenho?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
15. A empresa oferece oportunidades de capacitação, rodas de conversa e treinamento para PCDs?
SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()
16. Seu trabalho contribui para o seu bem-estar pessoal? O RH incentiva políticas inclusivas e a integração dos PCDs na empresa?

SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()

17. O incentivo e apoio dos colegas e líderes aumenta sua motivação e desempenho?

SIM () NÃO () PARCIALMENTE ()

18. Quais aspectos você aponta como positivo e/ou melhoraria na empresa em que trabalha? _____

APÊNDICE B – Questionário aplicado: “Qualidade de Vida no Trabalho para a PcD” para o RH

Objetivo da pesquisa: Avaliar percepções sobre inclusão, acessibilidade e práticas de RH para pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

1. Idade: ____
2. Tempo de atuação na empresa: ____
3. Cargo / Função: ____
4. De que forma o setor de RH aplica, na prática, as determinações da Lei Brasileira de Inclusão e da lei de cotas dentro da empresa? ____
5. Como é feita a divulgação das vagas para pessoas com deficiência? ____
6. Há critérios ou adaptações específicas no processo seletivo para garantir igualdade de oportunidades? ____
7. Quais ações ou práticas são realizadas para o acolhimento e integração de novos colaboradores com deficiência? ____
8. A empresa oferece acessibilidade física e tecnológica adequadas? Quais melhorias ainda são necessárias nesse aspecto? ____
9. Há capacitação da equipe em geral (gestores e colegas) sobre temas de inclusão, respeito à diversidade e acessibilidade? ____
10. Como o RH percebe o clima organizacional em relação à inclusão das pessoas com deficiência? ____
11. Você acredita que as ações de inclusão impactam positivamente a imagem da empresa? Como? ____
12. Quais são os principais desafios e avanços da empresa em relação à inclusão de pessoas com deficiência? ____