

**ALÉM DAS COTAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA INCLUSÃO  
DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**  
**BEYOND QUOTAS: CHALLENGES AND PERSPECTIVES OF THE INCLUSION OF PEOPLE WITH  
DISABILITIES IN ORGANIZATIONS**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-122

Mônica Costa Moreira da Silva <sup>1</sup>

**RESUMO**

O presente artigo analisa a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, destacando os avanços legais, os desafios estruturais e o papel estratégico da gestão de pessoas na promoção de ambientes organizacionais mais acessíveis e equitativos. Parte-se de uma abordagem histórica acerca da evolução do tratamento social dispensado às pessoas com deficiência, evidenciando a transição de práticas excludentes para modelos fundamentados nos direitos humanos, na cidadania e na igualdade de oportunidades. No contexto brasileiro, são examinados marcos normativos relevantes, como a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.213/1991 e a Lei Brasileira de Inclusão nº 13.146/2015, instrumentos que fortaleceram a proteção jurídica e ampliaram o debate sobre empregabilidade. O estudo demonstra que, apesar dos avanços institucionais, ainda persistem barreiras relacionadas ao preconceito, à baixa acessibilidade, à deficiência na qualificação profissional e à limitada inserção no mercado formal. Analisa-se, ainda, a atuação do setor de Recursos Humanos nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e adaptação do ambiente de trabalho, ressaltando sua importância na retenção e no desenvolvimento desses profissionais. Também são discutidas tendências contemporâneas, como diversidade corporativa, práticas ESG, inovação tecnológica e trabalho híbrido, que ampliam novas possibilidades de inclusão produtiva. Conclui-se que a efetiva participação das pessoas com deficiência no mundo do trabalho depende da articulação entre Estado, empresas e sociedade civil, bem como da consolidação de uma cultura organizacional baseada no respeito, na acessibilidade e na valorização da diversidade humana.

**PALAVRAS-CHAVE:** pessoa com deficiência; mercado de trabalho; inclusão profissional; gestão de pessoas; acessibilidade; diversidade organizacional.

**ABSTRACT**

This article analyzes the inclusion of people with disabilities in the labor market, highlighting legal advances, structural challenges, and the strategic role of people management in promoting more accessible and equitable organizational environments. It begins with a historical approach to the evolution of the social treatment given to people with disabilities, emphasizing the transition from exclusionary practices to models based on human rights, citizenship, and equal opportunities. In the Brazilian context, relevant legal frameworks are examined, such as the Federal Constitution of 1988, Law No. 8,213/1991, and the Brazilian Inclusion Law No. 13,146/2015, instruments that strengthened legal protection and expanded the debate on employability. The study demonstrates that, despite institutional progress, barriers related to prejudice, low accessibility, insufficient professional qualification, and limited insertion into the formal labor market still persist. It also analyzes the role of the Human Resources sector in recruitment, selection, training, performance evaluation, and workplace adaptation processes, emphasizing its importance in the retention and development of these professionals. Contemporary trends are also discussed, such as corporate diversity, ESG practices, technological innovation, and hybrid work, which expand new possibilities for productive inclusion. It is concluded that the effective participation of people with disabilities in the world of work depends on coordination among the State, companies, and civil society, as well as on the consolidation of an organizational culture based on respect, accessibility, and the appreciation of human diversity.

**KEYWORDS:** people with disabilities; labor market; professional inclusion; people management; accessibility; organizational diversity.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Absoulute Christian University, Florida/USA, 2023.

## INTRODUÇÃO

O artigo constitui importante instrumento de reflexão científica sobre temas relacionados à dignidade humana, à autonomia econômica e à participação social dos indivíduos. Nesse sentido, a inserção profissional das pessoas com deficiência representa relevante mecanismo de cidadania, uma vez que possibilita o exercício de direitos, o fortalecimento da autoestima e a ampliação das oportunidades de convivência social. Entretanto, apesar dos avanços normativos e institucionais observados nas últimas décadas, esse grupo ainda enfrenta barreiras históricas relacionadas ao preconceito, à falta de acessibilidade e à limitação de oportunidades no mercado de trabalho.

Historicamente, as pessoas com deficiência foram submetidas a diferentes formas de exclusão e segregação. Em diversos períodos da humanidade, predominavam concepções assistencialistas ou discriminatórias, que restringiam sua participação social e produtiva. Somente a partir do fortalecimento dos direitos humanos, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, ampliou-se o reconhecimento internacional da necessidade de políticas públicas voltadas à reabilitação, à inclusão social e ao acesso ao emprego digno. Nesse contexto, organismos internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT), passaram a incentivar medidas destinadas à igualdade de oportunidades e à eliminação de práticas excludentes.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 consolidou importantes garantias às pessoas com deficiência, vedando práticas discriminatórias e assegurando direitos sociais fundamentais. Posteriormente, normas como a Lei nº 8.213/1991, que instituiu o sistema de cotas em empresas com cem ou mais empregados, e legislações voltadas à acessibilidade reforçaram o compromisso jurídico com a inclusão laboral. Todavia, a existência de dispositivos legais, por si só, não assegura a efetivação plena desses direitos,

sendo necessária a atuação conjunta do Estado, das organizações e da sociedade civil.

Nesse cenário, destaca-se o papel estratégico da gestão de pessoas, especialmente no desenvolvimento de políticas internas de recrutamento, seleção, treinamento, adaptação do ambiente de trabalho e valorização da diversidade. O setor de Recursos Humanos deixa de exercer função meramente administrativa e passa a atuar como agente promotor de transformação organizacional, contribuindo para ambientes mais inclusivos, equitativos e produtivos.

Diante disso, o presente artigo tem por objetivo analisar a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com ênfase na atuação do gestor de Recursos Humanos nesse processo. Busca-se discutir os principais marcos legais, os desafios enfrentados por esse público, as responsabilidades organizacionais e as práticas capazes de promover a inclusão efetiva no ambiente laboral.

### **PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: INCLUSÃO, DIREITOS E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS**

A participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho representa tema de elevada relevância social, econômica e jurídica, uma vez que o emprego formal constitui importante instrumento de autonomia, reconhecimento social e exercício da cidadania. Apesar dos avanços normativos e institucionais registrados nas últimas décadas, ainda persistem obstáculos que dificultam a inserção e a permanência desse público nas organizações, especialmente em razão de barreiras arquitetônicas, limitações educacionais, preconceito e desconhecimento sobre práticas inclusivas.

A compreensão do conceito de deficiência passou por significativa transformação histórica. Durante longos períodos, prevaleceram interpretações excludentes, centradas apenas em limitações físicas,

sensoriais ou intelectuais. Na contemporaneidade, entretanto, consolidou-se uma visão mais ampla, que reconhece a deficiência como resultado da interação entre características individuais e barreiras impostas pelo meio social. Dessa forma, o debate atual desloca-se da incapacidade para a promoção de acessibilidade, igualdade de oportunidades e valorização das potencialidades humanas.

Historicamente, pessoas com deficiência foram submetidas à segregação, à invisibilidade social e a práticas discriminatórias em diferentes civilizações. Com o avanço dos direitos humanos, especialmente a partir do século XX, intensificaram-se movimentos internacionais voltados à proteção jurídica e à inclusão social desse grupo. Organismos como a Organização Internacional do Trabalho e a Organização das Nações Unidas contribuíram para a formulação de normas que incentivam a igualdade no acesso ao emprego, à educação e à participação social.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 consolidou direitos fundamentais voltados à dignidade da pessoa com deficiência, assegurando proteção contra discriminação e acesso a políticas públicas inclusivas. Posteriormente, a Lei nº 8.213/1991 instituiu a reserva legal de vagas em empresas com cem ou mais empregados, estabelecendo percentuais proporcionais de contratação. Além disso, legislações complementares voltadas à acessibilidade e à inclusão educacional reforçaram o compromisso estatal com a ampliação de oportunidades.

Entretanto, a efetividade dessas garantias depende de ações concretas das organizações. A contratação de pessoas com deficiência não deve limitar-se ao cumprimento formal da legislação, mas integrar políticas permanentes de diversidade e gestão de pessoas. Nesse contexto, destacam-se medidas como recrutamento acessível, adaptação de postos de trabalho, uso de tecnologias assistivas, capacitação profissional, sensibilização das equipes e avaliação baseada em competências. Tais práticas contribuem

para ambientes laborais mais justos, produtivos e inovadores.

A educação também ocupa posição estratégica nesse processo, pois a qualificação profissional amplia possibilidades de inserção e ascensão na carreira. Todavia, dificuldades estruturais no sistema educacional ainda restringem o desenvolvimento pleno de muitas pessoas com deficiência, repercutindo diretamente em sua empregabilidade. Por essa razão, políticas integradas entre Estado, escolas, empresas e sociedade civil mostram-se indispensáveis para superar desigualdades históricas.

Sob a perspectiva organizacional, a inclusão gera benefícios relevantes. Além de fortalecer a responsabilidade social corporativa, amplia a diversidade de experiências, favorece a inovação, melhora o clima institucional e aproxima a empresa de diferentes públicos consumidores. Organizações que valorizam a pluralidade tendem a desenvolver culturas mais colaborativas e alinhadas às demandas contemporâneas de sustentabilidade e justiça social.

Dessa forma, a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho exige mais do que normas legais: requer mudança cultural, compromisso institucional e reconhecimento de que a diversidade humana constitui fator de desenvolvimento social e vantagem competitiva. Promover oportunidades reais de trabalho digno significa fortalecer a cidadania e construir relações laborais mais democráticas e igualitárias.

## **GESTÃO DE PESSOAS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA A INCLUSÃO PROFISSIONAL**

A efetiva inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho depende, em grande medida, da atuação estratégica da gestão de pessoas. Mais do que cumprir exigências legais, as organizações contemporâneas são chamadas a construir ambientes profissionais acessíveis, diversos e comprometidos com a igualdade de oportunidades. Nesse cenário, o setor de

Recursos Humanos assume papel central na formulação de políticas inclusivas, no desenvolvimento de talentos e na promoção de relações laborais pautadas no respeito às diferenças (CHIAVENATO, 2002).

O processo de inclusão inicia-se no recrutamento e na seleção. Cabe à organização estruturar procedimentos acessíveis, transparentes e baseados em competências, assegurando que candidatos com deficiência possam participar em igualdade de condições. Isso envolve descrição adequada de cargos, avaliação compatível com as funções a serem exercidas, acessibilidade física e comunicacional nas etapas seletivas e postura ética por parte dos avaliadores. O foco deve recair sobre habilidades, experiências e potencial de desenvolvimento, e não sobre limitações presumidas (GIL, 1994).

Após a contratação, a integração profissional exige planejamento contínuo. O acolhimento inicial, a apresentação da cultura organizacional, o esclarecimento de direitos e deveres e a adaptação das rotinas de trabalho são medidas essenciais para fortalecer o vínculo entre colaborador e empresa. Paralelamente, o treinamento técnico e comportamental deve contemplar tanto o novo empregado quanto as equipes já existentes, favorecendo convivência respeitosa, cooperação e superação de preconceitos ainda presentes em muitos espaços laborais (ETHOS, 2002).

A qualificação profissional representa elemento decisivo para ampliar a empregabilidade das pessoas com deficiência. Em um mercado cada vez mais competitivo, marcado por inovação tecnológica e exigência de múltiplas competências, torna-se indispensável investir em formação continuada. Nesse contexto, parcerias entre empresas, instituições educacionais, entidades especializadas e poder público contribuem para preparar profissionais, identificar potencialidades e direcionar trabalhadores a funções compatíveis com suas capacidades e interesses (PASTORE, 2001).

Outro aspecto fundamental refere-se à adaptação do ambiente organizacional. A acessibilidade não se limita à eliminação de barreiras arquitetônicas, mas inclui mobiliário adequado, tecnologias assistivas, comunicação inclusiva, ergonomia e revisão de processos internos. Ambientes planejados de forma universal beneficiam não apenas pessoas com deficiência, mas toda a força de trabalho, ao proporcionar melhores condições de saúde, segurança e produtividade (DANIELLOU, 1989).

A avaliação de desempenho também precisa observar critérios objetivos e equitativos. O acompanhamento profissional deve considerar resultados, competências desenvolvidas, necessidades de capacitação e oportunidades de crescimento, evitando práticas discriminatórias ou paternalistas. A valorização do mérito, aliada ao suporte adequado, fortalece a permanência e o desenvolvimento de carreira desses profissionais (CHIAVENATO, 2002).

Sob a perspectiva institucional, a inclusão gera impactos positivos relevantes. Empresas que investem em diversidade tendem a melhorar o clima organizacional, ampliar a inovação, fortalecer a imagem corporativa e aproximar-se de consumidores socialmente conscientes. Além disso, ao ampliar oportunidades de trabalho, contribuem para redução da dependência econômica, fortalecimento da cidadania e desenvolvimento social mais equilibrado (SASSAKI, 1999).

Apesar dos avanços legislativos e das experiências exitosas já observadas, ainda persistem desafios relacionados à baixa qualificação decorrente de desigualdades históricas, resistência cultural, desconhecimento gerencial e cumprimento meramente formal das cotas legais. Superar tais entraves requer mudança de mentalidade e compromisso coletivo entre Estado, empresas e sociedade civil (BRASIL, 1988; BRASIL, 1991).

Dessa forma, a gestão de pessoas consolida-se como agente transformador no processo de inclusão

profissional. Quando orientada por princípios de equidade, acessibilidade e valorização humana, torna-se capaz de converter diversidade em vantagem competitiva e promover ambientes de trabalho mais democráticos, produtivos e socialmente responsáveis.

## **PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS PARA AS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA**

As transformações econômicas, sociais e organizacionais ocorridas nas últimas décadas evidenciaram a necessidade de construção de uma sociedade mais inclusiva, capaz de conciliar crescimento econômico, inovação e justiça social. Nesse contexto, a inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho deixou de ser compreendida apenas como obrigação legal ou ação assistencialista, passando a representar estratégia de desenvolvimento humano, fortalecimento institucional e ampliação da cidadania. A inclusão produtiva desse público revela-se, portanto, componente indispensável para a consolidação de relações sociais mais democráticas e sustentáveis (KOTLER, 1998).

A evolução das teorias administrativas também contribuiu para essa mudança de paradigma. Se, no início do século XX, predominavam modelos organizacionais centrados exclusivamente no controle da produtividade e na racionalização das tarefas, a gestão contemporânea passou a valorizar fatores como motivação, cooperação, diversidade e bem-estar no ambiente laboral. Dessa forma, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos operacionais e passaram a ocupar posição estratégica nos processos produtivos e decisórios.

No cenário brasileiro, os dados recentes demonstram avanços, embora ainda coexistam importantes desafios. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o país possuía, em 2022, aproximadamente 18,6 milhões de pessoas com deficiência com dois anos ou mais de idade,

correspondendo a parcela expressiva da população nacional. No mesmo período, cerca de 5,1 milhões encontravam-se inseridas no mercado de trabalho, enquanto aproximadamente 12 milhões permaneciam sem ocupação formal ou informal, revelando significativa desigualdade no acesso às oportunidades profissionais (IBGE, 2022).

Os indicadores também apontam que a taxa de ocupação entre pessoas com deficiência permaneceu consideravelmente inferior à observada entre pessoas sem deficiência. Enquanto 29,2% das pessoas com deficiência estavam ocupadas, entre a população sem deficiência o índice alcançava 66,4%. Soma-se a isso o fato de que parcela expressiva desses trabalhadores atuava na informalidade, condição que reduz a proteção previdenciária, limita direitos trabalhistas e amplia a vulnerabilidade socioeconômica (IBGE, 2022).

Paralelamente, o setor privado passou a reconhecer que a inclusão também representa oportunidade estratégica de mercado. Empresas de diferentes segmentos vêm ampliando investimentos em acessibilidade, ergonomia, arquitetura universal, tecnologia assistiva e atendimento especializado. O consumidor com deficiência, historicamente negligenciado, passou a ser percebido como público relevante, com demandas específicas e crescente poder de consumo. Nesse sentido, iniciativas nos setores de turismo, comércio, construção civil e serviços demonstram que inclusão e competitividade podem caminhar conjuntamente (KOTLER, 1998).

Todavia, persistem obstáculos estruturais que limitam a plena participação social dessas pessoas. Barreiras urbanísticas, deficiência no transporte público, escassez de ambientes corporativos acessíveis, preconceito cultural e insuficiência de políticas educacionais inclusivas ainda restringem trajetórias profissionais e autonomia individual. A superação desses entraves exige atuação articulada entre Estado, empresas, instituições de ensino e sociedade civil organizada.

Diante desse panorama, torna-se evidente que a inclusão das pessoas com deficiência não pode ser tratada como concessão, mas como direito fundamental e investimento social. Promover acesso ao trabalho digno, à renda e à participação econômica significa reduzir desigualdades históricas, fortalecer o desenvolvimento nacional e ampliar o potencial produtivo do país. Organizações que incorporam essa visão tendem a construir ambientes mais inovadores, humanos e socialmente responsáveis.

Conclui-se, portanto, que o avanço da inclusão depende menos da ausência de capacidade das pessoas com deficiência e mais da remoção das barreiras impostas pela sociedade. Quando oportunidades reais são oferecidas, acompanhadas de acessibilidade, qualificação e respeito, esse público demonstra competências, talento e contribuição efetiva para o progresso coletivo. Assim, consolidar uma cultura inclusiva no Brasil é não apenas dever jurídico e moral, mas escolha estratégica para o futuro.

## **NOVOS CAMINHOS PARA A INCLUSÃO PROFISSIONAL DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA**

A inclusão profissional da pessoa com deficiência tem avançado de forma significativa nas últimas décadas, especialmente em razão do fortalecimento da legislação brasileira e da ampliação do debate social acerca da diversidade e dos direitos humanos. Nesse contexto, destaca-se a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência — Lei nº 13.146/2015 —, considerada um dos principais marcos normativos do país, ao estabelecer garantias relacionadas ao trabalho, à acessibilidade, à educação e ao combate a práticas discriminatórias. Todavia, embora os avanços legais sejam relevantes, ainda persistem desafios para a concretização plena desses direitos no cotidiano organizacional (BRASIL, 2015).

No ambiente corporativo contemporâneo, a inclusão passou a integrar discussões estratégicas

vinculadas às práticas de ESG (Environmental, Social and Governance), que valorizam responsabilidade social, diversidade e governança ética. Dessa forma, empresas que promovem oportunidades equitativas e ambientes acessíveis tendem a fortalecer sua reputação institucional, atrair talentos e consolidar relações mais sustentáveis com colaboradores, consumidores e investidores. A inclusão da pessoa com deficiência, portanto, deixou de ser apenas obrigação legal para tornar-se diferencial competitivo.

Entretanto, não basta contratar; é necessário garantir permanência, desenvolvimento e bem-estar no trabalho. Questões relacionadas à saúde mental, ao sentimento de pertencimento, ao enfrentamento do assédio moral e à construção de culturas organizacionais acolhedoras mostram-se essenciais para a retenção desses profissionais. A ausência de ambientes respeitosos e inclusivos pode gerar isolamento, baixa motivação e rotatividade, comprometendo os objetivos institucionais e pessoais.

Outro fator decisivo refere-se ao avanço tecnológico. Ferramentas digitais, softwares leitores de tela, sistemas de reconhecimento de voz, plataformas acessíveis, inteligência artificial e modalidades de trabalho remoto ampliaram as possibilidades de inserção profissional das pessoas com deficiência. A tecnologia, quando orientada por princípios inclusivos, reduz barreiras históricas e amplia a autonomia laboral, permitindo novas formas de produtividade e participação econômica.

Também merecem destaque experiências empresariais exitosas que demonstram a viabilidade e os benefícios da inclusão. Organizações que investem em programas estruturados de acessibilidade, capacitação e liderança inclusiva comprovam que equipes diversas tendem a ser mais inovadoras, colaborativas e alinhadas às demandas sociais contemporâneas. Tais práticas funcionam como referência para outras instituições e contribuem para a disseminação de uma cultura organizacional mais justa.

Importa ressaltar, ainda, a necessidade de atualização terminológica. Expressões historicamente utilizadas, como “portador de deficiência” ou “PNE”, vêm sendo substituídas por “Pessoa com Deficiência (PcD)”, nomenclatura adotada pela legislação atual e por movimentos sociais, por reconhecer a pessoa em sua integralidade, sem reduzir sua identidade à deficiência.

No que se refere ao futuro, as perspectivas apontam para modelos de trabalho mais flexíveis, digitalizados e centrados na valorização humana. O crescimento do trabalho híbrido, o fortalecimento de políticas afirmativas, a expansão da educação inclusiva e a formação de lideranças sensíveis à diversidade tendem a ampliar oportunidades e reduzir desigualdades. Contudo, para que esse cenário se concretize, será indispensável o compromisso permanente entre Estado, empresas e sociedade civil.

Conclui-se, portanto, que os desafios atuais da inclusão profissional da pessoa com deficiência exigem respostas inovadoras, estruturadas e contínuas. Mais do que cumprir normas, incluir significa reconhecer talentos, remover barreiras e construir uma sociedade em que todos possam participar plenamente da vida econômica e social, com dignidade, autonomia e igualdade de oportunidades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente análise evidenciou que a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho ultrapassa o campo estritamente legal, configurando-se como questão social, econômica e humana de elevada relevância. Embora o ordenamento jurídico brasileiro tenha avançado significativamente, especialmente a partir da Constituição Federal de 1988 e da Lei nº 8.213/1991, a efetivação desses direitos ainda encontra entraves relacionados ao preconceito, à baixa acessibilidade, à insuficiente qualificação profissional e à resistência cultural presente em parte das organizações e da sociedade (BRASIL, 1988; BRASIL, 1991).

Verificou-se que o trabalho exerce papel essencial na promoção da autonomia financeira, da autoestima e da participação cidadã das pessoas com deficiência. Dessa forma, restringir o acesso desse público ao emprego significa perpetuar desigualdades históricas e limitar potenciais produtivos relevantes para o desenvolvimento nacional. Os dados recentes demonstram que, apesar dos avanços, a taxa de ocupação entre pessoas com deficiência permanece substancialmente inferior à observada entre pessoas sem deficiência, revelando a necessidade de políticas mais eficazes e permanentes de inclusão (IBGE, 2022).

Ao longo do estudo, destacou-se o papel estratégico da gestão de pessoas nesse processo. O setor de Recursos Humanos deixou de possuir função meramente burocrática para assumir posição decisiva na construção de ambientes laborais mais inclusivos, sendo responsável por práticas de recrutamento acessível, seleção baseada em competências, capacitação continuada, avaliação justa de desempenho e adaptação dos espaços físicos e organizacionais. Quando orientada por princípios de equidade e valorização da diversidade, a gestão de pessoas contribui diretamente para melhores resultados institucionais e para relações de trabalho mais democráticas (CHIAVENATO, 2002).

Também se constatou que a inclusão gera benefícios concretos às empresas. Organizações que investem em acessibilidade e diversidade fortalecem sua imagem institucional, ampliam a capacidade inovadora, melhoram o clima organizacional e aproximam-se de novos públicos consumidores. Nesse sentido, a pessoa com deficiência não deve ser percebida como custo ou obrigação normativa, mas como profissional capaz de agregar competências, experiências e perspectivas relevantes ao ambiente corporativo (KOTLER, 1998).

Todavia, a consolidação desse novo panorama depende de esforços integrados entre Estado, iniciativa privada, instituições educacionais e sociedade civil. É indispensável ampliar investimentos em educação inclusiva, formação profissional, mobilidade urbana,

tecnologia assistiva e fiscalização do cumprimento da legislação vigente. Paralelamente, torna-se necessária a desconstrução de estigmas históricos que ainda associam deficiência à incapacidade ou dependência.

Conclui-se, portanto, que promover a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho significa reconhecer a diversidade humana como valor estratégico e fundamento da justiça social. A construção de oportunidades reais de emprego digno, acompanhadas de respeito, acessibilidade e desenvolvimento profissional, representa caminho indispensável para uma sociedade mais produtiva, equilibrada e verdadeiramente democrática.

## REFERÊNCIAS

- ASSIS, Olney Queiroz. **O Estado e as pessoas portadoras de deficiências.** Disponível em: <http://www.advogado.com/ppd/estado.htm> Acesso em 30 abr. 2023.
- BRASIL (1988). **Constituição de República Federativa do Brasil.** 27.ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- BAUDRILLARD, J. **La transparence du Mal.** Paris: Galilée, 1990.
- BOTINI, J. [coord.]. **Deficiência e Competência:** programa de inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas ações educacionais do Senac. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.
- CAMPOS, Priscilla Perla Tartarotti Von Zuben **Portadores de necessidades especiais no mercado de trabalho:** Duas razões para contratar PNE's. Disponível em: <http://www.portalrnc.com.br/colunistas/pperla/not.htm> Acesso em 21 fev. 2023.
- CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** Pioneira, São Paulo: 1997.
- CORDE. **Coordenadoria Nacional Para Integração da Pessoa Portadora de Deficiência.** Disponível em: <http://www.mj.gov.br/sedh/ct/corde/dpdh/sicorde/sicorde.asp>. Acesso em: mar ago. 2023.
- CORRER, R. **Deficiência e inclusão social:** construindo uma nova comunidade. Bauru: EDUSC, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa:** descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa.** Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.
- ETHOS. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência /** coordenação Marta Gil. - São Paulo: Instituto Ethos, 2002.
- FICHER, André L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo em empresas consideradas líderes. **Tese de Doutorado.** São Paulo: FEA/USP, 1998. 392p.
- FORTUNATO, M. **Educação e deficiência.** In: MANTOAN, M. T. E. A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema. p. 134-136. São Paulo: Memnon: SENAC, 1997.
- FURTADO, Genival. **Pelo Direito de Trabalhar.** Disponível em: <http://www.fiepa.org.br>. Acesso em: 3 fev.2023.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas: 1994.
- GIL, M. [coord.]. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência.** São Paulo: Ethos, 2002.
- HEINSKI, Rosângela Maria Mendonça Soares. **Um estudo sobre a inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho.** Porto Alegre: UNISINOS, 2003. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale d Rio dos Sinos, 2003.
- JUPP, K. **Viver plenamente:** convivendo com as dificuldades de aprendizagem. Campinas: Papirus, 1998.
- MACIEL, M. R. C. **Portadores de deficiência:** a questão da inclusão social. São Paulo em Perspectiva, 14 (2), 2000.
- MANTOAN, Maria Teresa Égler. **A integração de pessoas com deficiência.** São Paulo: Memnon,1997.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, Crislaine Vanilza Simões. **O deficiente físico e o mercado de trabalho.** Disponível em: [www.sardinhainaldo.spaceblog.com.br/.../O-DEFICIENTE-FISICO-E-O-MERCADO-DE-TRABALHO/](http://www.sardinhainaldo.spaceblog.com.br/.../O-DEFICIENTE-FISICO-E-O-MERCADO-DE-TRABALHO/). Acesso em 30 fev. 2023.
- NAKAMURA, Eunice Kimie Kyosen. **O trabalho de pessoas com restrições oriundas de deficiências em**

**instituições bancárias.** Tese de doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

NERI, M. [et al.]. **Retratos da deficiência no Brasil (PPD).** Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003.

PASTORE, José. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência.** São Paulo: LTt, 2001.

PRIETO, R. G. **Políticas de melhoria da escola pública para todos: tensões atuais.** Educação Online. Disponível na Internet: . Acessível em: 28 mar. 2023.

QUINTÃO, Denise Teresinha da Rosa. **Algumas reflexões sobre a pessoa portadora de deficiência e sua relação com o social.** Psicologia e Sociedade, v. 17, n. 1, p. 17-28, jan/abr. 2005.

REED, M. **Sociologia da gestão.** Portugal: Celta Editora, 1997.

RIBAS, J. B. C. **O que são deficientes.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

ROCHA, S. **Porque incluir?** INES – Espaço, p. 26-28, jun. 1994.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: Construindo uma sociedade para todos.** 3 ed. Rio de Janeiro: WVA, 1999.

SENAI-ALAGOAS. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Departamento Regional de Alagoas. **Guia Alagoas inclusiva: orientações para empregadores e Profissionais de recursos humanos / SENAI.** AL. Maceió : SENAI/AL, 2008.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOARES, Claudivani Olegário. **A inserção do deficiente físico no mercado de trabalho.** Belém: UNAMA, 2001.

SOUZA, J. F. S. Somos tão diferentes, que somos quase iguais. Revista Aprender ao longo da vida, n. 3, 03 de janeiro de 2005. Disponível na internet: . Acessível em 03 out.2022.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TORRES, Elisabeth Fátima. **As perspectivas de acesso ao ensino superior de jovens e adultos da educação especial.** Tese de doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.