

DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: um estudo com empresas do ranking GPTW

ISADORA CHRISTINA BATISTA DA COSTA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

CRISTINA LOURENÇO UBEDA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)

DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD): um estudo com empresas do ranking GPTW

1. Introdução

A discussão sobre a importância da diversidade e inclusão no mercado de trabalho tem ganhado destaque no mundo corporativo e nas organizações contemporâneas. No entanto, surge a preocupação de como transformar essa discussão em ações tangíveis e efetivas, transcendendo o nível teórico para se tornar uma realidade concreta e praticada dentro das empresas (Henrique, 2023), ainda mais para o grupo de pessoas com deficiência.

No Brasil, a inclusão de pessoas com deficiência (PcD) é particularmente relevante, dadas as políticas públicas e legislações como a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência: Lei nº 13.146/2015 (Brasil, 2015) e a Lei de Cotas: Lei nº 8.213/91 (Brasil, 1991), que visam assegurar os direitos e a participação ativa dessas pessoas no mercado de trabalho, além de promover uma sociedade mais justa e igualitária.

Segundo a legislação brasileira, empresas com diferentes quantidades de empregados devem reservar uma porcentagem mínima de vagas para PcD (Brasil, 1991), a saber: de 100 a 200 empregados, 2% das vagas; de 201 a 500 empregados, 3% das vagas; de 501 a 1000 empregados, 4% das vagas; e mais de 1000 empregados, 5% das vagas.

Complementarmente, os dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2024) apontam que há mais homens (341.392) do que mulheres (204.548) entre os empregados com deficiência informados pelo eSocial; as deficiências mais comuns são física, visual e auditiva, com mais da metade dos trabalhadores possuindo ensino médio completo; e a incidência de mais desigualdades diante das interseccionalidades de gênero, raça e renda.

Essas medidas visam promover a inclusão social e a igualdade de oportunidades no ambiente corporativo. Entretanto, ainda existem preconceitos para equipes diversas no mercado de trabalho, mesmo com a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que preconiza a importância para PcD se inserirem no mercado de trabalho ao invés de apenas a garantia de direitos (Miranda, 2021).

Lidar com a diversidade, ainda, constitui um grande desafio para as organizações (Bahia, 2010), dado os vieses inconscientes, que são sistemas automáticos e instintivos do cérebro humano, criam várias associações mentais baseadas em experiências pessoais, resultando em estereótipos e preconceitos. Assim, podem acontecer vieses inconscientes como atitudes ou estereótipos que impactam ações e decisões de forma involuntária. Estudos (Greenwald *et al.*, 2022; Forscher *et al.*, 2019; Greenwald; Banaji, 1995) demonstram a existência desses vieses e seus impactos nas organizações e sociedade, bem como a necessidade de sua desconstrução.

Por conta desses vieses inconscientes de gestores e equipe, a política de diversidade e inclusão ainda é um tema que precisa evoluir nas discussões das organizações para ser de fato aceita. Nesse sentido, as organizações buscam implantar práticas para garantir a inclusão de pessoas diversas, através da atração e seleção, e após a entrada desses profissionais, desenvolver e reter esses talentos, papéis primordiais da área de gestão de pessoas.

Assim, este artigo objetiva analisar as práticas de diversidade e inclusão de pessoas com deficiência (PcD) em 5 empresas do ranking GPTW, com base em quatro categorias de análise (i) conscientização, (ii) atração e retenção, (iii) desenvolvimento de carreira e (iv) governança.

O estudo é justificado pela responsabilidade social das empresas por engajamento no combate ao preconceito e à discriminação, criando oportunidades de trabalho e renda às pessoas tradicionalmente estigmatizadas, discriminadas ou marginalizadas (Bahia, 2010); e pela

inclusão de grupos minorizados na gestão empresarial para agregar valor tanto ao negócio quanto aos indivíduos (Renner e Gomes, 2020).

2. Fundamentação teórica

2.1 Diversidade e inclusão de pessoas com deficiência

A diversidade nas organizações pode ser classificada em várias categorias, incluindo diversidade de gênero, diversidade étnica e racial, diversidade etária, diversidade de orientação sexual, diversidade de habilidades e capacidades, diversidade religiosa, diversidade educacional e de formação, diversidade socioeconômica e diversidade cultural. Cabe ressaltar que a diversidade, enquanto fenômeno, sempre existiu e é inerente aos seres humanos. No entanto, seu conceito tem se transformado ao longo do tempo e pode ser analisado sob a ótica de várias ciências. Portanto, é necessário especificar o tipo de diversidade a que se refere, pois o conceito, por si só, não é completo (Renner; Gomes, 2020, Fraga et al., 2022).

No que tange o grupo de pessoas com deficiência, quando são analisados os próprios termos utilizados, são percebidas certa discriminação e ações diferenciadas na forma de lidar com essas pessoas. Historicamente, eram usadas palavras negativas para qualificar pessoas com problema de surdez, atraso mental, cegueira etc. Assim, termos pejorativos, como aleijado e retardado, eram culturalmente aceitos e empregados (Assis; Carvalho-Freitas, 2014).

Continua sendo um desafio a identificação das desigualdades sociais e das competências nem sempre justas inerentes às iniciativas de inclusão (Neves-Silva; Prais; Silveira, 2015; Amâncio; Mendes, 2023). Percebe-se a importância de inclusão de pessoas com deficiência na empresa, tanto para meios legais, quanto para ter uma perspectiva multicultural para trabalho e processos. No contexto empresarial, empresas inclusivas podem obter diversos benefícios, desde os benefícios tributários, bem como o de proporcionar maior engajamento dos profissionais, melhor reputação corporativa e acesso a um mercado consumidor mais amplo (Sasaki, 2010).

Entretanto, ainda persistem barreiras e desafios para as organizações incluírem esse grupo minorizado nos seus times. Nas organizações, diversas barreiras estão presentes, como a ausência de acessibilidade, falta de equipamentos adequados para atender às necessidades das pessoas com deficiência, a baixa qualificação profissional que resulta na contratação para cargos de base na hierarquia organizacional, e o limitado conhecimento dos profissionais envolvidos, incluindo os da área de gestão de pessoas e aos gestores de áreas que estão contratando (Assis; Carvalho-Freitas, 2014; Santos; Souza, 2022).

A gestão da diversidade, quando bem implementada, contribui não apenas para a melhoria do desempenho organizacional, mas também para a valorização da cidadania e da equidade nas relações de trabalho (Costa et al., 2020, Carvalho-Freitas et al., 2017, Cardoso, Hanashiro, 2012). No cenário organizacional brasileiro, ações de diversidade vêm sendo cada vez mais incorporadas às estratégias de gestão de pessoas, especialmente nas grandes empresas e multinacionais; contudo, muitas dessas ações ainda estão desassociadas de mudanças estruturais reais, funcionando mais como apelo mercadológico do que como compromisso com a inclusão (Ribeiro; Soares, 2023).

Além disso, o capacitismo — sistema de crenças e práticas que inferioriza pessoas com deficiência — continua presente no imaginário organizacional, dificultando a integração e o desenvolvimento de carreiras de pessoas com deficiência (Costa et al., 2020). Por isso, é fundamental repensar a forma como a deficiência é compreendida no ambiente corporativo, superando a visão assistencialista e promovendo uma inclusão baseada na valorização da pluralidade humana.

A gestão da diversidade, nesse contexto, deve ser compreendida como uma ferramenta estratégica que visa reconhecer, respeitar e valorizar as diferenças entre as pessoas, promovendo

a equidade nas oportunidades e no ambiente de trabalho. No caso das pessoas com deficiência, essa gestão deve se basear não apenas na obrigatoriedade legal, como a Lei nº 8.213/1991, mas na construção de um espaço que respeite e considere as particularidades e experiências individuais desse grupo (Ribeiro; Soares, 2023, Aichner, 2021).

Além disso, empresas que implementam políticas de inclusão frequentemente observam melhorias no desempenho global (Hutson & Hutson, 2023), bem como um aumento do potencial inovador, impulsionado pela diversidade de perspectivas que esses profissionais agregam às equipes (Klinksiek et al., 2023). A convivência com diferentes realidades também favorece a construção de um ambiente mais empático, colaborativo e respeitoso entre os profissionais (Jammaers, 2023, Souza, 2022).

2.2 Política e práticas de diversidade e inclusão para pessoas com deficiência

Diante dos benefícios e impactos positivos gerados pela inclusão de pessoas com deficiência nas organizações — tanto do ponto de vista social quanto estratégico —, torna-se evidente que esse processo não pode ocorrer de forma isolada das estratégias do negócio. A efetividade das políticas de diversidade e inclusão não é uma atribuição restrita à área de gestão de pessoas, mas sim um compromisso coletivo, que envolve diretamente a alta liderança, gestores de todas as áreas e os próprios profissionais.

Assim, cabe à área de gestão de pessoas auxiliar nas políticas para diversidade e inclusão nas organizações, na intenção de construir práticas para desempenhar o papel ativo no cultivo de um ambiente inclusivo e socialmente responsável na empresa, assim como: a) manter o tema diversidade e inclusão como prioridade máxima pelos líderes; b) assegurar que os programas D&I estejam sendo adotados e respeitados; c) atrair, reter e desenvolver profissionais diversos; e d) participar de questões de responsabilidade social e ética (Vickers, 2005).

Nesse sentido, as práticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão de pessoas com deficiência assumem um papel estratégico, pois servem como alicerce para transformar os compromissos institucionais em ações concretas, estruturadas e sustentáveis. Diante desse cenário, este estudo organiza a análise das práticas em quatro pilares fundamentais: (i) conscientização, (ii) atração e retenção, (iii) desenvolvimento de carreira e (iv) governança. Essas categorias representam práticas interdependentes e indispensáveis para que a inclusão de pessoas com deficiência se consolide como uma política corporativa robusta, capaz de gerar impacto social positivo e, ao mesmo tempo, agregar valor ao negócio.

2.2.1 Conscientização

A construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva exige, antes de tudo, a conscientização contínua de líderes e profissionais quanto à importância estratégica da diversidade. Ainda é comum que organizações tratem o tema de forma superficial, restringindo-se a campanhas institucionais que não se traduzem em mudanças reais de comportamento (Ribeiro; Soares, 2023). Para romper com esse padrão, torna-se essencial investir em formações que abordem, entre outros aspectos, o capacitismo, as interseccionalidades e os vieses inconscientes que sustentam práticas excludentes no ambiente de trabalho.

Esses vieses, definidos por Greenwald e Banaji (1995) como estereótipos que influenciam ações de maneira involuntária, têm sido amplamente estudados por autores como Greenwald et al. (2022) e Forscher et al. (2019), que demonstram seus efeitos negativos nas dinâmicas organizacionais. Quando não são reconhecidos e enfrentados, tais mecanismos cognitivos reforçam percepções distorcidas sobre a capacidade de pessoas com deficiência, dificultando sua inclusão plena.

Para conscientização, o envolvimento da alta liderança é fundamental para sinalizar o comprometimento institucional com a diversidade. Conforme argumenta Saxena (2014), o apoio efetivo requer não apenas recursos financeiros, técnicos e humanos, mas também a

participação direta da alta gestão nos fóruns e decisões estratégicas sobre o tema. Ainda assim, esse compromisso precisa ser expandido para todos os níveis organizacionais, especialmente à média liderança, que pode exercer papel ativo em comitês e iniciativas inclusivas (Cox; Blake, 1991). Para Boekhorst (2015), líderes que demonstram atitudes simples e replicáveis promovem uma cultura de inclusão mais sólida e autêntica.

Além disso, Dobbin e Kalev (2016) destacam que os programas de diversidade e inclusão são mais eficazes quando incorporados à estratégia da organização, envolvendo gestores e equipes de forma voluntária e integrada, e não como uma responsabilidade exclusiva do setor de recursos humanos ou cumprimento de normas legais. Complementando essa perspectiva, Korkmaz et al. (2022, p. 11) afirmam que “[...] o apoio aos esforços organizacionais surge como uma dimensão importante que diz respeito aos atos do líder voltados para os fatores organizacionais [...]”, evidenciando a importância de um esforço coordenado e institucionalizado para que a conscientização se transforme em prática efetiva.

2.2.2 Atração e Retenção

A estruturação de práticas para atração e retenção de pessoas com deficiência requer o compromisso da área de gestão de pessoas em repensar seus processos seletivos. Conforme o estudo de Ribeiro e Soares (2023), a falta de acompanhamento das práticas inclusivas leva à evasão de talentos diversos e à estagnação de ações afirmativas.

Nesse sentido, Nardocci e Frohlich (2024) destacam que a adoção de práticas afirmativas vai muito além da abertura de vagas. Ela exige um redesenho das estratégias de recrutamento, com ações como a realização de processos seletivos afirmativos, a divulgação de vagas com comunicação inclusiva e a construção de bancos de talentos específicos para pessoas com deficiência. Essas iniciativas, quando bem estruturadas, não apenas ampliam as oportunidades de acesso, mas também fortalecem a percepção da marca empregadora como uma organização comprometida com a diversidade e a inclusão.

Observa-se, então, que investir apenas em estratégias de atração, sem promover ações estruturadas que garantam um ambiente verdadeiramente inclusivo, pode resultar em desafios como a insatisfação, o desengajamento e, conseqüentemente, a alta rotatividade de profissionais com deficiência. Isso reforça a importância de que as políticas de diversidade e inclusão estejam integradas a uma cultura organizacional que valorize, acompanhe e sustente o desenvolvimento desses profissionais no longo prazo (Nardocci; Frohlich, 2024).

Por isso, assegurar um ambiente de trabalho inclusivo torna-se indispensável, isso inclui desde práticas de *onboarding* acessível, com materiais adaptados e treinamentos sobre diversidade, até a implementação de grupos de afinidade, comitês de diversidade, metas de inclusão e censos internos para monitoramento contínuo dos avanços. Soma-se a isso a importância de ações de desenvolvimento, como programas de mentoria, treinamentos sobre vieses inconscientes e capacitação de pessoas com deficiência para seu crescimento na carreira.

Dessa forma, os resultados obtidos por organizações que conseguem implementar tais práticas de forma consistente evidenciam avanços na representatividade de pessoas com deficiência, inclusive em cargos de liderança, além da construção de ambientes mais seguros psicologicamente, com redução de comportamentos discriminatórios e aumento do engajamento interno. Assim, cabe ainda reforçar que a atração e retenção de pessoas com deficiência não pode ser tratada como uma ação isolada, mas como parte de uma estratégia corporativa ampla, alinhada à sustentabilidade organizacional e à geração de valor para todos os stakeholders (Nardocci; Frohlich, 2024).

2.2.3 Desenvolvimento de Carreira

O desenvolvimento de carreira de pessoas com deficiência nas organizações está diretamente relacionado à efetividade das práticas descritas anteriormente. Embora haja

avanços, as ações voltadas especificamente para o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência ainda são pouco estruturadas e não consideram as particularidades dos diferentes grupos; pois são frequentemente limitadas a programas de inserção, sem que haja uma estratégia contínua de capacitação, progressão e ascensão na carreira (Ferreira et al., 2020).

Complementarmente, além da inclusão formal e das práticas que promovam efetivamente o desenvolvimento e o crescimento profissional desse grupo, destaca-se que a importância para investimentos em treinamentos adaptados, programas de mentoria específicos e no desenvolvimento de competências para liderança (Diniz; Barbosa; Santos, 2012; Ferreira et al. 2020).

Nesse sentido, a construção de planos de carreira eficazes para pessoas com deficiência deve contemplar elementos fundamentais, como a realização de uma avaliação individualizada capaz de mapear competências, interesses, limitações e aspirações profissionais; criação de rede de apoio composta por gestores, mentores, colegas de trabalho e instituições parceiras, que ofereça suporte contínuo e orientação (Sefora, S., & Ngubane, S. 2021).

A acessibilidade, tanto física quanto comunicacional, deve ser assegurada, com a disponibilização de recursos, materiais adaptados e tecnologias assistivas. Além disso, é imprescindível que os programas contemplem o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, complementados por experiências práticas, como estágios, job rotation, participação em projetos e mentorias (Lee, O., & Kim, S. (2024). Recomenda-se, ainda, a promoção da autonomia, estimulando o autoconhecimento, a autodefesa e a capacidade de tomar decisões sobre sua própria trajetória (Kulkarni, M., & Gopakumar, K. 2014).

2.2.4 Governança

A governança da diversidade exige o envolvimento da alta liderança no processo de inclusão, segundo Ribeiro e Soares (2023), apenas quando a pauta da diversidade é integrada às diretrizes estratégicas da organização, com metas claras e fiscalização, é possível garantir avanços sustentáveis. O papel do gestor na diversidade e inclusão de pessoas com deficiência é fundamental para garantir não apenas o cumprimento da legislação, mas também a efetiva integração, desenvolvimento e valorização desses profissionais no ambiente organizacional, bem como discutido na prática de conscientização.

A efetividade das práticas de diversidade e inclusão nas organizações está diretamente relacionada ao engajamento da alta liderança e à forma como a governança institucional incorpora esses temas em suas estratégias. Nas organizações em que a liderança assume um compromisso ativo com a pauta da diversidade, as ações voltadas à inclusão são mais estruturadas, contínuas e coerentes com os objetivos estratégicos da empresa, para além do discurso (Ferreira; Correia; Medeiros, 2020).

Em contrapartida, quando a liderança trata a inclusão como uma mera exigência legal ou iniciativa isolada, as práticas tornam-se pontuais, desarticuladas e com baixo impacto efetivo. Por isso, o papel da governança é fundamental para garantir que a diversidade e a inclusão não sejam apenas valores institucionais simbólicos, mas um princípio operacionalizado por meio de metas claras, mecanismos de monitoramento e prestação de contas, tanto no plano social quanto no organizacional (Ferreira; Correia; Medeiros, 2020).

Por fim, com base nas discussões apresentadas neste referencial teórico, foram definidos para esta pesquisa algumas categorias de investigação para a gestão de pessoas com deficiência: (i) conscientização, (ii) atração e retenção, (iii) desenvolvimento de carreira e (iv) governança, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Mapa de investigação da pesquisa

| Práticas GP | Descrição | Fatores de investigação |
|-----------------------------------|--|--|
| (i) Conscientização | Refere-se à cultura organizacional verdadeiramente inclusiva. | <ul style="list-style-type: none"> - Há conteúdo sobre valores da empresa? - Há conteúdo sobre campanhas institucionais que não se traduzem em mudanças reais de comportamento? - Há discussão de assuntos como o capacitismo, as interseccionalidades e os vieses inconscientes? |
| (ii) Atração e Retenção | Refere-se à capacidade da organização de atrair, integrar e manter os profissionais. | <ul style="list-style-type: none"> - Há processos seletivos inclusivos? - Existem campanhas para atrair pessoas candidatas com deficiência? - A empresa promove ações de acolhimento e escuta ativa desde o ingresso? - Há políticas específicas para retenção de pessoas com deficiência? |
| (iii) Desenvolvimento de Carreira | Refere-se ao conjunto de ações que visam promover o desenvolvimento e crescimento profissional e mobilidade interna. | <ul style="list-style-type: none"> - Existem trilhas de desenvolvimento adaptadas para pessoas com deficiência? - Há mentoria ou acompanhamento individualizado? - As pessoas com deficiência são promovidas e têm acesso a mobilidade interna? |
| (iv) Governança | Refere-se ao comprometimento institucional, normativo e estratégico com a diversidade e inclusão. | <ul style="list-style-type: none"> - A alta liderança se posiciona publicamente sobre diversidade? - Há metas ou indicadores de diversidade monitorados pela governança? - Existe algum comitê ou estrutura formal que avalie a efetividade das ações inclusivas? - A diversidade está integrada ao planejamento estratégico da organização? |

Fonte: Elaboração própria.

3. Metodologia

Esta pesquisa propõe um estudo empírico e exploratório a fim de buscar o entendimento do problema proposto e aprimorar ideias (Gil, 2008). A partir de uma abordagem qualitativa, realiza-se um levantamento documental buscando dados secundários disponíveis em documentos públicos, sites e redes sociais, explorar de maneira sistematizada fatores de investigação na pesquisa e, conseqüentemente, analisar como as empresas estudadas constroem suas práticas de pessoas com deficiência (PcD).

Como método de pesquisa, utiliza-se a análise do conteúdo que envolve um conjunto de técnicas de análise na intenção de buscar a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo em arquivos específicos com procedimentos sistematicamente estruturados (Bardin, 2011).

Assim, foram escolhidas 5 empresas - Assaí, Boticário, Itaú, Magazine Luiza e Vivo - referência no Top 20 da Pesquisa *Great Place To Work* 2024 (GPTW, 2024). Tais empresas foram destaque no GPTW como as melhores para se trabalhar entre a categoria com mais de 10.000 funcionários. Os critérios de seleção das 5 empresas consideraram ser empresa nacional com sede no Brasil, ter operações em setores diferentes e disponibilidade de relatórios ESG públicos e com fácil acesso. Especificamente, a pesquisa conta com um protocolo de pesquisa detalhado no Quadro 2:

Quadro 2 – Protocolo da análise de conteúdo

| Etapas da pesquisa | Ações |
|--|--|
| 1. Escolha das empresas | a. Identificar 5 empresas referência em política de diversidade e inclusão de pessoas com deficiência (PcD). |
| 2. Coleta de dados | b. Investigar relatórios corporativos mais recentes (2023 ou 2024), os sites institucionais e de carreiras, as publicações no <i>LinkedIn</i> e as avaliações no <i>Glassdoor</i> . |
| 3. Análise de conteúdo dos dados coletados | c. Analisar as 5 empresas com base em 4 categorias para as práticas de diversidade e inclusão de pessoas com deficiência (PcD): (i) conscientização, (ii) atração e retenção, (iii) desenvolvimento de carreira e (iv) governança. |

Fonte: Elaboração própria a partir de Bardin (2011).

Como estratégia de análise, a pesquisa contou com a definição de fatores e a classificação temática pelas categorias a fim de tratar os dados coletados, a partir da estrutura teórica base para discussões e análise dos resultados.

4. Análise dos resultados

4.1 Características das empresas pesquisadas

A pesquisa foi conduzida a partir da análise de cinco empresas de grande porte que se destacaram no ranking GPTW (*Great Place to Work*) Brasil 2024, especificamente no Top 20 na categoria “Empresas com mais de 10.000 funcionários”. Assim, as informações compiladas sobre as empresas estão apresentadas no Quadro 3, com base nos dados de perfil coletados nos relatórios corporativos e nas avaliações sobre diversidade no portal *Glassdoor*, na intenção de verificar se estas empresas aplicam políticas de diversidade e inclusão robustas e efetivas, especialmente no que se refere à inclusão de pessoas com deficiência

Quadro 3: Perfil das empresas pesquisadas.

| Características | Assaí Atacadista | Grupo Boticário | Itaú Unibanco | Magazine Luiza | Vivo |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Segmento | Atacado e varejo | Beleza e cosméticos | Serviços financeiros | Varejo multicanal | Telecomunicações |
| Fundação | 1974 | 1977 | 1924 | 1957 | 1988 |
| N. Funcionários | 87.000 | 19.000 | 99.000 | 37.000 | 36.000 |
| Governança | Capital aberto | Capital fechado | Capital aberto | Capital aberto | Capital aberto |
| Menções à “diversidade” nos relatórios | 79 vezes | 173 vezes | 198 vezes | 37 vezes | 88 vezes |
| Nota em diversidade <i>Glassdoor</i> | 4,2 p/ 2.858 respondentes | 4,4 p/ 3.150 respondentes | 4,3 p/ 8.431 respondentes | 4,4 p/ 2992 respondentes | 4,6 p/ 8.740 respondentes |

Fonte: Adaptado de relatórios corporativos e portal *Glassdoor*.

No Quadro 3, observa-se que as cinco organizações analisadas apresentam sólida trajetória no mercado, com fundações que datam de, no mínimo, três décadas, o que evidencia maturidade institucional para consolidar práticas de diversidade. Nota-se que, à exceção do Grupo Boticário — que opera com capital fechado — todas as demais atuam sob regime de capital aberto, o que pode ampliar a pressão de stakeholders por políticas transparentes de inclusão. Em relação à governança, destaca-se a frequência de menções à temática “diversidade” nos relatórios corporativos, que varia consideravelmente entre as empresas,

sugerindo diferentes níveis de prioridade no discurso institucional. Quanto à avaliação no portal Glassdoor, as notas médias atribuídas à diversidade revelam certa homogeneidade, oscilando entre 4,2 e 4,6, o que indica percepção relativamente positiva por parte dos respondentes, embora com amostras de tamanhos distintos que podem influenciar tal análise.

4.2 Política e práticas de diversidade e inclusão para pessoas com deficiência

A análise dos dados foi organizada com base nos quatro pilares de gestão de pessoas propostos no mapa de investigação desta pesquisa: Conscientização, Atração e Retenção, Desenvolvimento de Carreira e Governança. A análise comparativa utilizou como fonte os relatórios corporativos mais recentes (2023 ou 2024), os sites institucionais e de carreiras, as publicações no *LinkedIn* e as avaliações no *Glassdoor*. A seguir, são apresentados os principais achados, discutidos de forma comparativa entre as empresas analisadas.

4.2.1 Conscientização

No pilar de conscientização foram analisados três fatores: (a) presença de conteúdo sobre valores culturais alinhados à diversidade; (b) existência de campanhas institucionais que se traduzem em práticas efetivas; e (c) abordagem de temas como capacitismo, interseccionalidade e vieses inconscientes.

Em relação ao primeiro fator, observa-se que Itaú, Vivo, Assaí e Boticário apresentam, de forma clara e recorrente, a diversidade como valor cultural institucional em seus relatórios, sites institucionais e perfis no *LinkedIn*. No entanto, no Magazine Luiza, a comunicação é parcial, com foco predominante em gênero e raça, e menor ênfase na inclusão de pessoas com deficiência.

Quanto à existência de campanhas institucionais alinhadas a práticas reais de inclusão, todas as empresas foram avaliadas como positivas nesse critério. O Boticário destaca-se por alcançar, em 2024, 100% das metas estabelecidas nas cinco dimensões de diversidade (gênero, raça, pessoas com deficiência, LGBTQIAPN+ e gerações). A Vivo mantém a Jornada Vivo Diversidade, uma ação anual que mobiliza a empresa em torno de temas de diversidade, promovendo reflexões, formações e mudanças comportamentais. O Assaí apresenta participação consistente em eventos como a Reatech, além de parcerias com organizações como a AACD, Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS) e Talento Incluir, para fortalecimento das práticas inclusivas. O Itaú demonstra ações estruturadas por meio das Jornadas de Diversidade, compostas por grupos de trabalho, ações afirmativas e acompanhamento de indicadores de diversidade, incluindo pessoas com deficiência. O Magazine Luiza, por sua vez, apresenta resultados tangíveis, com 1.112 integrantes em grupos de afinidade, mais de 100 horas de debates e 651 profissionais capacitados em diversidade e inclusão.

No que se refere à abordagem de capacitismo, interseccionalidade e vieses inconscientes, os resultados indicam disparidades. Vivo e Magazine Luiza apresentam as práticas mais consistentes, com programas de formação que incluem oficinas sobre vieses inconscientes e capacitismo. A Vivo também destaca ações como a Websérie Diversidade e treinamentos relacionados ao livro “Manual Anticapacitista”, com registros em seu *LinkedIn*. O Itaú aborda vieses inconscientes de forma transversal, incluindo workshops institucionais. O Assaí apresenta letramento e capacitações internas no relatório, enquanto que no Boticário, a abordagem aparece exclusivamente no *LinkedIn*, com posts relacionados à luta anticapacitista e treinamentos sobre o tema, sem menção nos relatórios e no site institucional.

De forma geral, os resultados indicam que todas as empresas comunicam a diversidade como valor cultural institucional, com campanhas alinhadas às práticas organizacionais. No entanto, constata-se que a abordagem dos temas estruturantes, como capacitismo, vieses e interseccionalidade, ainda não é homogênea, estando mais presente em iniciativas pontuais, especialmente nas redes sociais, do que nos documentos institucionais.

4.2.2. Atração e Retenção

Na prática atração e retenção foram considerados quatro fatores: (a) existência de processos seletivos inclusivos; (b) campanhas específicas para atração de pessoas com deficiência; (c) ações de acolhimento desde o ingresso; e (d) políticas específicas para retenção deste público.

O critério de processos seletivos inclusivos revelou que as cinco empresas analisadas apresentam práticas estruturadas de divulgação de vagas afirmativas, com a utilização de banco de talentos voltados para pessoas com deficiência, estratégia comum a todas as organizações. O Assaí adota como prática garantir que todas as novas lojas sejam inauguradas com, no mínimo, 5% de profissionais com deficiência no quadro funcional. A Vivo apresenta resultados expressivos, com 2.700 vagas afirmativas abertas em 2023, das quais 16% das contratações foram destinadas a pessoas com deficiência. O Boticário reporta um aumento de 2,14% nas contratações de pessoas diversas em 2024, diretamente associado às políticas de promoção da diversidade na atração de talentos. O Itaú possui como destaque o programa “+Inclui +Oportunidades”, uma iniciativa estruturada que oferece um portfólio de vagas afirmativas para pessoas com deficiência, com o objetivo de acelerar o processo de contratação.

O Magazine Luiza foi a única organização que não apresentou a formalização desse compromisso no Relatório Integrado. No entanto, evidencia a prática de seleção inclusiva por meio de vagas afirmativas divulgadas no site institucional e nas redes sociais, demonstrando um compromisso presente na comunicação externa, ainda que não formalizado internamente.

No que se refere às campanhas para atração de pessoas com deficiência, todas as empresas foram avaliadas como positivas, indicando a presença de estratégias estruturadas na divulgação de oportunidades afirmativas. O Itaú mantém campanhas robustas, com destaque para o programa “Transforma” que tem como foco a atração de pessoas com deficiência tanto para o Banco de Atacado quanto para o Banco de Varejo que registrou mais de 5 mil inscritos e 61 contratações, além do programa Impulsione, que oferece bolsas de certificações financeiras para pessoas com deficiência e pessoas negras. O Assaí apresentou iniciativas como a participação na Feira Contrata SP para divulgar vagas focadas em profissionais com deficiência. O Boticário destaca-se por possuir duas áreas corporativas dedicadas à diversidade, que monitoram continuamente a inclusão de pessoas com deficiência. A Vivo recebeu reconhecimento no setor, conquistando o 1º lugar em recrutamento e seleção no ranking Melhores Empresas em Práticas e Ações da Diversidade.

Por fim, o Magazine Luiza, embora não apresente formalização desse item no relatório, possui uma aba específica sobre Diversidade, Inclusão e ESG no site institucional, além de utilizar suas redes sociais para divulgar vagas afirmativas, ainda que com linguagem pouco adaptada ao público de pessoas com deficiência.

As ações de acolhimento desde o ingresso variam significativamente entre as organizações; Boticário, Itaú e Magazine Luiza pelas incidências no Relatório Integrado e no site, indicando a existência de práticas estruturadas nesse aspecto. O Boticário se destaca por meio do Programa de Emprego Apoiado, que oferece acompanhamento individualizado e multidisciplinar nos seis primeiros meses de trabalho para pessoas com deficiência, com foco no fortalecimento da autonomia, protagonismo e desenvolvimento.

O Itaú realiza acolhimento por meio dos grupos de afinidade, como o grupo Inclui, que atua na promoção dos oito tipos de acessibilidade (comunicacional, instrumental, digital, metodológica, atitudinal, programática, arquitetônica e natural), além de atuar como rede de apoio para pessoas com deficiência. Ademais, o Magazine Luiza mantém desde 2020 o grupo de afinidade Para Todos, voltado para a pauta da deficiência, que desenvolve ações de letramento, sensibilização, escuta e apoio, contribuindo diretamente para um ambiente mais inclusivo e acessível.

Por outro lado, Vivo e Assaí apresentam fragilidades. Ambas não possuem, nos materiais analisados, registros de práticas estruturadas ou programas específicos de acolhimento para pessoas com deficiência. No caso do Assaí, há menção ao programa geral de integração “Seja Bem-vindo(a) ao Assaí”, que abrange todos os profissionais, mas sem diretrizes específicas voltadas ao público de pessoas com deficiência.

A prática de retenção para pessoas com deficiência mostra-se limitada; dado que apenas o Boticário apresentou ações formais, estruturadas e recorrentes neste aspecto, como: Programa de Emprego Apoiado, que oferece acompanhamento nos primeiros meses de trabalho; Programa de Mentoria para pessoas diversas, que conecta mentorados a mentores capacitados, focando no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais para profissionais que possuem mais de um ano de empresa; Agentes de Diversidade, profissionais que atuam nas diferentes áreas da organização, apoiando líderes, monitorando necessidades específicas e desenvolvendo ações adaptadas a cada contexto. As demais empresas não apresentaram práticas estruturadas ou programas formalizados de retenção voltados especificamente para pessoas com deficiência.

Os dados evidenciam que as organizações analisadas avançaram significativamente nas estratégias de atração de pessoas com deficiência, utilizando ferramentas como banco de talentos, vagas afirmativas e campanhas específicas. Entretanto, observa-se uma lacuna relevante nas práticas voltadas para acolhimento estruturado e retenção de longo prazo. O Boticário é a única organização que demonstra um modelo de gestão da diversidade maduro e consolidado, com políticas que percorrem toda a jornada do colaborador com deficiência, da atração à retenção. Nas demais empresas, a diversidade aparece fortemente concentrada na porta de entrada, por meio de campanhas e processos seletivos.

4.2.3 Desenvolvimento de Carreira

Nesta prática, foram considerados três fatores: (a) existência de trilhas de desenvolvimento adaptadas; (b) programas de mentoria ou acompanhamento individualizado; e (c) acesso à promoção e mobilidade interna.

As análises mostram que quatro das cinco empresas possuem ações voltadas à capacitação e desenvolvimento de pessoas com deficiência, mesmo que com formatos e níveis de estruturação diferentes. Itaú, Magazine Luiza, Vivo e Assaí foram avaliadas como “Sim” no Relatório Integrado e no *LinkedIn*, o que indica que essas empresas possuem iniciativas relacionadas, ainda que nem todas as informações estejam presentes no site institucional, o que não configura necessariamente uma fragilidade, mas sim uma estratégia de comunicação. O Grupo Boticário foi a única empresa que não apresentou registros de trilhas específicas de desenvolvimento para pessoas com deficiência.

O Magazine Luiza destaca-se pelos programas “Div.arejo”, focado na capacitação de pessoas com deficiência no varejo, e Div.Magalú, voltado para desenvolvimento na área de tecnologia, além de ações de letramento, como o curso de Libras. O Itaú também tem destaque ao oferecer 133 bolsas de graduação e 103 de pós-graduação para pessoas com deficiência em 2024, além de treinamentos direcionados. A Vivo realiza formações como a certificação Yellow Belt, que contou com vagas afirmativas para pessoas com deficiência. O Assaí, por sua vez, oferece capacitações internas e um curso de Libras pela Universidade Assaí, mostrando avanços, mas sem registro de trilhas específicas além dessa iniciativa.

Para o fator mentoria, o Boticário é a única empresa que discute esta prática em todas as bases investigadas; inclusive conta com o Programa de Mentoria para pessoas diversas, que conecta profissionais a mentores capacitados, com foco no desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. O Itaú destaca-se por manter uma mentoria específica para pessoas com deficiência, que em 2024 beneficiou 30 profissionais nos cargos operacionais e de analistas, com foco em desenvolvimento profissional.

Ainda, a Vivo apenas menciona programas de mentoria, mas eles são gerais, sem foco específico em pessoas com deficiência; e a Magazine Luiza não possui nenhum programa formal, mas mantém os Grupos de Afinidade, como o grupo Para Todos, que funciona como espaço de apoio, escuta e desenvolvimento, ainda que de forma não estruturada como uma mentoria. O Assaí não apresenta programas ou iniciativas de mentoria voltadas a pessoas com deficiência.

No critério de promoções e mobilidade interna, os resultados são variados. O Itaú é a empresa com mais evidências de dados, mostrando um processo estruturado e contínuo. Um dos destaques é o Programa Transforma, criado em 2024, que busca ampliar a participação de profissionais com deficiência nas diretorias de Atacado e Varejo, além de atuar no desenvolvimento de carreira desse público. O Magazine Luiza discute a mobilidade interna no Relatório Integrado e no *LinkedIn*, indicando que os profissionais com deficiência têm acesso à mobilidade por meio de programas como o Div. arejo, além de existirem registros de promoções divulgadas nas redes sociais. No caso da Vivo, Assaí e Boticário, ambas discutem as promoções no *LinkedIn*, o que sugere que, embora não haja programas estruturados e formalizados, existem casos de promoções de pessoas com deficiência divulgados nas redes sociais.

De forma geral, para carreira, o Itaú Unibanco é a empresa com os resultados mais consistentes, sendo a única que possui ações estruturadas para os três fatores: trilhas de desenvolvimento, mentoria e promoções interna. Ressaltando que ainda existem desafios, principalmente na formalização de trilhas de desenvolvimento específicas e na implementação de políticas claras de promoção de pessoas com deficiência.

4.2.4 Governança

A prática Governança analisou o nível de comprometimento institucional e estratégico das empresas com a diversidade e inclusão, a partir de quatro fatores: (a) posicionamento da alta liderança; (b) existência de metas e indicadores; (c) presença de comitês ou estruturas de acompanhamento; e (d) integração da diversidade ao planejamento estratégico.

Sobre as incidências do posicionamento da alta liderança em relatórios corporativos e *LinkedIn*, as empresas Itaú, Vivo, Assaí e Boticário apontam falas de presidentes, diretores e membros do conselho reforçando que a política de diversidade e inclusão faz parte de suas estratégias ESG. Enquanto que o Magazine Luiza manifesta falas da alta liderança, como a presidente e a vice-presidente de diversidade apenas no *LinkedIn*.

A análise sobre metas e indicadores mostra que as empresas ainda enfrentam desafios para melhoria, com a exceção positiva do Boticário e Vivo frente às demais. Itaú e Assaí apenas apresentam metas para os grupos de gênero e raça, mas não possuem metas específicas para pessoas com deficiência. O Magazine Luiza não apresenta detalhes claros sobre monitoramento contínuo e/ou específico.

A presença de comitês ou estruturas formais que acompanham e monitoram ações de diversidade foi confirmada em Itaú, Boticário, Vivo e Assaí, especialmente por meio de áreas de diversidade, comitês internos e agentes de diversidade atuando nas vice-presidências no caso do Grupo Boticário. O Magazine Luiza detalha sobre esta estrutura apenas no relatório corporativo, sem conteúdo em site ou redes sociais.

A integração da diversidade ao planejamento estratégico é mais evidente no Boticário, pois formaliza isso de maneira clara, com metas, pilares e frentes de atuação transversais; e também no Itaú e Vivo, que conectam diversidade à sua estratégia ESG. O Assaí também cita um Planejamento Estratégico de Diversidade com quatro frentes de atuação, porém sem detalhamento no site ou redes sociais. Já no Magazine Luiza, a maior parte da comunicação pública é centrada na pauta de gênero, especialmente mulheres, e pouco evidencia a inclusão de pessoas com deficiência ou outros grupos minorizados.

Sobre a governança, todas as empresas analisadas reconhecem diversidade como pauta estratégica, mas nem todas apresentam metas claras, processos de acompanhamento consolidados e integração total no planejamento. O Boticário é a empresa com ações mais estruturadas, com uma governança robusta e transversal. Itaú, Vivo e Assaí apresentam avanços importantes, mas ainda concentram suas metas principalmente em gênero e raça. O Magazine Luiza, embora comunique fortemente diversidade na liderança, especialmente nas redes, apresenta menor formalização nos documentos institucionais e seu foco maior é na inclusão de mulheres em cargos de liderança.

Portanto, como síntese integrada das análises de conteúdos disponíveis em relatório integrado e/ou ESG, site institucional e *LinkedIn* das cinco empresas pesquisadas, o Quadro 4 apresenta a análise das práticas de diversidade e inclusão para pessoas com deficiência; no qual está assinalado se foi possível ou não identificar a presença de conteúdo sobre os fatores de investigação analisados.

Quadro 4: Análise dos dados baseado nos fatores de investigação.

| Prática | Fatores de investigação | Assaí Atacadista | | | Grupo Boticário | | | Itaú Unibanco | | | Magazine Luiza | | | Vivo | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------------|------|----|-----------------|------|----|---------------|------|----|----------------|------|----|------|------|----|
| | | RI | Site | ln | RI | Site | ln | RI | Site | ln | RI | Site | ln | RI | Site | ln |
| (i) Conscientização | Cultura da empresa | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | X | X | X |
| | Campanhas reais | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| | Abordagem do capacitismo | | | | | | X | X | | | X | X | | X | | X |
| (ii) Atração e Retenção | Processos seletivos | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | X | X | X | X |
| | Atração | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | X | | X | X | X |
| | Ações de acolhimento | | | | X | X | | X | X | | X | X | | | | |
| | Retenção | | | | X | X | | | | | | | | | | |
| (iii) Desenvolvimento de Carreira | Desenvolvimento | X | | X | | | | X | X | | X | X | X | X | | X |
| | Mentoria | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| | Promoção | | | X | | | X | X | X | X | X | | X | | | X |
| (iv) Governança | Posicionamento alta liderança | X | | X | X | | X | X | | X | | X | X | | X | X |
| | Metas e indicadores | | | | X | X | | | | X | | | X | | | |
| | Comitê ou estrutura | X | | | X | X | X | X | X | | X | | X | | X | X |
| | Planejamento estratégico | X | | | X | X | X | X | X | | X | | X | | X | X |

Fonte: Elaboração própria.

4. Considerações finais

Esta pesquisa analisou as práticas de diversidade e inclusão de pessoas com deficiência (PcD) em cinco empresas do ranking GPTW, considerando quatro dimensões: (i) conscientização, (ii) atração e retenção, (iii) desenvolvimento de carreira e (iv) governança. Para isso, a partir da análise de dados disponíveis em relatório corporativo mais recente (2023 ou 2024), sites institucionais e de carreiras, publicações no *LinkedIn* e avaliações no *Glassdoor*.

Para o contexto brasileiro, os resultados indicam que (i) a prática de conscientização de 4 das 5 empresas está em nível avançado dado a forte ênfase de valores inclusivos na cultura da empresa, apesar das variações no grau de profundidade dos vieses e das discussões sobre capacitismo; (ii) as práticas de atração e retenção mostram-se parcialmente consolidadas, uma vez que todas as empresas adotam recrutamento inclusivo e programas dedicados para atrair talentos com deficiência; mas as ações de retenção ainda são pouco desenvolvidas; (iii) a prática de desenvolvimento de carreira para profissionais com deficiência permanece limitada em mentorias pontuais ou programas de inserção, indicando um nível intermediário de desenvolvimento diante das lacunas claras para promoção, mentoria e capacitação contínua; e (iv) a governança também mostra-se parcialmente consolidada, pois conta com o compromisso crescente da alta liderança para diversidade e inclusão e com a existência de comitês, metas de inclusão e monitoramento em várias das empresas; embora com diferenças entre as empresas quanto à plena integração da diversidade nos planos estratégicos, principalmente no que tange ao grupo de pessoas com deficiência.

Apesar dos avanços importantes observados especialmente em conscientização e atração, a análise comparativa revela níveis distintos de maturidade nas práticas investigadas, apontando que nenhuma das empresas alcançou excelência uniforme em todas as dimensões de inclusão de pessoas com deficiência. O Boticário apresentou o modelo mais integrado, com metas e apoio estruturado, mostrando alinhamento entre discurso e prática — como apontam Costa et al. (2020). Em contraste, Assaí e Magazine Luiza carecem de ações de retenção e progressão de pessoas com deficiência, o que reforça o alerta de Ribeiro e Soares (2023) sobre políticas superficiais. A Vivo obteve destaque como a empresa com a melhor avaliação no *Glassdoor*, feito por colaboradores que trabalham ou trabalharam na empresa.

Assim, fica evidente que não basta atrair pessoas com deficiência, é preciso também investir em acolhimento, trilhas de carreira, mentoria e monitoramento de resultados para garantir inclusão real, como defendem Greenwald e Banaji (1995). Afinal, as práticas de inclusão de pessoas com deficiência devem estar integradas à estratégia da organização, com liderança comprometida, metas claras e acompanhamento de resultados. Quando bem estruturadas, essas ações fortalecem a cultura, reduzem vieses e geram valor para o negócio, alinhando-se à literatura que mostra que diversidade é vantagem competitiva, não apenas obrigação legal (Nardocci; Frohlich, 2024).

Como esta pesquisa se limita à análise de dados secundários, o que não capta a vivência cotidiana de profissionais com deficiência, recomenda-se que estudos futuros realizem entrevistas ou grupos focais para aprofundar a compreensão sobre os impactos reais dessas práticas. Além disso, comparar setores pode revelar padrões e desafios específicos.

Referências

- AICHNER, Thomas. The economic argument for hiring people with disabilities. *Humanities and Social Sciences Communications*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 1-4, 2021.
- AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C. Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 29, 2023.
- ASSIS, A. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*,

v. 20, n. 2, p. 496-528, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311022201342126>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.

BARBOSA, L.; CABRAL-CARDOSO, C. Diversidade e práticas inclusivas nas organizações brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 3, p. 33-44, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000300004>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BOEKHORST, J. A. The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: a social information processing perspective. *Human Resource Management*, [S.l.], v. 54, n. 2, p. 241–264, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 7 jul. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/L13146.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 20 mar. 2025.

CARDOSO, R. L.; HANASHIRO, D. M. M. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa à gestão estratégica. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 100–130, 2012.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. A gestão da diversidade nas organizações: perspectivas teóricas e desafios para a prática. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 331–346, 2017.

COSTA, J. S. et al. Gestão do invisível: a diversidade sexual, de gênero, raça e pessoas com deficiência nas melhores empresas para trabalhar. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 23., 2020, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FEA-USP, 2020. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/685.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2025.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, [S.l.], v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

DINIZ, D.; BARBOSA, L.; SANTOS, W. R. Deficiência, trabalho e ações afirmativas: análise da Lei de Cotas. *Revista Brasileira de Educação*, v. 17, n. 50, p. 7-25, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782012000100002>. Acesso em: 25 jun. 2024.

DOBBIN, F.; KALEV, A. Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 94, n. 7, p. 14, 2016.

ETHOS INSTITUTO. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. São Paulo, 2016. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 20 jun. 2024.

_____. Pesquisa Ethos/Época de Diversidade, Equidade e Inclusão 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/pesquisa-ethos-epoca-de-diversidade-equidade-e-inclusao-2024/>. Acesso em: 16 jul. 2024.

FERREIRA, A. C.; CORREIA, A. F.; MEDEIROS, C. R. O. Práticas de diversidade e inclusão no Brasil: análise dos relatórios de sustentabilidade de grandes empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 6, p. 463–477, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200607>. Acesso em: 25 jun. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 25 jun. 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

FORSCHER, P. S.; LAI, C. K.; AXT, J. R.; EBERSOLE, C. R.; HERMAN, M.; DEVINE, P. G.; NOSEK, B. A. A meta-analysis of procedures to change implicit measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 117, n. 3, p. 522, 2019.

FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FREITAS, C. M. L.; PEREIRA, J. R.; HONÓRIO, L. C.; SILVA, W. A. C. A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma reflexão à luz da responsabilidade social empresarial. *Revista Economia e Gestão*, v. 17, n. 48, p. 98-118, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p98-118>. Acesso em: 23 jun. 2024.

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

GREAT PLACE TO WORK. Ranking de Diversidade 2023. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/rankings-diversidade-2023/>. Acesso em: 16 jul. 2024.

GREENWALD, A. G. et al. Implicit-bias remedies: treating discriminatory bias as a public-health problem. *Psychological Science in the Public Interest*, v. 23, n. 1, p. 7–40, 2022.

GREENWALD, A. G.; BANAJI, M. R. Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, v. 102, n. 1, p. 4–27, 1995.

HENRIQUE, A. M. et al. A importância do RH na transformação de um ambiente de trabalho plural, inclusivo e equânime. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, v. 15, n. 7, 2023.

HUTSON, P.; HUTSON, J. Neurodiversity and inclusivity in the workplace: biopsychosocial interventions for promoting competitive advantage. *Journal of Organizational Psychology*, [S.l.], v. 23, n. 2, p. 1-16, 2023.

JAMMAERS, E. Theorizing discursive resistance to organizational ethics of care through a multi-stakeholder perspective on disability inclusion practices. *Journal of Business Ethics*, [S.l.], v. 183, n. 2, p. 333-345, 2023.

KLINKSIEK, I. D.; JAMMAERS, E.; TASKIN, L. A framework for disability in the new ways of working. *Human Resource Management Review*, [S.l.], v. 33, n. 2, p. 100954, 2023.

KORKMAZ, A. V. et al. About and beyond leading uniqueness and belongingness: a systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, [S.l.], v. 32, n. 4, p. 100894, 2022.

KULKARNI, M.; GOPAKUMAR, K. Estratégias de gestão de carreira para pessoas com deficiência. *Gestão de Recursos Humanos*, v. 53, p. 445-466, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/HRM.21570>. Acesso em: 25 jun. 2024.

LEE, O.; KIM, S. Explorando a preparação para a carreira entre jovens com deficiência. *The Journal of Special Education*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/00224669241271355>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/levantamento-do-esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 20 jun. 2024.

MIRANDA, A. R. A.; VICENTE, T. A. Preconceito no setor bancário: uma análise da inserção e ascensão de pessoas com deficiência. *Desafio Online*, v. 10, n. 2, 2021.

NARDOCCI, Letícia; FROHLICH, Samantha. Dando a volta por cima! Práticas de diversidade e inclusão para empresas saírem da mesmice. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 27., 2024, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FEA/USP, 2024.

NEVES-SILVA, P.; PRAIS, F. G.; SILVEIRA, A. M. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 20, n. 8, p. 2549-2558, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232015208.17802014>. Acesso em: 25 jun. 2024.

RENNER, J. S.; GOMES, G. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. *Conhecimento & Diversidade*, v. 12, n. 27, p. 27-38, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>. Acesso em: 24 jun. 2024.

RIBEIRO, P. F.; SOARES, S. M. Políticas e práticas de gestão da diversidade: a percepção de grupos minorizados e profissionais de recursos humanos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 26., 2023, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: FEA-USP, 2023. Disponível em: <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1125.pdf>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SANTOS, S. F.; SOUZA, D. C. de. Pessoas com deficiência e o mercado de trabalho – Revisão da literatura. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 16, 2022.

SASSAKI, R. K. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SAXENA, A. Workforce diversity: a key to improving productivity. *Procedia Economics and Finance*, [S.l.], v. 11, p. 76–85, 2014. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6). Acesso em: 25 jun. 2024.

SEFORA, S.; NGUBANE, S. Desenvolvimento de carreira para alunos com deficiência em uma instituição de ensino a distância aberta: uma investigação narrativa. *Disability & Society*, v. 38, p. 445-459, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09687599.2021.1946676>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SIMONELLI, A. P.; JACKSON FILHO, J. M. Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei de cotas: uma revisão da literatura. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, v. 25, n. 4, p. 855-867, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/25268910.ctoAR1078>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SOUSA, J. F. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: limites e possibilidades do emprego apoiado como referência de política pública anticapacitista. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2022.

VICKERS, Mark R. Business ethics and the HR role: past, present and future. *Human Resource Planning*, v. 28, n. 1, p. 26-33, 2005. Disponível em: Gale Academic OneFile GALE | A131500182. Acesso em: 18 jun. 2024.