



## CAPÍTULO 9

# A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO ACADÊMICA DE GESTORES PARA A INCLUSÃO DE TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.4302528089>

**Juliana Gisele da Silva Nalle**

Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - FATEC

Mococa - São Paulo

<http://lattes.cnpq.br/3936619369335172>

**RESUMO:** Incluir pessoas com deficiência no trabalho ainda se constitui num dos grandes desafios da atualidade. Embora se saiba que ocorreu um avanço na legislação pertinente à temática, ainda há a carência de pesquisas na área, visto que, segundo dados do IBGE (2022), a participação nas empresas ainda é pequena da população de trabalhadores com deficiência, sendo que ainda há barreiras nas dimensões de acessibilidade no ingresso e na permanência. Dessa forma, este artigo busca compreender e refletir sobre a importância da formação acadêmica de gestores nos cursos de graduação. Percebe-se que há a necessidade de repensar os componentes curriculares para maior contemplação de conteúdos e disciplinas que sistemicamente possibilitem a desconstrução de ideias enraizadas sobre inclusão laboral, bem como fornecer elementos para habilidades de gestão para a equidade, valores organizacionais e responsabilidade social que estão de acordo com o paradigma da diversidade. É papel dos gestores a vivência da inclusão de pessoas com deficiências dentro das empresas com garantias, não só para o cumprimento legal, mas para a aceitação da heterogeneidade como característica de todo ser humano.

**PALAVRAS-CHAVE:** Inclusão. Trabalho. Pessoa com deficiência. Gestor. Formação acadêmica.

## THE IMPORTANCE OF MANAGERS' ACADEMIC EDUCATION FOR THE INCLUSION OF WORKERS WITH DISABILITIES

**ABSTRACT:** The inclusion of persons with disabilities in the labor market continues to constitute one of the major challenges of contemporary society. Despite significant advances in legislation related to this matter, there remains a shortage of research in the field. According to data from IBGE (2022), the participation of workers with disabilities in companies is still limited, as barriers persist in terms of accessibility, both regarding entry and retention. In this regard, the present article seeks to examine and reflect upon the relevance of academic training for managers within undergraduate programs. It becomes evident that there is a pressing need to reconsider curricular components in order to broaden the scope of content and disciplines that may systematically contribute to the deconstruction of entrenched conceptions surrounding labor inclusion, while also providing the foundations for the development of managerial skills oriented toward equity, organizational values, and social responsibility consistent with the paradigm of diversity. It is incumbent upon managers to foster and embody the inclusion of persons with disabilities in organizational contexts, ensuring not only compliance with legal requirements but also the genuine acceptance of heterogeneity as an inherent characteristic of the human condition.

**KEYWORDS:** Inclusion. Employment. Persons with disabilities. Managers. Academic education.

### INTRODUÇÃO

Hodiernamente, entende-se que há a necessidade de aprofundamento na temática pautada na inclusão de trabalhadores com deficiência nas organizações. Mesmo com pesquisas na área e legislação que proporciona a garantia de direitos de acesso e permanência no laboro, ainda há a percepção de que a inclusão no trabalho ocorre mais focada no cumprimento da lei do que necessariamente na aceitação e ações para a vivência assertiva da diversidade.

Conforme apresentação dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), indivíduos com deficiência que se encontram em idade de trabalho e estão empregados somam 28,3%. Porcentagem que pode ser considerada pequena, principalmente quando comparada ao geral da população que possui 66,3% de pessoas em idade de trabalho empregadas (IBGE, 2022).

Tem-se barreiras socioeconômicas, mas dentro das organizações há que se pontuar que as dimensões de acessibilidade não trabalhadas de maneira adequadas podem se tornar empecilhos para a vivência da inclusão, sendo papel estratégico

de gestores o diagnóstico, o planejamento, a execução e a avaliação de políticas de recursos humanos que atendam as necessidades inclusivas de trabalhadores com deficiência, também beneficiando os que não a possuem.

Para tal, há que se compreender que os gestores são indivíduos que foram construídos dentro de determinado contexto sócio-histórico-cultural e que, enquanto sujeitos, trazem em seu bojo ideias enraizadas que podem dificultar uma atuação mais adequada em favor da inclusão laboral.

Conforme salienta Sassaki (2010), a inclusão somente se consolidada por meio de mudança de pensamento e concepções do indivíduo, o que permite transformar suas ações dentro de um determinado contexto social.

No caso dos gestores, uma das fontes de possível transformação se dá por meio de sua formação acadêmica, sendo a educação importante no constructo de conhecimento, de conscientização, de reflexão e de chamado para a ação em paradigmas como a inclusão laboral. Mas, conforme pontua Bueno (2019), percebe-se a carência de disciplinas no ensino superior que contemplem em seus conteúdos a inclusão e ou disciplinas específicas que possuam como tema central a diversidade laboral, o que se torna um limitador na construção de habilidades do futuro gestor no lidar com os desafios da heterogeneidade no trabalho.

Diante do exposto, entende-se que é salutar compreender a importância da formação acadêmica dos gestores no que pauta a inclusão de trabalhadores com deficiência, o que pode ser um aporte para a discussão da reestruturação dos currículos nos cursos de graduação, e, conseqüentemente, possibilitar a maior ocorrência nas práticas de inclusão no ambiente de trabalho.

Portanto, este artigo busca analisar a relevância da formação acadêmica de gestores para a efetivação da inclusão laboral de pessoas com deficiência.

## **METODOLOGIA**

Este artigo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e bibliográfica com o intuito de dialogar com autores que se propõem a compreender aspectos pertinentes a inclusão laboral de trabalhadores com deficiência.

## **INCLUSÃO E INCLUSÃO LABORAL**

Para se discutir a formação do gestor, tem que se pensar a inclusão dentro do modelo atual que é o social, o que era diferente na linha histórica.

Ao longo da história, as pessoas com deficiência estiveram isoladas da sociedade, sofreram massacres, barbarismo social, discriminação, abandono. (...) Contudo, com a evolução das políticas públicas e a conscientização social, observa-se uma transição do modelo médico para o modelo social da deficiência, que busca eliminar as barreiras sociais e promover a plena participação dessas pessoas na sociedade (Oliveira, et al, 2024).

O paradigma da inclusão encontra-se pautado no respeito e acolhimento das diferenças. Conforme escreve Silva; Campos; Gonçalves, (2024) a inclusão encontra-se fundamentada na concepção histórico-cultural da diferença com o modelo social sendo fonte de interpretação. Nesta concepção a deficiência não é a limitação biológica ou adquirida do indivíduo, mas sim, resultado de barreiras sociais. Portanto não é a pessoa com deficiência que tem que se adequar à sociedade e sim a sociedade que em celebração à diversidade e equidade tem que se adequar a ela.

Quando se relaciona a inclusão com o exercício laboral de pessoas com deficiência, torna-se importante pensar que o trabalho está ligado ao exercício pleno da cidadania, bem como potencializa as capacidades do indivíduo (Lima et al., 2013, apud Caron et al, 2024). Assim, a inclusão laboral torna-se alvo nas discussões organizacionais sobre políticas públicas.

A inclusão laboral apresenta-se com tendo um de seus fundamentos o decreto nº 129, de 22 de maio de 1991 que confirmou a Convenção nº 159 da OIT (Organização Internacional do Trabalho) em garantias quanto à reabilitação laboral e emprego para pessoas com deficiência.

No mesmo ano, no Brasil é promulgada a lei nº 8.213/1991, Brasil, (1991), apelidada de “lei de cotas”, que na realidade em toda ela, somente o artigo 93 menciona a garantia de inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, o que mesmo que ainda possa ser considerado simples, já é um grande avanço na garantia de direitos.

A lei prevê, no seu artigo 93, que as organizações com 100 (cem) ou mais funcionários devem preencher de 2% a 5% dos seus cargos com pessoas com deficiência, habilitadas ou reabilitadas, conforme a seguinte proporção (Brasil,1991):

- I –Até 200 empregados .....2%;
- II –De 201 a 50 .....3%;
- III –De 501 a 1.000 .....4%;
- IV –De 1.001 em diante.....5%.

Já no século XXI, há outros marcos legais favoráveis a inclusão de pessoas com deficiência. Dentre eles há que se destacar a Constituição Brasileira de 1988, Brasil (1988), que conforme afirmam Sena; Araújo; Borges (2025) ao reconhecer no seu artigo 5º o fundamento de igualdade como princípio à dignidade humana,

proporciona avanços nas discussões relacionadas aos direitos fundamentais dos cidadãos, bem como firma a responsabilidade do poder público no combate à discriminação.

Também se destaca a Lei Brasileira de Inclusão, Lei nº 13.146/2015, Brasil (2015), que firma a inclusão: social, escolar, laboral, saúde, dentre outros segmentos em seus direitos fundamentais (Silva; Oliver, 2019).

Em seu art. 34 se afirma que “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.”

Campos et al. (2019) apud Sena; Araújo; Borges (2025, p. 08) afirmam que a Lei Brasileira de Inclusão

unificou várias diretrizes a respeito das políticas públicas atribuídas a inclusão e a acessibilidade de pessoas com deficiência. Oportunamente, revela o surgimento dessa como um verdadeiro marco de prerrogativas para esse grupo específico de pessoas que há tanto carecia de um compêndio estruturado que objetivasse a garantia de seus mínimos direitos.

Simonelli e Jackson Filho (2017) apontam para avanços na inclusão laboral, mas ainda afirmam a existência de barreiras, principalmente àquelas construídas historicamente sobre deficiência.

O sentido do trabalho está intrinsecamente relacionado à subjetividade dos indivíduos, suas histórias de vida e o impacto que o ambiente e os elementos do trabalho têm sobre eles, podendo variar entre membros de um mesmo grupo (Dejours, 2011; Lima et al., 2013; apud Caron et al, 2024, p. 22).

Neste sentido, a existência de legislação pertinente à inclusão não garante que ela realmente ocorra dentro do que se propõe o paradigma. Conforme afirma Carvalho-Freitas (2009), a contratação de trabalhadores com deficiência está mais para o cumprimento burocrático da legislação do que para a aceitação e vivência da diversidade.

Para Vereta e Streiec (2024) apud Sena; Araújo e Borges (2025), há a dificuldade no cumprimento da “lei de cotas” pelas empresas, pois ainda hoje alegam que pessoas com deficiência possuem pouca formação, bem como lacunas em competências e habilidades para o exercício profissional e que as organizações não têm condições de infraestrutura para a realização do laboro.

Pode-se entender que ainda na contemporaneidade há desafios de se entender a inclusão como uma prática diária comportamental, emocional e cognitiva, para além da normativa. Romper com os estereótipos e preconceitos estrutural constituem em um extenso caminho.

No ambiente organizacional, a inclusão apresenta também o desafio de não se configurar existente apenas na contratação (garantia legal), mas se efetivar na permanência com condições assertivas de trabalho. Seja na participação ativa no ambiente corporativo, na garantia de crescimento na carreira e na qualidade de vida no trabalho (Carvalho- Freitas, 2009).

Esses aspectos estão em consonância com a agenda 2023 da ONU na proposição de trabalho decente e crescimento econômico para todos, o que faz com que a inclusão esteja atrelada à responsabilidade social e aos valores organizacionais.

Para se proporcionar um ambiente de trabalho inclusivo, as organizações devem promover a fomentação das dimensões de acessibilidade, que conforme Sassaki (2010), devem ser entendidas amplamente e a ausência de uma delas podem comprometer a permanência saudável do trabalhador.

A acessibilidade apresentada por Sassaki (2010) é constituída por seis dimensões: a arquitetônica com retirada de barreiras em ambientes e espaços físicos; a comunicacional sem barreiras na comunicação interpessoal, seja na utilização de língua de sinais, braile dentre outras formas; a metodológica com acessibilidade nos métodos e técnicas de estudos e de trabalho; a instrumental com acesso aos instrumentos utensílios e ferramentas de estudo, de trabalho e recreação; a programática com a retirada de barreiras nas políticas públicas e inclusão das pessoas com deficiências em todos os setores da sociedade, leis, decretos, etc; e a atitudinal com a retirada de preconceitos em busca de equidade relacional.

Posteriormente foram acrescentadas mais quatro dimensões de acessibilidade como; a natural que busca a eliminação de barreiras em ambientes naturais; a de transporte que visa o acesso aos meios de transportes adaptados; a digital com acesso a tecnologia da informação e sistemas adaptados; e a operacional que procura usar os meios e serviços englobando todas as outras dimensões.

A não consubstanciada existência de acessibilidade e suas dimensões no ambiente laboral pode ser entendida como uma das causas da elevada rotatividade entre os trabalhadores com deficiência, que conforme argumenta Bueno (2009) está ligada a falta de suporte por parte da organização e pela ausência de valorização profissional em políticas internas.

Dessa forma, entende-se que o exercício do papel do gestor é imperativo para que a inclusão ocorra.

## O GESTOR NA INCLUSÃO LABORAL

O gestor torna-se figura chave para a garantia da equidade dos trabalhadores entre as condições de acesso e permanência deles.

As mudanças organizacionais são influenciadas pelas concepções, pela postura e pelas habilidades dos gestores. Para Chiavenato (2020), não se pode reduzir a gestão, especificamente, a de pessoas em suas funções operacionais, esta deve ser estendida para implementação de estratégias de valorização do capital humano, com vistas a efetivar os objetivos organizacionais.

A inclusão pode ser entendida como estratégia de inovação, aumento de competitividade das empresas, responsabilidade social e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Cabe à gestão além das dimensões de acessibilidade, promover o alicerce de uma cultura organizacional pautada na diversidade, que esteja no cerne das atividades das equipes de trabalho.

Todavia, ainda há uma série de barreiras que se impõe contra a introdução de trabalhadores com deficiência nas empresas, sendo que uma das principais é o preconceito. Carvalho-Freitas e outros (2010) evidenciam em pesquisa junto a pessoas com deficiência que 97,4% dos entrevistados percebem o preconceito com um dos principais fatores impeditivos da inclusão efetiva.

Nesse sentido, para que ocorra o efetivo papel da gestão na inclusão laboral, torna-se fundamental o entendimento da sua formação acadêmica como sendo além de aprendizados pautados em técnicas, mas com abrangência na construção de pensamentos e habilidades que preparem o gestor em sua atuação cidadã na sociedade e em empresas plurais.

Dessa forma, é imprescindível compreender a base formativa dos gestores a fim de observar a contribuição dos programas de formação profissionalizante para que os futuros gestores tenham maior sensibilidade à importância da inclusão laboral, saibam influenciar positivamente a cultura organizacional para tanto e, além disso, dominem os aspectos técnicos necessários para o alcance de uma inclusão efetiva.

No Brasil, os cursos superiores são organizados em conformidade com premissas emanadas a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais, as DCN, a área da Administração busca fundamento na em suas DCN cuja versão mais nova foi instituída por meio da Resolução CNE/CES nº5 de 14/10/2021. Em seu conteúdo afirmam que seus egressos devem possuir a capacidade de compreensão dos fenômenos sociais, culturais, econômicos e políticos. Mas não há no documento, menção específica sobre a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho.

Segundo Diniz (2012), a Educação Superior no Brasil, ainda não apresenta de forma sistematizada, a responsabilidade de formar gestores que tenham capacidade e habilidades de promoção da justiça social por meio da inclusão corporativa.

A incipiente presença de conteúdos sobre inclusão nos cursos de gestão pode comprometer a implementação de políticas para esses trabalhadores nas empresas, pois cabe aos gestores planejar, organizar e conduzir papéis.

Mantoan (2015) aborda que a formação para a inclusão deve ser transversal em vários componentes curriculares, além de disciplinas, não pode ser uma temática isolada.

Neste parâmetro, entende-se que além de disciplinas focadas, a diversidade e a inclusão devem ser contempladas em disciplinas ao longo da formação acadêmica do gestor, como: gestão de pessoas, legislação do trabalho, qualidade de vida no trabalho, recrutamento e seleção, ética e responsabilidade social, além de projetos que possibilitem ao discente o exercer a teoria em práticas extensionistas.

Dessa maneira, conforme Lobo e Silva; Bento; Seixas (2024) a distribuição dos componentes curriculares ligados à inclusão durante todo o curso pode ampliar as oportunidades de aquisição e aplicação de conhecimentos desde o início da formação. Para os autores, a revisão curricular é essencial para o fortalecimento da qualidade de pertinência da formação em face à inclusão e seus desafios contemporâneos, como a inclusão no trabalho.

Para que isso ocorra também há que se preparar o docente do ensino superior em gestão, no intuito de proporcionar em suas aulas metodologias que vão além do ensino, mas que tragam reflexão, sensibilização e quebra de enraizamento de ideias que sustentam o preconceito estrutural.

Para Padilha (2004) há que se ter investimento também na formação de professores para melhor assertividade ao lidar e ensinar sobre a diversidade, não sendo apenas uma necessidade pedagógica, mas a garantia da qualidade da educação em um compromisso ético e social.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que esta discussão não se esgota aqui, há muito a ser pesquisado, mas já se pode concluir que a formação do gestor é a propulsão para a inclusão vívida no ambiente corporativo.

A formação acadêmica do aluno dos cursos de graduação em gestão deve proporcionar a contemplação de conteúdos que pautem a diversidade, a acessibilidade, a legislação, bem como o acesso e a permanência de trabalhadores com deficiência.



Para tal, há que se pontuar a necessidade da análise e possível mudança na estrutura curricular, bem como a preparação dos docentes para o paradigma da inclusão.

A inclusão como um todo, mas especificamente a laboral, é muito mais que o cumprir as exigências legais, mas sim, de promover espaços de equidade, com superação de barreiras de acessibilidade, principalmente a atitudinal, e garantir a todos qualidade de vida.

Dessa forma, a formação acadêmica dos gestores deve estar associada à ética e à responsabilidade social, reconhecendo a singularidade de cada indivíduo.

## REFERÊNCIAS

ANGELUCCI, C. B., & CHANG, S. R. da S. A Educação Profissional de pessoas com deficiência a partir da produção acadêmica brasileira. **Revista Educação Especial**, 38(1), e43/1–23, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/89169/67486> acessado em 15 de setembro de 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

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: Diário Oficial da União, 1991.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília: Diário Oficial da União, 2015.

BRASIL. **Resolução CNE/CES nº 04, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Administração. Brasília: Diário Oficial da União, 2005.

BUENO, J. G. **Educação Especial Brasileira: integração / inclusão**. Campinas: Autores Associados, 2019.

CARON, D.; et al. Percepções sobre a inclusão laboral e o sentido do trabalho para trabalhadores com deficiência. **Pensamento & Realidade**, v. 38, n. 2, p. 21-40, abr. 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/58890/44741> acessado em 28 de agosto de 2025.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e Gestão do Trabalho de Pessoas com Deficiência: um estudo sobre concepções de gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 147-164, Curitiba: 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N. de; TOLEDO, I. D; NEPOMUCENO, M. F.; SUZANO, J. C. C.; ALMEIDA, L. A. D. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **Revista de Administração e Economia**, São Paulo, v. 30, n. 3, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DINIZ, D. **O Que É Deficiência**. São Paulo: Brasiliense, 2012.

GIL, A. C. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de Pessoas com Deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

LOBO E SILVA, S. N.; BENTO, V. F.; SEIXAS, C. P. Formação de professores e Educação Especial: análise das matrizes curriculares das licenciaturas públicas do estado do Rio de Janeiro. **Revista de Educação Especial**, v. 37, n. 1, p. 1-18, Santa Maria, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/88207> acessado em 27 de agosto de 2025.

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão Escolar: pontos e contrapontos**. São Paulo: Summus, 2015.

PADILHA, A. M. L.. O que fazer para não excluir. **Políticas e práticas de educação inclusiva**. Campinas: Autores Associados, p. 93-120, 2004.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2010.

SENA, G. C. A.; ARAÚJO, J. F. S. A.; BORGES, S. C. L. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. **Revista Brasileira de Estudos Jurídicos**, v. 19, n. 2, 2025. Disponível em: <https://portalunifipmoc.emnuvens.com.br/rbej/article/view/212/236>. Acessado em 30 de agosto de 2025.

SILVA, A.; OLIVER, M. A luta pelos direitos das pessoas com deficiência: uma abordagem histórica. **Revista Educação e Inclusão**. V. 12, n. 3, p. 278-290, 2019.

SILVA, P.M.S.P.; CAMPOS, S.A.R.; GONÇALVES, M.B.R.P. O paradigma da inclusão. **Revista Paradigma**, V. 14, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revistaparadigma.com.br/index.php/paradigma/article/view/1349/1350> Acessado em 10 de setembro de 2025.

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. **Caderno Brasileiro de Terapia Ocupacional**. São Carlos, 25(4), 855-867, 2017.

OLIVEIRA, R. R., et al. Educação especial no Brasil: paradigmas, marcos legais, bases políticas e educacionais. **Observatorio Latinoamericano**, 2024. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/download/6275/4009/14583> Acessado em 10 de setembro de 2025.