



ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL X ADMINISTRAÇÃO INCLUSIVA: DESAFIOS E TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE DE TRABALHO INOVADOR PARA TODOS

TRADITIONAL MANAGEMENT VS. INCLUSIVE MANAGEMENT: CHALLENGES AND TRANSFORMATIONS IN AN INNOVATIVE WORKPLACE FOR ALL

DOI: 10.5281/zenodo.18868090



Fábio Luiz Benício Maia Nogueira¹

RESUMO

Este artigo compara a administração tradicional e a administração inclusiva no contexto de ambientes de trabalho inovadores para todos, com ênfase nos desafios e transformações necessários para garantir inclusão efetiva de pessoas surdas e com deficiência. A administração tradicional, fundamentada em princípios de padronização, hierarquia rígida e controle centralizado, tende a produzir barreiras invisíveis que limitam a participação e a ascensão profissional desses grupos, especialmente em vagas de chefia e alta administração. Em contrapartida, a administração inclusiva incorpora acessibilidade, equidade e adaptações razoáveis como elementos estruturantes da gestão, alinhando-se à Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), que estabelece o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo, vedando discriminação em todas as etapas da relação laboral. A análise revela que a transição para o modelo inclusivo não apenas cumpre obrigações jurídicas, mas potencializa inovação organizacional ao ampliar perspectivas diversas na tomada de decisão, promovendo ambientes mais justos, produtivos e sustentáveis.

Palavras-chave: administração inclusiva. administração tradicional. Lei Brasileira de Inclusão. pessoas com deficiência. liderança inclusiva. acessibilidade organizacional.

¹ Doutor em Administração de Empresas - Universidade de Fortaleza (UNIFOR). E-mail: fluiiz.ufc@gmail.com.





ABSTRACT

This article compares traditional administration and inclusive administration in the context of innovative work environments for all, emphasizing the challenges and transformations needed to ensure effective inclusion of deaf people and people with disabilities. Traditional administration, based on principles of standardization, rigid hierarchy, and centralized control, tends to produce invisible barriers that limit the participation and career advancement of these groups, especially in management and senior executive positions. In contrast, inclusive administration incorporates accessibility, equity, and reasonable accommodations as structuring elements of management, aligning with the Brazilian Inclusion Law (Law No. 13.146/2015), which establishes the right to work in accessible and inclusive environments, prohibiting discrimination in all stages of the employment relationship. The analysis reveals that the transition to the inclusive model not only fulfills legal obligations but also enhances organizational innovation by broadening diverse perspectives in decision-making, fostering fairer, more productive, and sustainable environments.

Keywords: inclusive administration. traditional administration. Brazilian Inclusion Law. people with disabilities. inclusive leadership. organizational accessibility.

1. INTRODUÇÃO

A discussão contemporânea sobre “administração tradicional” versus “administração inclusiva” expressa, antes de tudo, uma disputa de racionalidades organizacionais: de um lado, a lógica da previsibilidade, do controle e da padronização como meios privilegiados para elevar eficiência e reduzir incertezas; de outro, a compreensão de que o desempenho sustentável, em economias intensivas em conhecimento, depende da ampliação deliberada das condições de participação, aprendizagem e colaboração, o que implica reconhecer diferenças humanas como dimensão constitutiva — e não residual — dos processos de trabalho (Fia, 2025; Strong, 2024). Nesse enquadramento, o “ambiente de trabalho inovador para todos” não pode ser tratado como simples derivação tecnológica nem como efeito espontâneo de boas intenções; ele se configura como um arranjo socioorganizacional no qual práticas de gestão, estruturas de autoridade, sistemas de comunicação e mecanismos de avaliação são redesenhados para reduzir barreiras, aumentar a inteligibilidade institucional e distribuir oportunidades de maneira equitativa, de modo a produzir resultados com legitimidade social e conformidade jurídica (Brasil, 2015).





Historicamente, a administração tradicional consolidou-se em torno de premissas como especialização, hierarquia formal, centralização decisória e normatização de rotinas. Ainda que tais premissas tenham contribuído para ganhos de produtividade e estabilidade operacional, elas tendem a operar com uma concepção “média” de trabalhador e com uma visão linear do desempenho: define-se um padrão, mede-se a aderência, corrige-se o desvio. Em ambientes heterogêneos — seja pela diversidade de trajetórias, repertórios culturais, condições sensoriais e modos de comunicação — a padronização rígida pode se converter em mecanismo de exclusão, sobretudo quando o sistema interpreta a diferença como inadequação individual e não como indicador de que a própria organização produz barreiras (Brasil, 2015). O efeito prático é que a eficiência aparente pode ocultar custos relevantes: rotatividade, subaproveitamento de talentos, conflitos silenciosos, adoecimento ocupacional e perda de capacidade de inovação decorrente do empobrecimento de perspectivas no processo decisório (Fia, 2025; Strong, 2024).

A administração inclusiva, por sua vez, desloca o foco do “ajuste da pessoa ao posto” para o “ajuste do trabalho às pessoas”, sem que isso signifique relativizar critérios de qualidade, responsabilidade e entrega. Trata-se de uma orientação gerencial que incorpora acessibilidade, equidade e participação como dimensões centrais do desenho organizacional — e não como apêndices do setor de recursos humanos ou como iniciativas episódicas de responsabilidade social (Fia, 2025). No contexto brasileiro, esse deslocamento encontra sustentação explícita na Lei Brasileira de Inclusão (LBI), ao definir a pessoa com deficiência a partir da interação com barreiras e ao estabelecer, como dever, a promoção de ambiente de trabalho acessível e inclusivo (Brasil, 2015). A LBI também oferece um vocabulário técnico que altera a gramática administrativa: “acessibilidade”, “desenho universal”, “tecnologia assistiva”, “adaptações razoáveis” e “barreiras” (inclusive comunicacionais, tecnológicas e atitudinais) passam a ser categorias estruturantes para planejamento, execução e controle das condições laborais (Brasil, 2015).

Ao assumir esse referencial, a inclusão deixa de ser entendida como favor, concessão ou “acomodação excepcional” e passa a ser tratada como obrigação organizacional e





parâmetro de qualidade institucional. Importa enfatizar que a LBI não se limita a um enunciado genérico: ela veda discriminação por ação ou omissão e alcança fases críticas da vida laboral, como recrutamento, seleção, permanência e ascensão profissional, bem como a recusa de adaptações razoáveis e de tecnologias assistivas quando necessárias para assegurar igualdade de oportunidades (Brasil, 2015). Assim, o debate sobre administração inclusiva não pode permanecer no plano retórico; ele exige revisar políticas e práticas concretas de gestão de pessoas, gestão de processos, governança e liderança (OIT; MPT, 2021).

O contraste entre os dois modelos torna-se particularmente evidente quando se analisa como cada uma lida com a noção de “igualdade”. Na administração tradicional, ainda é frequente que igualdade seja confundida com uniformidade: tratar todos do mesmo modo, impor o mesmo formato de reunião, o mesmo canal de comunicação, o mesmo padrão de avaliação. Essa visão, embora pareça neutra, pode produzir desigualdade material quando as condições de partida são diferentes ou quando o próprio ambiente contém barreiras que afetam desproporcionalmente determinados grupos (Brasil, 2015). A administração inclusiva, em contrapartida, opera com igualdade como equivalência de oportunidades e de condições de participação; por isso, admite ajustes e reconfigurações do trabalho, do espaço, da comunicação e dos recursos tecnológicos para que a organização não converta diferenças em desvantagens (Brasil, 2015). Nesse ponto, a categoria de “adaptação razoável” é decisiva: não se trata de “privilegio”, mas de medida necessária e adequada para assegurar exercício de direitos em igualdade de condições, articulando equidade e desempenho (Brasil, 2015).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL: CARACTERÍSTICAS E LIMITAÇÕES

A administração tradicional pode ser compreendida como um conjunto de concepções e práticas organizacionais que privilegia a previsibilidade, a padronização e o controle hierárquico como caminhos privilegiados para elevar eficiência e reduzir incertezas no





trabalho. Em termos estruturais, esse modelo tende a operar com forte centralidade na autoridade formal, com divisão do trabalho baseada em especialização e com ênfase no cumprimento de normas, rotinas e procedimentos, de modo que o desempenho seja observado sobretudo pela aderência ao padrão e pela entrega de resultados em métricas previamente estipuladas. Esse arranjo, ainda amplamente presente em organizações públicas e privadas, costuma produzir estabilidade operacional e facilitar auditorias e controles internos, mas também gera efeitos colaterais relevantes quando a complexidade do ambiente, a diversidade dos trabalhadores e a necessidade de inovação passam a exigir flexibilidade, cooperação e aprendizagem contínua.

Sob o ponto de vista histórico-teórico, uma das matrizes fundamentais da administração tradicional encontra-se no movimento da administração científica, frequentemente associado à racionalização do trabalho, à busca de métodos “ótimos” e ao planejamento detalhado das tarefas como responsabilidade da gestão. A lógica subjacente é a ideia de que a organização atinge melhores resultados quando substitui práticas empíricas (“rule-of-thumb”) por uma “ciência” do trabalho, na qual a atividade é decomposta, medida e prescrita, tornando-se possível controlar tempo, movimentos e meios de execução. Nessa direção, a administração científica enfatiza o planejamento antecipado do trabalho, a separação entre concepção e execução e a atribuição de responsabilidades gerenciais para definir “o que” deve ser feito, “como” deve ser feito e “em quanto tempo”. Em Taylor, observa-se explicitamente a transferência de conhecimento tácito do trabalhador para a administração, que passa a “classificar, tabular e reduzir” esse conhecimento a regras e instruções, reforçando a racionalização do processo produtivo e o comando central sobre a execução (Taylor, 1911, p. 2).

Esse paradigma favorece uma cultura gerencial em que o controle é compreendido como virtude em si, e a autonomia do trabalhador aparece como variável a ser contida, sob o argumento de que a variabilidade individual prejudica a eficiência. Consequentemente, o trabalho tende a ser desenhado com baixa margem de adaptação situacional, e o sistema de recompensas e sanções busca alinhar condutas ao padrão prescrito. Do ponto de vista da





coordenação, a administração tradicional prioriza fluxos verticais de decisão, com comunicação predominantemente de cima para baixo, o que pode acelerar respostas em cenários rotineiros, mas tende a tornar-se mais lenta a incorporação de feedback e a correção de problemas quando as disfunções são produzidas por múltiplos fatores (tecnológicos, comunicacionais, culturais e ambientais).

Do ponto de vista das relações humanas, a administração tradicional frequentemente opera com uma concepção implícita de “trabalhador padrão”, pressuposto que se expressa na forma como a organização define treinamentos, formatos de reunião, canais de comunicação e critérios de avaliação e promoção. Tal pressuposto, quando não questionado, favorece a confusão entre igualdade e uniformidade, pois “tratar todos de modo igual” passa a significar “submeter todos ao mesmo padrão”. O problema gerencial central é que, em contextos de diversidade real, a uniformidade pode produzir desigualdade material: o que é acessível e viável para uns pode ser barreira para outros. A Lei Brasileira de Inclusão (LBI) oferece um referencial decisivo para explicitar essa inadequação, ao definir “barreiras” como qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça participação social e exercício de direitos, classificando-as, entre outras, como barreiras nas comunicações e na informação, barreiras atitudinais e barreiras tecnológicas (Brasil, 2015, art. 3º, IV, alíneas “d”, “e” e “f”).

Quando se utiliza esse enquadramento, torna-se possível demonstrar que uma organização pode se julgar “neutra” e, ao mesmo tempo, manter barreiras ativas. A administração tradicional tende a interpretar barreiras como exceções individuais (um “caso” a ser resolvido) e não como indicadores de falhas sistêmicas no desenho do trabalho. A LBI, ao contrário, explicita que a barreira existe na interação entre pessoa e ambiente e que sua manutenção pode caracterizar discriminação por ação ou omissão, incluindo a recusa de adaptações razoáveis e de fornecimento de tecnologias assistivas (Brasil, 2015, art. 4º, §1º). Assim, a limitação da administração tradicional não é apenas moral ou cultural; ela é também institucional e jurídica, porque uma gestão que não governa ativamente a remoção de barreiras corre o risco de naturalizar omissões que produzem exclusão.





Outra característica importante da administração tradicional é a tendência à gestão por conformidade: procedimentos são desenhados para garantir padronização e reduzir risco operacional, e as pessoas são avaliadas pela capacidade de cumprir protocolos. Embora isso seja funcional em atividades altamente reguladas, o mesmo princípio pode tornar-se disfuncional quando se exige adaptação. A LBI fornece um contraponto conceitual ao reconhecer “adaptações razoáveis” como “adaptações, modificações e ajustes necessários e adequados” que não acarretem ônus desproporcional, quando requeridos caso a caso, para assegurar que a pessoa com deficiência possa exercer direitos em igualdade de condições e oportunidades (Brasil, 2015, art. 3º, VI). Em termos administrativos, isso significa que a padronização não pode ser absoluta: deve existir capacidade organizacional de flexibilizar processos e meios, sob justificativa técnica e com governança, para assegurar equivalência de oportunidades.

No plano das pessoas, um efeito recorrente do modelo tradicional é a reprodução de assimetrias de poder e voz. Em estruturas fortemente hierarquizadas, a possibilidade de contestar o padrão é reduzida; por isso, problemas de acessibilidade e comunicação tendem a ser invisibilizados, seja por receio de retaliação, seja por falta de canais efetivos de escuta e resposta. Nesse cenário, a “participação” é frequentemente confundida com presença física e cumprimento de tarefas, e não com capacidade real de influenciar decisões e acessar oportunidades de desenvolvimento. A LBI, entretanto, ao vedar discriminação inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, permanência no emprego e ascensão profissional, explicita que o acesso a oportunidades e progressão faz parte do núcleo do direito ao trabalho em igualdade de condições (Brasil, 2015, art. 34, §3º).

A administração tradicional também apresenta limitações importantes diante da necessidade de inovação. A inovação organizacional depende de circulação de ideias, aprendizagem e colaboração transversal; porém, o excesso de controle e a rigidez de papéis tendem a reduzir a iniciativa, desestimular experimentação e penalizar o erro, gerando uma cultura de baixa criatividade e de “conformidade defensiva”. Em Taylor, apesar da defesa de prosperidade e desenvolvimento do trabalhador, observa-se que o método supõe planejamento





detalhado pela gestão, com instruções completas sobre tarefa, meios e tempo permitido, reforçando o caráter prescritivo da atividade e a centralidade da administração na definição do “como fazer” (Taylor, 1911, p. 2-3). Esse traço, quando transposto para contextos contemporâneos intensivos em conhecimento, pode limitar a autonomia criativa e reduzir a capacidade de recombinar recursos e conhecimentos de maneira inovadora.

Adicionalmente, a administração tradicional tende a tratar a comunicação como suporte secundário do trabalho (um “meio” e não um “direito” ou uma “condição de participação”), o que se revela especialmente problemático em organizações diversas. A LBI amplia esse entendimento ao definir “comunicação” como forma de interação que abrange, entre outras opções, línguas (incluindo Libras), visualização de textos, Braille, caracteres ampliados, dispositivos multimídia, linguagem simples, sistemas auditivos e meios de voz digitalizados, incluindo tecnologias da informação e comunicação (Brasil, 2015, art. 3º, V). Assim, se a administração tradicional se mantém presa a um único canal comunicacional (por exemplo, reuniões exclusivamente orais e rápidas, documentos sem padrões de acessibilidade, treinamentos sem recursos), a organização cria barreiras que afetam diretamente o desempenho de equipes e a justiça organizacional.

No que diz respeito à dimensão atitudinal, a administração tradicional pode ser limitada pela permanência de estigmas que se reproduzem de forma silenciosa no cotidiano gerencial. A LBI define barreiras atitudinais como atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades (Brasil, 2015, art. 3º, IV, “e”). Em organizações, tais barreiras podem se manifestar na subatribuição de responsabilidades, no rebaixamento de expectativas, na ausência de oportunidades desafiadoras e na interpretação da acessibilidade como “custo” e não como componente do trabalho decente. Embora frequentemente invisíveis, essas barreiras podem impactar decisivamente a trajetória profissional e a possibilidade de ascensão, tornando a inclusão apenas formal.

Dessa forma, as limitações da administração tradicional, no debate atual, podem ser sistematizadas em quatro pontos principais: (a) rigidez estrutural, pela centralidade da





hierarquia e do controle; (b) padronização excessiva, que confunde igualdade com uniformidade e dificulta adaptações razoáveis; (c) invisibilização de barreiras, sobretudo comunicacionais, tecnológicas e atitudinais; e (d) baixa capacidade de aprendizagem organizacional, quando o sistema penaliza a divergência e restringe a autonomia. Tais limites se intensificam na medida em que o ordenamento jurídico e as expectativas sociais demandam ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos e vedam discriminações por ação ou omissão, inclusive pela recusa de adaptações razoáveis e tecnologias assistivas (Brasil, 2015, art. 4º, §1º; art. 34, §1º e §3º).

2.2 ADMINISTRAÇÃO INCLUSIVA: PRINCÍPIOS E PRÁTICAS

A administração inclusiva pode ser compreendida como uma orientação de gestão que integra, de forma sistemática, acessibilidade, equidade e participação no desenho de estruturas, processos e práticas organizacionais, tendo por objetivo garantir que todas as pessoas, com e sem deficiência, disponham de condições substantivamente equivalentes de desenvolvimento e contribuição no ambiente de trabalho. Nesse sentido, não se trata apenas de ampliar a diversidade numérica dos quadros, mas de criar condições para que sujeitos distintos, com trajetórias, repertórios e modos de comunicação variados, possam exercer seus papéis com autonomia, segurança e possibilidade real de ascensão profissional. Em linguagem organizacional, isso implica deslocar o foco de uma gestão centrada unicamente em desempenho individual e conformidade normativa para uma gestão que monitora, também, a produção e a remoção de barreiras, a distribuição de oportunidades e a qualidade da experiência laboral de grupos historicamente vulnerabilizados (Brasil, 2015, P. 30-31; Fia, 2025, s.p.).

No contexto brasileiro, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (LBI) oferece um marco normativo e conceitual estruturante para a administração inclusiva, ao definir a pessoa com deficiência a partir da interação com barreiras e ao explicitar categorias como acessibilidade, desenho universal, tecnologia assistiva e adaptações razoáveis. A LBI





entende desenho universal como concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem utilizados por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou de projeto específico, incluindo, se necessário, recursos de tecnologia assistiva; por sua vez, tecnologia assistiva é definida como conjunto de produtos, equipamentos, dispositivos, recursos, metodologias, estratégias, práticas e serviços destinados a promover a funcionalidade, a autonomia, a independência, a qualidade de vida e a inclusão social (Brasil, 2015, art. 3º, II e III). Do ponto de vista gerencial, tais conceitos orientam a organização a planejar ambientes e processos que sejam acessíveis desde a origem, reduzindo a dependência exclusiva de ajustes pontuais e permitindo que a inclusão se traduza em parâmetros de projeto e não apenas em remendos reativos.

Em termos de princípios, a administração inclusiva assenta-se, entre outros, em pelo menos cinco eixos: (a) reconhecimento da diversidade humana como dado estrutural, e não exceção; (b) compromisso com igualdade de oportunidades, traduzido em políticas e práticas que garantam condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo remuneração igual por trabalho de igual valor; (c) gestão ativa de barreiras, com identificação, monitoramento e remoção sistemática de obstáculos arquitetônicos, comunicacionais, tecnológicos e atitudinais; (d) garantia de acessibilidade e adaptações razoáveis como dever institucional; e (e) promoção de cultura organizacional que assegure ambiente livre de preconceitos e discriminações, em que pessoas diversas tenham condições iguais de desenvolvimento (Brasil, 2015, p. 30-31; Fia, 2025, s.p.). Esses princípios se convertem em diretrizes para o desenho de processos de trabalho, sistemas de avaliação e mecanismos de participação, orientando a administração a tratar inclusão como dimensão da qualidade organizacional.

A LBI, ao tratar do direito ao trabalho, 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, e impõe às pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza o dever de garantir tais ambientes (Brasil, 2015, art. 34, caput e §1º). Além disso, assegura o direito, em igualdade de oportunidades, a condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor, e veda





restrições e discriminações em todas as etapas da relação laboral, da seleção à ascensão profissional (Brasil, 2015, art. 34, §§2º e 3º). A administração inclusiva, quando alinhada a esse ordenamento, precisa traduzir tais comandos em normas internas, fluxos decisórios e indicadores de gestão, de modo que o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo não seja apenas um enunciado abstrato, mas um critério efetivo para o desenho e a avaliação de políticas corporativas.

Na literatura organizacional, a distinção entre diversidade e inclusão é relevante para delimitar o escopo da administração inclusiva. Diversidade refere-se à presença de pessoas com diferentes características e identidades; inclusão, por sua vez, relaciona-se à criação de condições para que essas pessoas tenham participação efetiva, voz, pertencimento e trajetórias viáveis de desenvolvimento. Em termos práticos, ser inclusivo implica definir estratégias que permitam acolher pessoas diversas e fazer com que elas tenham condições iguais de desenvolvimento em ambiente organizacional seguro, rompendo padrões tradicionais que reforçam o preconceito e a marginalização (Fia, 2025, s.p.). Esse entendimento desloca a discussão de um enfoque meramente quantitativo (percentual de pessoas com deficiência contratadas, por exemplo) para um enfoque qualitativo, em que se perguntam quais oportunidades são acessíveis, como se dão as decisões de promoção e quais barreiras permanecem ativas no cotidiano.

A partir desses princípios, é possível organizar as práticas de administração inclusiva em alguns blocos interdependentes. O primeiro diz respeito à governança e à institucionalização da inclusão. Isso inclui a elaboração de políticas formais de diversidade e inclusão, a definição de responsabilidades em diferentes níveis hierárquicos, a criação de comitês ou grupos de trabalho com participação de pessoas com deficiência e de outros grupos minorizados, e a integração da pauta de inclusão à agenda de gestão de riscos, compliance e planejamento estratégico. Tais mecanismos contribuem para evitar que a inclusão fique restrita a ações pontuais ou a esforços individuais, permitindo que se estabeleçam metas, indicadores e processos de monitoramento que confirmem continuidade às iniciativas (Fia, 2025, s.p.; Brasil, 2015, p. 30-31).





O segundo bloco refere-se à gestão de pessoas e aos processos de recursos humanos. A administração inclusiva requer revisão de práticas de recrutamento, seleção, integração, desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoção, de forma a eliminar critérios excludentes e vieses implícitos. A LBI veda restrição ao trabalho da pessoa com deficiência e qualquer discriminação em razão de sua condição, inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissionais e periódicos, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação, bem como a exigência de aptidão plena (Brasil, 2015, art. 34, §3º). Em termos administrativos, isso significa que descrições de cargos, requisitos de vagas, metodologias de avaliação e trajetórias de carreira devem ser examinadas à luz de possíveis barreiras e de sua compatibilidade com o princípio da adaptação razoável, sob pena de instituições reproduzirem, sob a aparência de neutralidade, práticas que excluem ou dificultam o acesso e o desenvolvimento de pessoas com deficiência.

O terceiro bloco diz respeito à acessibilidade e às adaptações razoáveis como componentes centrais da gestão de infraestrutura e tecnologia. A LBI define adaptações razoáveis como modificações e ajustes necessários e adequados que não acarretem ônus desproporcional ou indevido, realizados, quando requeridos, em cada caso, com o objetivo de assegurar que a pessoa com deficiência possa exercer ou gozar de seus direitos em igualdade de condições e oportunidades com as demais (Brasil, 2015, art. 3º, VI). Na prática, isso envolve desde ajustes físicos e arquitetônicos até o uso de tecnologias assistivas, traduções em Libras, legendagem, leitores de tela, interfaces acessíveis em sistemas de informação, materiais em formatos acessíveis, entre outros. Uma administração inclusiva reconhece que esses recursos não constituem privilégios, mas condições para que o trabalho seja realizado de forma equivalente e, portanto, incorpora sua provisão em orçamento, planejamento e gestão de contratos.

O quarto bloco refere-se à comunicação e à cultura organizacional. A LBI amplia o conceito de comunicação ao incluir línguas, inclusive Libras, visualização de textos, Braille, caracteres ampliados, dispositivos multimídia, linguagem simples, sistemas auditivos, meios de voz digitalizada e alternativas de tecnologia da informação e comunicação (Brasil, 2015,





art. 3º, V). Uma administração inclusiva, nesse contexto, precisa garantir que informações relevantes sobre trabalho, políticas internas, processos de mudança e oportunidades de desenvolvimento circulem de forma acessível e tempestiva, em múltiplos formatos, e que reuniões, treinamentos e eventos corporativos considerem as necessidades comunicacionais dos diferentes trabalhadores. Em paralelo, é necessário enfrentar barreiras atitudinais, entendidas pela LBI como atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades, o que demanda ações de formação, responsabilização e revisão de práticas gerenciais (Brasil, 2015, art. 3º, IV, “e”).

O quinto bloco envolve a relação entre inclusão e inovação. Organizações que reformulam valores e práticas para adotar políticas consistentes de diversidade e inclusão tendem a fortalecer relações internas, ampliar a participação em processos decisórios e abrir-se a novas perspectivas de crescimento, ao admitir talentos por suas habilidades e não por conformidade a um perfil homogêneo (FESA GROUP, 2024, s.p.). A administração inclusiva, ao fomentar ambiente mais representativo, justo e seguro, não apenas atende a exigências legais e éticas, mas cria condições para que equipes diversas possam gerar novas ideias e soluções, explorando a complementaridade de experiências e conhecimentos. Nessa perspectiva, inclusão não é um custo acessório, mas componente da capacidade inovativa da organização e de sua vantagem competitiva em contextos de mudanças rápidas e imprevisíveis.

Esses princípios e práticas se tornam ainda mais críticos quando se considera a participação de pessoas com deficiência, incluindo pessoas surdas, em posições de chefia e alta administração. A existência de barreiras comunicacionais, atitudinais e procedimentais pode fazer com que a presença desses sujeitos em cargos de liderança seja impedida ou reduzida a uma representação simbólica, sem efetiva autoridade ou acesso a informações estratégicas. A administração inclusiva, alinhada ao que prevê a LBI, deve assegurar que o direito ao trabalho em ambiente acessível e inclusivo, com igualdade de oportunidades, abranja também a ascensão profissional e o exercício real de funções de liderança, com os





apoios e recursos necessários (Brasil, 2015, art. 34, §§1º e 3º). Isso implica revisar processos de sucessão, critérios de promoção, distribuição de projetos estratégicos e mecanismos de avaliação de desempenho, de forma a garantir que a deficiência não seja usada, direta ou indiretamente, como filtro impeditivo de carreira.

Em síntese, administração inclusiva: princípios e práticas remetem a uma visão de gestão que toma a inclusão como parâmetro transversal de qualidade organizacional, sustentado por marcos normativos como a LBI e por abordagens contemporâneas de diversidade e inclusão nas empresas. Ao articular conceitos como desenho universal, tecnologia assistiva, acessibilidade, adaptações razoáveis e igualdade de oportunidades, essa perspectiva oferece um repertório teórico e prático para que organizações planejem, implementem e avaliem políticas capazes de transformar o ambiente de trabalho em um espaço inovador, representativo, seguro e acessível para todos (Brasil, 2015, p. 30-31; Fia, 2025, s.p.; FESA GROUP, 2024, s.p.).

2.3 VAGAS DE CHEFIA PARA PESSOAS SURDAS E COM DEFICIÊNCIA NA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A presença de pessoas surdas e com deficiência em vagas de chefia e na alta administração constitui um dos indicadores mais sensíveis do grau de compromisso efetivo de uma organização com a inclusão, pois revela se as políticas de diversidade se limitam ao ingresso em funções operacionais ou se alcançam, de fato, os espaços de poder e decisão. A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência estabelece que o direito ao trabalho deve ser exercido “em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas” e impõe às pessoas jurídicas de direito público e privado a obrigação de garantir tais ambientes, inclusive no que se refere a condições de ascensão profissional e participação em programas de formação e planos de carreira (Brasil, 2015, art. 34, §§1º, 3º e 4º). Nessa perspectiva, a discussão sobre vagas de chefia para pessoas surdas e com





deficiência não é um tema meramente organizacional ou opcional, mas se insere no núcleo dos direitos fundamentais ao trabalho, à igualdade de oportunidades e à não discriminação.

Do ponto de vista das práticas correntes, diversos estudos apontam que a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações muitas vezes não ultrapassa a fase do cumprimento mínimo de exigências legais, especialmente no que se refere à reserva de vagas, permanecendo restrita a postos de baixa influência e com reduzida perspectiva de progressão (Silva; Silva; Resende, 2018, apud Souza, 2022). Essa tendência é explicada, em parte, por barreiras atitudinais e pela persistência de uma cultura organizacional capacitista, que associa deficiência a baixa produtividade e limitações insuperáveis, o que se converte em resistência explícita ou implícita à presença de pessoas com deficiência em funções estratégicas de liderança (Barkokébas, 2018; Bergamo *et al.*, 2019, apud Souza, 2022). Em termos de administração inclusiva, o desafio consiste em reconhecer que a ausência de pessoas surdas e com deficiência na alta administração não é um mero “acaso estatístico”, mas sinal de mecanismos estruturais que filtram quem pode ou não ocupar posições de comando.

A LBI é particularmente clara ao vedar restrição ao trabalho da pessoa com deficiência e qualquer discriminação em razão de sua condição, “inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissional e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena” (Brasil, 2015, art. 34, §3º). Essa redação explicita que o direito à ascensão profissional integra o conteúdo do direito ao trabalho em igualdade de condições, alcançando, portanto, vagas de chefia e cargos na alta administração. Além disso, o §4º do mesmo artigo assegura à pessoa com deficiência o direito de participação e acesso a cursos, treinamentos, educação continuada, planos de carreira, promoções, bonificações e incentivos profissionais oferecidos pelo empregador, em igualdade de oportunidades com os demais empregados, reforçando a necessidade de políticas internas de desenvolvimento compatíveis com esse mandamento (Brasil, 2015, art. 34, §4º). A omissão da organização em estruturar tais políticas e em adaptar seus processos de sucessão e promoção pode configurar discriminação indireta, na medida em que impede a progressão de grupos específicos, mesmo sem uma proibição formal expressa.





A literatura recente sobre inclusão de pessoas com deficiência em posições de liderança chama atenção para o descompasso entre o ingresso e a progressão. Em estudo sobre órgãos da administração pública federal, Souza (2022) constata que, apesar de avanços na contratação, a presença de pessoas com deficiência em cargos de liderança ainda é bastante reduzida, e destaca que “a inclusão de PCD nas organizações muitas vezes não passa do papel”, permanecendo em um plano discursivo ou simbólico (Souza, 2022, p. 15). A autora relaciona esse quadro a concepções restritivas de competência e a práticas de gestão que, mesmo não declarando exclusão, produzem efeitos excludentes na medida em que não garantem acessibilidade, adaptações razoáveis e oportunidades equivalentes de formação e experiência. Em síntese, há uma dissociação entre a inclusão “formal” (registro de contratação) e a inclusão “material” (acesso a posições de influência e decisão).

Do ponto de vista da administração inclusiva, a oferta de vagas de chefia para pessoas surdas e com deficiência exige enfrentar, no mínimo, três dimensões de barreiras: comunicacionais, atitudinais e procedimentais. As barreiras comunicacionais se revelam, por exemplo, quando reuniões estratégicas são realizadas sem intérprete de Libras, sem legendas ou sem outros recursos de acessibilidade, impedindo a participação plena de pessoas surdas em processos decisórios. As barreiras atitudinais aparecem na forma de estereótipos, como a presunção de que determinadas funções “não são adequadas” para pessoas com deficiência ou de que a presença de uma pessoa surda em cargo de chefia seria “problemática” para a equipe, pela suposta dificuldade de comunicação (Brasil, 2015, art. 3º, IV, “e”). As barreiras procedimentais se manifestam nos critérios de seleção e promoção, muitas vezes baseados em redes informais de indicação, avaliações subjetivas e oportunidades de visibilidade que não são igualmente oferecidas a todos os trabalhadores.

A atuação de órgãos como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Ministério Público do Trabalho (MPT) tem reforçado a importância de capacitar gestores e lideranças para a inclusão de pessoas com deficiência em todos os níveis hierárquicos, inclusive na alta administração. Em guia voltado a empresas e órgãos públicos, a OIT e o MPT destacam que o objetivo é “assegurar a inclusão da pessoa com deficiência no mundo do





trabalho, também auxiliando as empresas na superação de barreiras arquitetônicas, comunicacionais e, principalmente, atitudinais” (MPT; OIT, 2021, s.p.). Esse enfoque sinaliza que a inclusão em cargos de liderança não depende apenas de políticas de RH, mas da atuação comprometida das chefias atuais, que precisam contribuir para redesenhar processos, ampliar acessibilidade e revisar critérios de avaliação de potencial e desempenho.

Pesquisas sobre liderança inclusiva indicam que treinamentos voltados para gestores têm impacto positivo nas crenças e atitudes em relação a trabalhadores com deficiência, inclusive no que concerne à percepção sobre a capacidade desses profissionais de ocupar posições de chefia. Em estudo experimental, Souza *et al.* (2022) identificaram que, após um programa de formação em “liderança inclusiva”, gestores passaram a reconhecer com maior clareza que critérios de acessibilidade, se não atendidos, transformam-se em barreiras, e demonstraram maior motivação para compartilhar informações positivas sobre pessoas com deficiência e para repensar práticas de distribuição de tarefas e oportunidades (Souza *et al.*, 2022, p. 300-301). Esse resultado reforça a tese de que a resistência à presença de pessoas com deficiência em cargos de liderança não é apenas produto de limitações técnicas, mas também de crenças e vieses que podem ser modificados por meio de informação, contato e experiência positiva, como já sugeriam estudos anteriores (apud Souza *et al.*, 2022).

Em termos normativos, a LBI oferece base para compreender a oferta de vagas de chefia como parte do direito a “condições justas e favoráveis de trabalho”. O §2º do art. 34 estabelece que a pessoa com deficiência tem direito, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, a tais condições, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor (Brasil, 2015, art. 34, §2º). Se a organização restringe, de maneira direta ou indireta, o acesso de pessoas surdas e com deficiência a cargos de chefia, produz uma situação em que trabalhadores com igual ou maior qualificação permanecem em posições hierarquicamente inferiores, com menor remuneração e menor poder decisório, o que contraria o princípio da igualdade de oportunidades. Em outras palavras, a administração que não abre, de forma efetiva, caminhos para a liderança de pessoas com deficiência viola não apenas um ideal de justiça, mas um comando legal específico.





No caso de pessoas surdas, a discussão sobre vagas de chefia na alta administração exige atenção especial às dimensões de acessibilidade comunicacional e à garantia de que a Libras seja reconhecida como língua de trabalho em contextos formais. Embora muitos ambientes organizacionais considerem a presença de intérpretes apenas em eventos pontuais, a inclusão de pessoas surdas em posições de liderança demanda soluções mais estruturais, como a institucionalização de serviços de interpretação, o uso sistemático de recursos visuais, a adequação de plataformas digitais para suportar comunicação em Libras e a promoção de formação básica em Libras para membros de equipes que interagem diretamente com lideranças surdas. A ausência dessas medidas transforma o cargo em uma posição formalmente acessível, mas materialmente inviável, configurando a chamada “inclusão simbólica”.

A partir do referencial da administração inclusiva, a criação de vagas de chefia para pessoas surdas e com deficiência deve ser acompanhada de ajustes em políticas de sucessão, planos de carreira e processos de desenvolvimento de liderança. Isso inclui, por exemplo, garantir que programas de formação em gestão, cursos de aperfeiçoamento, mentoring e coaching sejam acessíveis e oferecidos em igualdade de condições, conforme assegura o §4º do art. 34 da LBI (Brasil, 2015, art. 34, §4º). Também implica revisar os critérios de “potencial de liderança” utilizados em avaliações internas, de modo a evitar que características relacionadas à deficiência (por exemplo, a forma de comunicação de uma pessoa surda) sejam interpretadas como sinal de menor capacidade gerencial, em vez de serem compreendidas como diferença que exige adaptações contextuais.

Do ponto de vista simbólico e estratégico, a presença de pessoas surdas e com deficiência na alta administração cumpre função de ruptura de estereótipos e de ampliação do repertório organizacional sobre o que significa liderar. Lideranças com deficiência tendem a trazer experiências de enfrentamento de barreiras que podem se converter em sensibilidade ampliada para questões de acessibilidade, justiça organizacional e desenho de processos, influenciando decisões de forma mais alinhada ao paradigma dos direitos humanos. Além disso, sua visibilidade contribui para que trabalhadores com deficiência, em diferentes níveis





hierárquicos, percebam caminhos de carreira possíveis, o que impacta diretamente motivação, engajamento e retenção. Como observa Ignarra, ao discutir o papel das lideranças na inclusão de pessoas com deficiência, “igualdade não é justiça” e a equidade exige garantir que cada pessoa receba o suporte necessário para ter as mesmas oportunidades, o que inclui a oferta de recursos e adaptações para que profissionais com deficiência possam exercer liderança com plenitude (Ignarra, 2025, s.p., apud RH PRA VOCÊ, 2025).

Portanto, vagas de chefia para pessoas surdas e com deficiência na alta administração deve ser analisadas como expressão concreta de um modelo de administração inclusiva orientado por direitos. Elas exigem: (a) conformidade com a LBI, especialmente quanto à vedação de discriminação na ascensão profissional e ao dever de oferecer ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos; (b) revisão de processos de recursos humanos, sucessão e desenvolvimento de lideranças para garantir equidade de acesso; (c) enfrentamento de barreiras comunicacionais, atitudinais e procedimentais; e (d) engajamento ativo das lideranças atuais em processos formativos e de mudança cultural. Sem esses elementos, a abertura formal de vagas de chefia corre o risco de ser mais um dispositivo de “gestão da imagem” do que um instrumento efetivo de redistribuição de poder e de democratização do ambiente de trabalho.

2.4 COMPARAÇÃO ENTRE ADMINISTRAÇÃO TRADICIONAL E INCLUSIVA

A comparação entre administração tradicional e administração inclusiva evidencia a coexistência de dois paradigmas de gestão que se diferenciam tanto quanto à lógica orientadora quanto às práticas cotidianas. A administração tradicional organiza-se em torno da padronização, do controle hierárquico e da previsibilidade, concebendo eficiência como aderência a regras e procedimentos previamente definidos; já a administração inclusiva incorpora acessibilidade, equidade e participação como dimensões estruturantes da qualidade organizacional, de modo que desempenho e justiça caminhem conjuntamente. Nesse contraste, verifica-se que a primeira tende a operar com uma noção de “trabalhador médio” e





com uma leitura estritamente individualizada das dificuldades, ao passo que a segunda reconhece a diversidade humana e as barreiras ambientais como elementos decisivos para compreender o desempenho e o acesso a oportunidades (Brasil, 2015, p. 30-31; Fia, 2025, s.p.).

No plano conceitual, a distinção entre diversidade e inclusão, amplamente discutida na literatura de gestão, oferece uma chave importante para comparar esses dois modelos. Diversidade refere-se à presença de pessoas com diferentes características e identidades; inclusão, por sua vez, refere-se às práticas e políticas internas que garantem a participação justa e o pertencimento de todos os colaboradores, com igualdade de oportunidades de voz, desenvolvimento e reconhecimento (Jobconvo, 2023, s.p.; Fia, 2025, s.p.). A administração tradicional, na prática, tende a deter-se na dimensão da diversidade numérica (percentuais de grupos específicos), sem necessariamente transformar estruturas, processos e culturas; a administração inclusiva, ao contrário, preocupa-se em criar um ambiente mais representativo, justo e seguro, no qual diferenças não sejam apenas toleradas, mas constituam fonte de aprendizagem e inovação (Fia, 2025, s.p.; Randstad, 2025, s.p.).

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência explicita essa diferenciação ao vincular o direito ao trabalho à obrigação de garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas (Brasil, 2015, art. 34, caput e §1º). Na administração tradicional, a gestão do trabalho costuma ser orientada por uma noção de igualdade formal, traduzida na máxima de “tratar todos da mesma maneira”; contudo, tal abordagem desconsidera que ambientes, processos e instrumentos podem conter barreiras que atingem desigualmente certos grupos, especialmente pessoas com deficiência. A administração inclusiva, alinhada ao marco da LBI, redefine igualdade como equivalência de oportunidades e condições, reconhecendo a necessidade de adaptações razoáveis, tecnologias assistivas e desenho universal para que o direito ao trabalho seja exercido de forma plena (Brasil, 2015, art. 3º, II, III e VI; art. 34, §2º).

Em termos de gestão de pessoas, a administração tradicional enfatiza critérios de desempenho baseados em métricas padronizadas e em comportamentos previamente





definidos, frequentemente sem considerar se as condições oferecidas aos trabalhadores são equitativas. Processos de recrutamento, seleção e promoção organizam-se a partir de perfis desejados mais ou menos homogêneos, o que pode resultar em exclusão de pessoas que não se encaixam no modelo dominante. A administração inclusiva, por sua vez, precisa revisar esses processos à luz da vedação legal a qualquer discriminação, “inclusive nas etapas de recrutamento, seleção, contratação, admissão, exames admissional e periódico, permanência no emprego, ascensão profissional e reabilitação profissional, bem como exigência de aptidão plena” (Brasil, 2015, art. 34, §3º). Isso implica transformar critérios e procedimentos, de modo que a diversidade de corpos, linguagens e trajetórias não seja tratada como desvio, mas como variação legítima que demanda ajustes e apoios.

Outro eixo de comparação relevante é a forma como cada modelo lida com as barreiras presentes no ambiente de trabalho. A administração tradicional tende a conceber o ambiente como dado e a atribuir dificuldades de desempenho a fatores estritamente individuais, responsabilizando o trabalhador por “não se adaptar” às condições existentes. A LBI, ao definir barreiras como qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social, rompendo com a ideia de neutralidade ambiental, evidencia que o ambiente também produz limitações e desigualdades (Brasil, 2015, art. 3º, IV). A administração inclusiva, portanto, tem como uma de suas tarefas centrais mapear, monitorar e remover barreiras arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas e atitudinais, entendendo que a eficácia organizacional depende, igualmente, da qualidade das condições oferecidas e não apenas da performance individual.

No que se refere à cultura organizacional, a administração tradicional é marcada por relações de autoridade verticalizadas, comunicação predominantemente top-down e baixa valorização de feedback e de participação ampla na tomada de decisão. Em muitos contextos, isso gera ambientes pouco acolhedores, nos quais a manifestação de experiências distintas ou a explicitação de necessidades específicas é desencorajada, seja por medo de estigma, seja pela percepção de que a organização não dispõe de mecanismos para responder às demandas. A administração inclusiva, inspirada em referenciais contemporâneos de diversidade e





inclusão, busca construir uma cultura organizacional que oportunize um ambiente livre de preconceitos, com linguagem inclusiva, ações de conscientização e incentivo a que pessoas se sintam valorizadas e acolhidas (Fia, 2025, s.p.). O objetivo é que profissionais se sintam amparados e incluídos, ficando mais à vontade para expor opiniões, propor melhorias e participar de processos decisórios, o que fortalece o trabalho em equipe e a coesão interna (Fia, 2025, s.p.).

Do ponto de vista da inovação, a administração tradicional tende a associar criatividade e mudança a momentos específicos ou a áreas delimitadas (pesquisa e desenvolvimento, por exemplo), mantendo o restante da organização sob um regime rígido de controle e conformidade. Essa configuração limita a circulação de ideias e, sobretudo, impede que perspectivas diversas contribuam para resolver problemas complexos. Textos recentes sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho destacam que a diversidade traz pessoas com diferentes origens, experiências e conhecimentos para a equipe, gerando uma ampla gama de perspectivas e ideias, o que pode estimular inovação, criatividade e novas formas de resolução de problemas; equipes diversas e incluídas tendem a ser mais coesas e produtivas (Jobconvo, 2023, s.p.). A administração inclusiva, ao fomentar representatividade e participação real, converte essa diversidade em recurso para inovação, ao invés de tratá-la apenas como indicador reputacional.

Há, ainda, uma diferença importante quanto à forma de governança da inclusão. Em organizações orientadas por uma lógica tradicional, ações relacionadas à diversidade são frequentemente episódicas, desconectadas de estratégia, e recaem sobre indivíduos ou pequenos grupos, sem apoio institucional robusto. Em contraste, a administração inclusiva compreende a diversidade e a inclusão como estratégia que pode representar um diferencial competitivo, na medida em que eleva o capital humano, fortalece a colaboração e melhora a capacidade da empresa de lidar com mudanças imprevisíveis (FIA; RANDSTAD, 2025). Para isso, recomenda-se que a diversidade e a inclusão sejam promovidas em conjunto no cotidiano das empresas, com políticas claras, metas mensuráveis e ações consistentes,





envolvendo liderança, revisão de processos e construção de cultura coerente com esses valores.

A perspectiva de direitos humanos, incorporada pela LBI, também diferencia os modelos. Enquanto a administração tradicional tende a tratar ajustes e suportes como concessões ou favores, a administração inclusiva os reconhece como obrigações decorrentes do direito ao trabalho, à acessibilidade e à igualdade de oportunidades. A LBI estabelece que a pessoa com deficiência tem direito, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, a condições justas e favoráveis de trabalho, incluindo igual remuneração por trabalho de igual valor, o que reposiciona o debate sobre adaptações e apoios como elemento intrínseco à justiça organizacional, e não como elemento externo ou opcional (Brasil, 2015, art. 34, §2º). Em consequência, processos decisórios, alocação de recursos e definição de prioridades passam a incorporar a remoção de barreiras e a garantia de acessibilidade como critérios permanentes.

A comparação entre administração tradicional e administração inclusiva pode ser organizada em alguns eixos: (a) concepção de igualdade (formal versus substantiva); (b) tratamento da diversidade (como desvio a ser absorvido versus elemento estruturante do desenho organizacional); (c) compreensão das barreiras (invisíveis e individualizadas versus mapeadas e geridas); (d) estilo de liderança (controle hierárquico rígido versus liderança inclusiva, que promove participação, voz e corresponsabilidade); e (e) articulação com o marco jurídico (cumprimento mínimo versus internalização dos direitos previstos na LBI como parâmetros de gestão). No paradigma inclusivo, diversidade e inclusão não são apenas questões éticas, mas “pilares para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade” das organizações, que precisam criar ambientes em que todas as pessoas se sintam respeitadas, tenham igualdade de oportunidades e possam contribuir plenamente (Synergie, 2024, s.p.)





3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada ao longo do trabalho evidencia que a administração tradicional e a administração inclusiva se assentam em racionalidades distintas quanto à forma de compreender o trabalho, as pessoas e a própria finalidade da gestão. A administração tradicional, ancorada na padronização, no controle hierárquico e na busca por previsibilidade, tende a operar com um modelo implícito de trabalhador “médio” e com uma concepção estritamente formal de igualdade, o que favorece a invisibilização de barreiras e a individualização de problemas estruturais. Ao privilegiar a conformidade a procedimentos uniformes, esse modelo frequentemente negligencia as diferentes condições de participação de sujeitos marcados por deficiência, surdez e outras formas de diversidade, produzindo uma inclusão restrita, concentrada em postos de baixa decisão e com limitada possibilidade de ascensão.

Em contraposição, a administração inclusiva desloca o foco da adaptação da pessoa ao posto para o ajuste do ambiente, dos processos e da cultura organizacional às diferentes necessidades e modos de participação, sem perda de rigor na cobrança de resultados. Nesse paradigma, acessibilidade, desenho universal, tecnologia assistiva e adaptações razoáveis deixam de ser recursos marginais e passam a ser dimensões estruturantes do planejamento e da gestão, em consonância com o que estabelece a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência ao vincular o direito ao trabalho à garantia de ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos, com igualdade de oportunidades, condições justas e favoráveis de trabalho, igualdade remuneratória e direito à ascensão profissional (BRASIL, 2015). A inclusão é compreendida, assim, como condição de legitimidade e de qualidade institucional, e não como concessão ou ação pontual.

A discussão sobre vagas de chefia para pessoas surdas e com deficiência na alta administração mostrou que o ponto crucial não é apenas abrir formalmente tais postos, mas remover barreiras comunicacionais, atitudinais e procedimentais que, na prática, impedem o acesso e o exercício pleno da liderança. A ausência desses sujeitos em posições estratégicas





indica a permanência de um modelo tradicional de gestão, que admite diversidade numérica em níveis inferiores, mas preserva a homogeneidade no topo, reproduzindo assimetrias de poder e restringindo o potencial transformador da inclusão. A administração inclusiva, ao contrário, busca articular ingresso, permanência e progressão, assegurando acesso a programas de formação, planos de carreira e oportunidades de promoção em igualdade de condições com os demais trabalhadores, alinhando-se à vedação de discriminação nas etapas de recrutamento, seleção, permanência no emprego e ascensão profissional (Brasil, 2015).

Do ponto de vista da inovação, a comparação entre os modelos evidencia que a inclusão não é antagonista do desempenho, mas componente de sua qualificação. Ambientes que reconhecem e valorizam diferenças, que removem barreiras e que garantem participação efetiva tendem a ampliar o repertório de ideias, perspectivas e soluções, fortalecendo a capacidade da organização de responder a contextos complexos e mutáveis. A administração tradicional, ao restringir a diversidade na tomada de decisão e ao tratar a heterogeneidade como risco a ser controlado, limita o potencial de inovação e reproduz padrões que já não respondem adequadamente às exigências contemporâneas. A administração inclusiva, ao integrar direitos, equidade e desempenho, oferece um caminho para a construção de ambientes de trabalho inovadores para todos, em que eficiência e justiça social deixam de ser esferas dissociadas e passam a constituir dimensões indissociáveis do mesmo projeto organizacional.

REFERÊNCIAS

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: 28 fev. 2026.

FIA. Diversidade e inclusão: entenda a diferença e como promover nas empresas. São Paulo: **Fundação Instituto de Administração**, 2025. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso em: 28 fev. 2026.

Revista OWL Journal, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista OWL Journal está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





FESA GROUP. **Guia completo de diversidade e inclusão nas empresas.** 2024. Disponível em: <https://fesagroup.com/blog/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso em: 28 fev. 2026.

JOBCONVO. **Diversidade e inclusão: o que é e como promover na sua empresa?** 2023. Disponível em: <https://www.jobconvo.com/blog/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 28 fev. 2026.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT); ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Guia para orientar empresas na inclusão de pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho.** Brasília, DF: MPT; OIT, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/150264-oit-e-mpt-lancam-guia-para-orientar-empresas-na-inclusao-de-pessoas-com-deficiencia-no-trabalho>. Acesso em: 28 fev. 2026.

RANDSTAD. **Diversidade e inclusão nas empresas: importância e benefícios.** 2025. Disponível em: <https://www.randstad.com.br/mundo-do-trabalho/tendencias-de-rh/diversidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso em: 28 fev. 2026.

SOUZA, Maria Cássia Cardoso de. **A inclusão de pessoas com deficiência em cargos de liderança na administração pública federal.** 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/12309/1/gestao_recursos_humanos_2022_2_maria_cassia_cardoso_de_souza_a_inclusao_de_pessoas_com_deficiencia_em_cargos_de_lideranca.pdf. Acesso em: 28 fev. 2026.

SOUZA, et al. Impacto do treinamento "liderança inclusiva" nas crenças e atitudes de gestores em relação a trabalhadores com deficiência. **Revista de Gestão, São Paulo**, 2022. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572022000402289. Acesso em: 28 fev. 2026.

STRONG. **O que é diversidade e inclusão no ambiente de trabalho?** São Paulo: Strong, 2024. Disponível em: <https://strong.com.br/glossario/o-que-e-diversidade-e-inclusao-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 28 fev. 2026.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



SYNERGIE. **Diversidade e inclusão no ambiente de trabalho: benefícios e desafios.** 2024.

Disponível em: <https://synergie.com.br/diversidade-e-inclusao-no-ambiente-de-trabalho-beneficios-e-desafios/>. Acesso em: 28 fev. 2026.

TAYLOR, Frederick Winslow. The Principles of Scientific Management. **New York: Harper & Brothers**, 1911. Disponível

em: <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/gilded/progress/text3/taylor.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2026.

Recebido em: 01/03/2026

Aprovado em: 03/03/2026

Publicado em: 04/03/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.3 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

