



**COMPLIANCE E INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: UMA
ABORDAGEM JURÍDICO-SOCIAL SOBRE RESPONSABILIDADE INSTITUCIONAL
E TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Pedro Henrique ALBUQUERQUE AMARAL

RESUMO: Este artigo busca analisar a relação entre compliance e inclusão social de pessoas com deficiência (PcD), considerando sua eficácia como ferramenta de inclusão e seu impacto nas práticas empresariais. A pesquisa se fundamenta em princípios jurídicos e constitucionais, além de normas e leis voltadas para a acessibilidade. O estudo também discute se o compliance inclusivo é uma verdadeira iniciativa de transformação social ou apenas uma estratégia de marketing e mitigação de riscos. Por meio de uma abordagem crítica e social, o artigo avalia os desafios e limitações da aplicação dessas políticas no ambiente corporativo.

Palavras-chave: Compliance; Inclusão Social; Pessoas com Deficiência; Responsabilidade Social; Princípios Jurídicos.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade marcada por avanços tecnológicos, transformações nas relações de trabalho e crescente valorização dos direitos humanos. Nesse cenário, as organizações passam a ser desafiadas não apenas a cumprir normas jurídicas, mas a incorporar valores éticos e sociais em sua cultura institucional. O compliance, tradicionalmente compreendido como um mecanismo de conformidade normativa, adquire, nesse contexto, uma dimensão mais ampla, conectando-se a temas como equidade, inclusão social e responsabilidade corporativa.

A inclusão das pessoas com deficiência (PcDs) é uma das questões mais urgentes no campo da justiça social contemporânea. Apesar dos avanços legislativos, como a Constituição Federal de 1988, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei 13.146/2015), a realidade do mercado de trabalho brasileiro ainda reflete um cenário de

desigualdade, exclusão e invisibilidade. A maioria das PcDs enfrenta barreiras concretas de acesso a oportunidades, desde o recrutamento até a promoção profissional, passando por preconceitos e limitações estruturais que desafiam a efetividade das normas já existentes.

É justamente nessa lacuna entre o texto legal e a realidade cotidiana que se insere a presente pesquisa. A proposta é compreender como o compliance pode servir não apenas como um aparato técnico de controle, mas como uma ferramenta institucional de transformação. Trata-se de questionar até que ponto os programas de integridade empresarial têm efetivamente promovido ambientes de trabalho inclusivos ou se têm se limitado a funcionar como dispositivos de marketing socialmente aceitável.

Ao abordar o papel do compliance na inclusão social de PcDs, este trabalho propõe uma análise crítica e propositiva sobre os limites e as possibilidades dessa ferramenta dentro das empresas. O objetivo não é apenas descrever práticas ou normas, mas refletir sobre sua aplicação concreta, suas contradições e seu potencial como catalisador de justiça organizacional e de responsabilidade social genuína

2. FUNDAMENTOS DO COMPLIANCE

O conceito de compliance, ao longo das últimas décadas, passou por um processo de significativa ressignificação. Inicialmente voltado ao cumprimento estrito de normas legais, especialmente no setor financeiro norte-americano, o termo passou a incorporar dimensões éticas, sociais e institucionais. O verbo inglês *to comply*, que significa “agir de acordo”, oferece apenas uma visão simplificada do que hoje se entende por compliance em sua acepção moderna. Na realidade contemporânea, o compliance se configura como um sistema de integridade organizacional, voltado não apenas à prevenção de infrações, mas à promoção de valores internos que espelhem os direitos fundamentais e a função social das instituições.

O marco histórico de desenvolvimento do compliance pode ser identificado nos Estados Unidos com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) em 2002, como resposta aos escândalos corporativos envolvendo empresas como a Enron e a WorldCom. Essa legislação impôs padrões mais rígidos de governança, transparência e auditoria às corporações de capital aberto. A partir daí, o compliance se expandiu globalmente como uma exigência regulatória, mas também como elemento estratégico de proteção reputacional e fortalecimento institucional.

No Brasil, o movimento ganha contornos específicos a partir da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção Empresarial, que passou a responsabilizar objetivamente as pessoas jurídicas por atos lesivos à administração pública. Ainda que centrada na repressão à corrupção, essa legislação impulsionou o desenvolvimento de programas de integridade no setor privado, exigindo das empresas a implementação de mecanismos de controle, como códigos de ética, canais de denúncia, treinamentos periódicos e políticas de mitigação de riscos.

Contudo, limitar o compliance à esfera da legalidade é restringir sua potência transformadora. À medida que evolui, essa ferramenta passa a dialogar com princípios mais amplos, como a responsabilidade social corporativa, a governança ética e o respeito aos direitos humanos. A inclusão social, nesse contexto, deixa de ser uma prática acessória para se tornar eixo estruturante de um compliance verdadeiramente eficaz. A promoção da equidade, da diversidade e da acessibilidade passa a ser uma diretriz legítima dos programas de integridade, que devem se articular às políticas públicas e aos compromissos institucionais das empresas com a transformação social.

O fortalecimento do compliance inclusivo exige, portanto, uma mudança de paradigma: ele deve ser entendido como mecanismo que vai além da prevenção de ilícitos, assumindo papel ativo na construção de uma cultura organizacional plural. Para isso, deve contemplar instrumentos de diagnóstico interno, revisão constante das práticas corporativas, inclusão de metas de diversidade, e envolvimento direto da alta liderança na construção de um ambiente ético e inclusivo.

Ao se consolidar como um campo interdisciplinar, que articula Direito, Administração, Ética e Direitos Humanos, o compliance passa a ocupar um lugar estratégico na configuração de empresas que não apenas obedecem à legislação, mas que a superam, transformando seus princípios em ações concretas. Nesse sentido, torna-se evidente que a efetividade do compliance depende menos de sua formalidade e mais de sua capacidade de irradiar valores organizacionais que respeitem, acolham e promovam a inclusão plena de todos os sujeitos, especialmente daqueles que historicamente foram invisibilizados nas estruturas produtivas — como as pessoas com deficiência.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa, no contexto da gestão empresarial contemporânea, tem sido amplamente reconhecida como um dos principais pilares para o fortalecimento da ética

institucional e da responsabilidade social. Mais do que um conjunto de regras voltadas à administração e controle da empresa, a governança moderna passou a ser compreendida como um sistema que articula interesses diversos — como os dos sócios, investidores, trabalhadores, consumidores e da sociedade em geral — em torno de princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Segundo Amarante, Deretti e Damião da Silva (2015, p. 3) “a governança corporativa se consolidou como um sistema de liderança, monitoramento e incentivo que visa garantir o alinhamento entre os objetivos da empresa e os interesses da sociedade.”

Esse entendimento ampliado desloca o papel da empresa de uma simples geradora de lucros para uma organização com função social, capaz de influenciar positivamente as dinâmicas sociais, econômicas e institucionais. Como bem pontuam Oliveira e Borges (2018), a governança deve incorporar, de forma estruturada, elementos de sustentabilidade, direitos humanos e inclusão social, uma vez que o ambiente empresarial é também um espaço de formação de cidadania. Nessa perspectiva, a governança corporativa torna-se o alicerce para a construção de uma cultura institucional ética, democrática e orientada à justiça social.

No Brasil, esse processo de amadurecimento da governança corporativa foi intensificado por fatores como a crescente demanda da sociedade civil por práticas empresariais transparentes e éticas, a pressão regulatória nacional e internacional, e a difusão de boas práticas por organismos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A formalização de códigos de conduta, a existência de comitês de ética e de diversidade, a institucionalização de políticas voltadas à inclusão de grupos vulneráveis e a criação de canais de denúncia internos são alguns dos instrumentos que compõem esse novo paradigma da governança, centrado em valores e não apenas em normas.

A governança, portanto, não pode ser compreendida de maneira isolada, mas sim como base estrutural para a efetividade dos programas de compliance. Ambos os instrumentos — governança e compliance — compartilham a missão de criar um ambiente corporativo íntegro, previsível e socialmente responsável.

Em conformidade com Ana Frazão (2017), o compliance eficaz depende da existência de uma estrutura de governança sólida, que valorize a integridade como princípio central da atividade empresarial e da sua cultura organizacional. É por meio dessa integração que se cria a sinergia necessária para a transformação institucional verdadeira.

Nesse sentido, a governança corporativa deve ser pensada como estrutura estratégica e permanente, que ultrapassa a lógica da legalidade formal e se enraíza na cultura da empresa como expressão de seu compromisso com os direitos fundamentais. Ela viabiliza o desenvolvimento de políticas inclusivas, fortalece a reputação organizacional, previne riscos institucionais e contribui para a consolidação de uma cultura voltada ao bem comum. Assim, é possível afirmar que sem uma governança sólida, os programas de compliance tendem a perder efetividade e, mais do que isso, podem se tornar meramente simbólicos.

Portanto, no cenário atual, empresas que desejam ser socialmente responsáveis e juridicamente seguras devem investir em modelos de governança comprometidos com os valores constitucionais, com a equidade e com a inclusão. Não se trata apenas de modernizar a gestão ou atender a critérios de mercado, mas de reconhecer que a função social da empresa exige uma atuação ética e transformadora. A governança corporativa é, assim, o primeiro passo para que o compliance deixe de ser um instrumento técnico e passe a ser uma cultura institucional de justiça, dignidade e cidadania.

2.2 CONCEITO E EVOLUÇÃO DO COMPLIANCE

A noção de compliance evoluiu substancialmente ao longo do tempo, acompanhando as transformações nos modelos de gestão empresarial e nas exigências normativas e éticas da sociedade contemporânea. Em sua origem, o termo — derivado do verbo inglês *to comply* — designava apenas a ideia de conformidade com normas legais e regulatórias. No entanto, essa definição inicial, meramente formal, já não comporta a complexidade e o papel estratégico que o compliance passou a desempenhar nas organizações modernas.

Historicamente, o compliance surgiu como uma resposta a escândalos corporativos nos Estados Unidos, notadamente os casos Enron e WorldCom, que abalaram a confiança do mercado e provocaram a criação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em 2002. Esta legislação impôs padrões mais rigorosos de transparência e governança, inaugurando uma nova fase de responsabilização corporativa. Desde então, o compliance deixou de ser uma opção e passou a ser um imperativo para empresas que desejam manter-se competitivas e éticas em contextos cada vez mais exigentes. No Brasil, a consolidação do compliance como prática institucional ganhou força com a promulgação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. A partir dela, empresas

passaram a responder objetivamente por atos lesivos à administração pública, o que impulsionou a criação de programas internos de integridade, voltados à prevenção, detecção e correção de irregularidades. Ainda que inicialmente voltada ao combate à corrupção, a cultura do compliance evoluiu para abarcar dimensões mais amplas, como o respeito aos direitos humanos, a promoção da equidade e a responsabilidade social corporativa.

Essa ampliação conceitual é fundamental. O compliance moderno não se resume a evitar sanções: ele estrutura uma governança baseada em valores, assegura a coerência entre discurso e prática organizacional e oferece caminhos para que a empresa se alinhe aos princípios constitucionais e às demandas da sociedade. É nesse sentido que ele se aproxima das agendas de inclusão, diversidade e justiça social, tornando-se uma ferramenta de transformação institucional profunda.

Programas de compliance eficazes não são construídos apenas com base em manuais ou planilhas de controle. Eles exigem o compromisso da alta direção, o envolvimento de todos os setores da empresa, a elaboração de códigos de conduta que expressem claramente os valores da organização e a criação de estruturas de denúncia e apuração que sejam acessíveis e confiáveis. Além disso, devem conter uma visão crítica e propositiva da realidade interna da empresa, mapeando riscos não apenas financeiros ou regulatórios, mas também sociais e institucionais.

Um aspecto especialmente relevante dessa evolução é a incorporação da pauta da inclusão de pessoas com deficiência. A inserção desse público nos programas de compliance representa não apenas um avanço técnico, mas um amadurecimento ético. Quando uma empresa estrutura seu compliance de modo a identificar barreiras de acesso, promover adaptações razoáveis, combater práticas discriminatórias e oferecer igualdade de oportunidades, ela está não só cumprindo obrigações legais, mas também contribuindo ativamente para a construção de uma cultura de equidade e cidadania.

Assim, a evolução do compliance acompanha a própria expansão do conceito de empresa no século XXI: de um ente estritamente econômico para uma instituição com responsabilidade social ampliada. Ao adotar uma perspectiva inclusiva, o compliance deixa de ser apenas uma ferramenta de controle para se tornar um verdadeiro motor de transformação, capaz de contribuir com a promoção dos direitos fundamentais no ambiente corporativo.

3. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE A INCLUSÃO SOCIAL

A inclusão social é uma das pautas centrais das sociedades democráticas contemporâneas, especialmente diante dos persistentes cenários de desigualdade, exclusão e marginalização de grupos historicamente vulnerabilizados. No Brasil, essa realidade é particularmente sentida pelas pessoas com deficiência, que ainda enfrentam barreiras diversas no acesso a direitos fundamentais, entre eles o direito ao trabalho digno e à plena participação social. A Constituição Federal de 1988, em seu art. 1º, inciso III, consagrou a dignidade da pessoa humana como fundamento do Estado brasileiro, atribuindo ao poder público e à sociedade civil a responsabilidade de concretizar esse princípio por meio de ações efetivas de inclusão e promoção da igualdade.

A concepção moderna de inclusão não se limita à presença física de indivíduos nos espaços sociais. Ela pressupõe o respeito à diversidade, a eliminação de barreiras estruturais, culturais e atitudinais, e a promoção de condições reais para o exercício pleno da cidadania.

Conforme Dourado (2021), dignidade da pessoa humana não pode ser reduzida a um princípio abstrato, mas precisa orientar ações concretas que eliminem barreiras sociais, culturais e institucionais que historicamente excluem determinados grupos. A inclusão, portanto, deve ser interpretada como um processo permanente de construção de uma sociedade mais justa, equitativa e solidária.

Nesse contexto, o papel das instituições, especialmente das empresas, torna-se cada vez mais relevante. Não basta esperar que o Estado atue sozinho na promoção da inclusão: é fundamental que o setor privado assuma uma postura ativa e responsável diante das desigualdades sociais. A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo, por exemplo, deve ser tratada como parte da responsabilidade social empresarial e não apenas como cumprimento formal de obrigações legais, como a Lei de Cotas. Isso exige um reposicionamento das práticas institucionais, que precisam ir além da mera contratação e avançar em direção à construção de ambientes de trabalho acessíveis, respeitosos e inclusivos.

Segundo Souza e Nascimento (2019), a presença de pessoas com experiências de vida distintas estimula o desenvolvimento de soluções criativas e amplia a sensibilidade social das organizações. A inclusão, nesse sentido, não é apenas um valor ético ou um dever jurídico, mas também um diferencial estratégico para as empresas que desejam se posicionar como instituições socialmente responsáveis e inovadoras. Ambientes inclusivos favorecem a diversidade de perspectivas, fortalecem os vínculos internos, ampliam a produtividade e contribuem para a construção de uma imagem institucional sólida e coerente com os valores democráticos.

A inclusão social de pessoas com deficiência é, portanto, uma exigência que ultrapassa o campo jurídico-formal e alcança a esfera ética, política e institucional. Ela deve ser incorporada como eixo transversal das políticas públicas e das estratégias empresariais, sendo integrada aos sistemas de compliance, aos programas de governança e aos projetos de responsabilidade social. Promover a inclusão é, em última instância, reconhecer a igualdade na diferença, garantindo que todos os indivíduos tenham acesso às mesmas oportunidades, respeitando suas especificidades e assegurando sua plena participação na vida em sociedade.

Dessa forma, as considerações sobre a inclusão social não podem ser superficiais ou genéricas. Elas devem estar alicerçadas em uma compreensão profunda das desigualdades estruturais que marcam o tecido social brasileiro e devem orientar ações concretas de transformação institucional. A verdadeira inclusão exige comprometimento, investimento e, sobretudo, uma mudança de mentalidade. Exige que se reconheça o valor intrínseco de cada ser humano e se compreenda que a justiça social só será possível quando todas as pessoas, independentemente de suas condições, forem tratadas com respeito, equidade e dignidade.

3.1 INCLUSÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

A responsabilidade social empresarial (RSE) é um dos pilares contemporâneos da gestão organizacional comprometida com a cidadania, a equidade e o desenvolvimento sustentável. Longe de se limitar a ações filantrópicas ou a iniciativas isoladas de marketing institucional, a RSE exige das empresas uma postura ativa na construção de uma sociedade mais justa, por meio da internalização de valores éticos e do respeito aos direitos fundamentais em todas as esferas da sua atuação. A inclusão de pessoas com deficiência, nesse contexto, representa não apenas um desafio, mas uma oportunidade concreta de consolidação desses valores.

A compreensão da responsabilidade social passa, necessariamente, pela crítica ao modelo tradicional de empresa, centrado unicamente no lucro. A lógica da maximização do valor para o acionista, embora ainda dominante em muitos setores, vem sendo gradualmente substituída por uma visão mais ampla, que reconhece a empresa como agente político, social e cultural. Essa mudança de perspectiva pressupõe que as organizações não são neutras: elas exercem poder e, portanto, têm responsabilidade. E essa responsabilidade inclui a promoção da inclusão social como parte intrínseca de sua atuação institucional.

Ao implementar políticas inclusivas voltadas às pessoas com deficiência, a empresa não apenas cumpre uma obrigação legal prevista na Constituição e em leis específicas — como a Lei de Cotas e a Lei Brasileira de Inclusão —, mas também reafirma seu compromisso com os valores da diversidade e da dignidade humana. Tais políticas, quando bem estruturadas, têm impacto direto sobre a cultura organizacional, promovendo ambientes mais colaborativos, saudáveis e inovadores. Entretanto, é fundamental compreender que a inclusão não pode ser superficial. O verdadeiro compromisso com a responsabilidade social exige que as práticas voltadas à inclusão de PcDs sejam planejadas, implementadas e monitoradas com critérios técnicos e sensibilidade ética. Isso inclui, por exemplo, a análise do perfil das vagas, a adaptação de espaços físicos e digitais, a formação continuada de gestores e equipes, e a escuta ativa dos próprios trabalhadores com deficiência. Não basta “incluir por incluir”, é necessário garantir condições reais para que esses profissionais exerçam suas funções com autonomia, segurança e perspectiva de crescimento.

Além disso, a RSE inclusiva exige coerência entre discurso e prática. Muitas empresas ainda utilizam a temática da inclusão como elemento de marketing ou como resposta às exigências legais, sem promover transformações reais nas suas estruturas internas. Essa postura não apenas esvazia o sentido da responsabilidade social, mas contribui para a perpetuação do capacitismo e da marginalização simbólica das PcDs no ambiente corporativo.

Por outro lado, organizações que adotam práticas consistentes de inclusão têm demonstrado resultados positivos tanto na esfera social quanto na econômica. Ambientes diversos promovem trocas mais ricas, aumentam a capacidade de inovação, fortalecem a identidade institucional e elevam os índices de satisfação e engajamento dos colaboradores. Além disso, contribuem para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente aqueles relacionados à igualdade, ao trabalho decente e à redução das desigualdades.

Portanto, incluir é mais do que cumprir a lei: é assumir, de forma consciente e estratégica, o papel da empresa como partícipe de um projeto coletivo de justiça social. A responsabilidade social empresarial, quando articulada com políticas reais de inclusão, representa um poderoso instrumento de transformação, capaz de reconfigurar não apenas a lógica interna das organizações, mas a própria estrutura das relações sociais no mundo do trabalho.

3.2 COMPLIANCE E A PROMOÇÃO DA EQUIDADE SOCIAL

A promoção da equidade social representa um dos maiores desafios — e, ao mesmo tempo, uma das maiores possibilidades — dos programas modernos de compliance. Quando se compreende o compliance não apenas como instrumento técnico de controle, mas como sistema de valores corporativos, ele se mostra plenamente apto a se tornar um agente efetivo de transformação social. É sob essa perspectiva ampliada que o compliance deve ser articulado com a agenda da inclusão de pessoas com deficiência, assumindo a missão de institucionalizar a equidade como princípio norteador da conduta empresarial.

Equidade não é sinônimo de igualdade formal. Enquanto esta assegura o mesmo tratamento a todos, aquela reconhece as desigualdades estruturais existentes e propõe medidas diferenciadas para garantir condições justas e reais de participação social. A aplicação desse conceito no ambiente corporativo requer uma revisão crítica das práticas organizacionais, que muitas vezes foram construídas com base em padrões excludentes — física, comunicacional, atitudinal e simbolicamente.

O compliance, neste ponto, atua como ferramenta de diagnóstico e reformulação institucional. Por meio da análise de riscos éticos e sociais, da escuta ativa dos colaboradores, da elaboração de códigos de conduta voltados à diversidade e da implementação de ações afirmativas, ele permite identificar e eliminar as barreiras que impedem a efetiva inclusão de pessoas com deficiência. Essa atuação deve ser contínua e estratégica, pautada em indicadores mensuráveis, metas progressivas e participação dos diferentes setores da organização.

É fundamental que os valores da equidade sejam incorporados desde a estruturação dos programas de integridade. Isso significa, por exemplo, que os canais de denúncia devem ser acessíveis a todos os perfis funcionais, que os treinamentos periódicos devem incluir conteúdos sobre capacitismo, diversidade e acessibilidade, e que a alta direção deve ser capacitada para liderar com empatia e responsabilidade social. O compliance, nesse caso, deixa de ser apenas um guardião da legalidade para se tornar promotor da cidadania dentro da empresa.

Outra dimensão importante é a articulação do compliance com a função social da empresa. A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 170, que a ordem econômica deve respeitar os princípios da justiça social e da valorização do trabalho humano. Ao assumir o compromisso com a equidade, o compliance contribui diretamente para a concretização desses princípios, convertendo o discurso da responsabilidade social em práticas efetivas e sustentáveis.

Além disso, a promoção da equidade no contexto da deficiência também exige uma mudança de mentalidade. Não se trata de “favores” ou “concessões”, mas do reconhecimento de direitos e da reparação de injustiças históricas. O compliance inclusivo deve ser capaz de desafiar as estruturas que normalizam a exclusão e de propor soluções que estejam alinhadas com os valores constitucionais e com os tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário.

Por fim, é preciso destacar que a equidade não deve ser tratada como um projeto isolado ou temporário. Ela precisa ser parte permanente da cultura institucional, atravessando todos os níveis hierárquicos e se refletindo em cada decisão tomada. O compliance é o mecanismo que viabiliza essa perenidade, garantindo que os valores de justiça, inclusão e respeito à diversidade não sejam apenas metas pontuais, mas compromissos enraizados na identidade da organização.

4. APLICAÇÕES DO COMPLIANCE NA INCLUSÃO DE PcD

A aplicação do compliance como instrumento para a inclusão de pessoas com deficiência (PcD) nas organizações representa um avanço significativo na forma como o setor empresarial se posiciona diante das demandas sociais contemporâneas. Mais do que um mecanismo de controle e conformidade normativa, o compliance moderno é concebido como um conjunto de práticas éticas e estratégicas que podem — e devem — ser direcionadas à promoção da equidade e da justiça social dentro do ambiente corporativo.

No contexto da inclusão de PcDs, o compliance não deve ser encarado apenas como uma resposta às exigências legais, como a Lei nº 8.213/91, mas como uma oportunidade concreta de transformação institucional. De acordo com Fuzetto (2020), os programas de integridade que integram diretrizes de inclusão e diversidade são mais efetivos na prevenção de práticas discriminatórias e na consolidação de uma cultura organizacional plural. Isso significa que a inclusão deve ser compreendida como um eixo estratégico e transversal das políticas internas, estruturada a partir da alta gestão e operacionalizada por todas as áreas da empresa.

Um programa de compliance inclusivo deve conter, por exemplo, cláusulas específicas em seus códigos de ética que reforcem a proibição de condutas capacitistas, canais de denúncia acessíveis, políticas de recrutamento e seleção baseadas em critérios de equidade e processos contínuos de formação e sensibilização de gestores e colaboradores. Conforme salienta Ana Frazão (2017), o compliance precisa estar alinhado à governança corporativa e à função social da empresa, servindo

não apenas à legalidade, mas à construção de um ambiente de trabalho que valorize os direitos fundamentais e a diversidade humana.

Além disso, o impacto da cultura organizacional é decisivo para a efetividade das práticas inclusivas. Não basta que normas sejam implementadas formalmente: é necessário que haja engajamento genuíno da liderança, estímulo à escuta ativa e construção de uma cultura interna que acolha e valorize as diferenças.

Segundo Frazão (2017), a integridade empresarial só se consolida quando os valores éticos da organização são vivenciados cotidianamente por seus membros e não apenas proclamados em documentos oficiais. Exemplos de empresas que adotaram políticas inclusivas bem-sucedidas indicam que a aplicação de compliance com foco em diversidade tem resultados concretos não apenas em termos de responsabilidade social, mas também de inovação, produtividade e reputação institucional.

Ações como adaptação de ambientes físicos e digitais, definição de metas de inclusão, participação de PcDs em cargos de liderança e criação de grupos de apoio interno são práticas que demonstram o compromisso real com a inclusão e fortalecem a imagem da empresa perante seus públicos interno e externo.

Portanto, a aplicação do compliance na inclusão de PcDs não deve ser encarada como uma formalidade burocrática, mas como parte de uma estratégia organizacional transformadora. Ela exige investimento, planejamento, capacitação e, acima de tudo, compromisso ético. A inclusão de pessoas com deficiência, quando conduzida a partir de valores institucionais sólidos, reforça o papel da empresa como agente de cidadania e contribui diretamente para a construção de uma sociedade mais justa, acessível e igualitária.

4.1 A IMPORTÂNCIA DO COMPLIANCE NA INCLUSÃO DE PcD

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho não deve ser vista apenas como um imperativo legal, mas como uma diretriz ética e estratégica para as organizações comprometidas com a responsabilidade social. Nesse contexto, o compliance se apresenta como uma ferramenta essencial para garantir que a inclusão seja efetiva, estruturada e permanente. Ele permite que os valores constitucionais de dignidade, igualdade e acessibilidade sejam concretizados dentro das

práticas institucionais, transformando a cultura corporativa e promovendo justiça social no cotidiano empresarial.

A aplicação do compliance na perspectiva da inclusão de PcDs vai além da simples prevenção de ilícitos. Trata-se de uma abordagem que reconhece a diversidade como elemento enriquecedor da organização e a equidade como valor norteador da gestão.

Como observa Frazão (2017), a integridade empresarial só se consolida quando os valores éticos da organização são vivenciados cotidianamente por seus membros e não apenas proclamados em documentos oficiais. Portanto, quando o compliance é estruturado com foco na diversidade, ele se torna um vetor de transformação institucional.

Um dos principais papéis do compliance nesse processo é garantir a existência de mecanismos normativos e operacionais que assegurem igualdade de condições para o ingresso, a permanência e a progressão das PcDs no ambiente de trabalho. Isso envolve a elaboração de códigos de conduta com cláusulas específicas sobre inclusão, a implementação de canais acessíveis de denúncia, o treinamento contínuo das lideranças e o monitoramento de indicadores relacionados à equidade. Conforme explica Dourado (2021), “a efetividade da inclusão depende de ações sistematizadas, acompanhadas e integradas à cultura organizacional, e não apenas de medidas pontuais”.

Além do aspecto normativo, o compliance inclusivo atua no campo simbólico e cultural, promovendo a desconstrução de estigmas, preconceitos e práticas capacitistas que muitas vezes estão enraizadas nas relações profissionais. A presença de PcDs nas empresas não deve ocorrer de forma isolada ou assistencialista, mas como parte de um projeto institucional que valorize a pluralidade de vivências e capacidades humanas. Nessa linha, a cultura organizacional deve ser constantemente revisada à luz dos princípios da dignidade da pessoa humana e da função social da empresa, previstos na Constituição Federal de 1988.

Exemplos de empresas que adotaram práticas de compliance com foco em inclusão evidenciam os benefícios concretos dessa estratégia. Ambientes que promovem diversidade têm apresentado maior engajamento dos colaboradores, índices mais elevados de inovação, e fortalecimento da imagem institucional perante clientes, parceiros e a sociedade civil.

Na visão de Souza e Santos (2020), o alinhamento entre ética empresarial e práticas inclusivas contribui para a construção de organizações resilientes, comprometidas com o desenvolvimento humano e com a equidade social. Com isso, o compliance, quando orientado pelos princípios da inclusão, torna-se um instrumento não apenas de controle, mas de justiça organizacional. Ele

assume o papel de consolidar um modelo empresarial que respeita as diferenças, reconhece as desigualdades estruturais e propõe soluções práticas para a superação de barreiras. Ao integrar as PcDs de forma efetiva, a organização fortalece sua legitimidade social e cumpre, de maneira concreta, sua função transformadora dentro da sociedade.

4.2 PRINCÍPIOS JURÍDICOS FUNDAMENTAIS APLICÁVEIS

A inclusão social de pessoas com deficiência no contexto empresarial e institucional, mediada por programas de compliance, exige uma fundamentação jurídica sólida que assegure não apenas a formalidade das ações, mas a efetividade de sua implementação. Para tanto, é indispensável o reconhecimento e aplicação de princípios constitucionais que estruturam o ordenamento jurídico brasileiro, notadamente o princípio da dignidade da pessoa humana, o princípio da igualdade, a função social da empresa, o princípio da eficiência e os princípios da proporcionalidade e razoabilidade.

O princípio da dignidade da pessoa humana, consagrado no art. 1º, III, da Constituição Federal de 1988, é o alicerce axiológico de todo o ordenamento jurídico. Não se trata apenas de um enunciado normativo, mas de um verdadeiro comando jurídico dotado de eficácia normativa plena, como argumenta a doutrina pós-positivista. A dignidade da pessoa humana, enquanto valor-fonte dos direitos fundamentais, exige que todas as ações estatais e privadas estejam orientadas para o respeito integral à condição humana, promovendo inclusão e combatendo qualquer forma de exclusão, seja ela econômica, social ou cultural.

No campo da inclusão de pessoas com deficiência, a dignidade humana deve ser compreendida como um valor concreto, exigível, que se traduz em políticas públicas e práticas privadas voltadas à eliminação de barreiras físicas, culturais e atitudinais. Isso significa que não basta garantir a acessibilidade formal ou o cumprimento burocrático de cotas: é preciso garantir a efetiva participação dessas pessoas em igualdade de condições, respeitando sua autonomia, capacidade de autodeterminação e papel ativo na sociedade.

Em conjunto com a dignidade, o princípio da igualdade, previsto no art. 5º, caput e inciso I da CF/88, deve ser interpretado sob a ótica da isonomia material, reconhecendo que tratar os desiguais de forma desigual é necessário para alcançar a justiça social. Pessoas com deficiência, historicamente marginalizadas do mercado de trabalho e da convivência comunitária plena,

carecem de políticas afirmativas que corrijam as desvantagens estruturais. O compliance inclusivo, nesse contexto, torna-se um mecanismo relevante para operacionalizar esse princípio, estruturando programas que assegurem acesso, permanência e desenvolvimento profissional para PcD em ambientes corporativos.

Outro vetor essencial é o princípio da função social da empresa, que obriga as organizações a desempenharem seu papel além do lucro, como agentes de transformação social. A empresa moderna deve ser compreendida como um espaço de realização de direitos, cuja atuação deve contribuir para a promoção de justiça, equidade e respeito à diversidade. Nesse cenário, práticas de compliance voltadas à inclusão de PcD devem ser vistas não apenas como uma resposta a exigências legais, mas como um compromisso ético com a transformação da realidade social.

O princípio da eficiência, estampado no art. 37 da Constituição Federal, exige que a administração pública e as instituições que interagem com ela atuem de forma célere, eficaz e orientada para resultados concretos. Isso implica que os programas de inclusão não podem se restringir a meras formalidades ou a instrumentos decorativos: é necessário haver monitoramento contínuo, indicadores de desempenho, avaliação de impacto e revisão constante das práticas, garantindo que os objetivos de inclusão estejam sendo efetivamente cumpridos.

Por fim, os princípios da proporcionalidade e razoabilidade fornecem um importante critério de análise para a adequação e legitimidade das medidas adotadas. Tais princípios exigem que as ações destinadas à inclusão de PcD sejam adequadas para atingir os fins propostos, necessárias diante das alternativas disponíveis e proporcionais em sentido estrito, ou seja, equilibradas entre o benefício gerado e os custos ou restrições envolvidas. A adoção de soluções que apenas simulam a inclusão, sem gerar resultados práticos, além de ineficaz, configura violação aos próprios princípios constitucionais que se pretende aplicar.

Portanto, ao considerar esses fundamentos jurídicos, percebe-se que a construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva exige o entrelaçamento entre princípios constitucionais e mecanismos de compliance, resultando em uma prática empresarial que vá além da obediência normativa para alcançar o patamar da justiça social. O Direito, nesse cenário, atua como vetor de transformação, sendo o canal através do qual os princípios são concretizados na realidade vivida por pessoas com deficiência.

4.3 COMPLIANCE E O PAPEL DO ESTADO NA INCLUSÃO SOCIAL

A construção de um ambiente corporativo inclusivo não depende apenas da iniciativa voluntária das empresas ou da eficácia técnica dos programas de compliance. Trata-se de um desafio coletivo, que exige ação coordenada entre setor privado, sociedade civil e Estado. O papel estatal na promoção da inclusão social das pessoas com deficiência é, portanto, essencial e insubstituível. Cabe ao Estado não apenas legislar, mas criar mecanismos de incentivo, fiscalização, articulação institucional e políticas públicas que efetivamente ampliem o acesso e a permanência de PcDs no mercado de trabalho, em condições dignas e equitativas.

Embora existam avanços normativos significativos — como a Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas), a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/15) e o Decreto nº 3.298/99 —, a experiência brasileira tem mostrado que a existência da norma, por si só, não garante a inclusão real. O cumprimento formal da lei, muitas vezes, é interpretado pelas empresas de forma instrumental, reduzindo a inclusão a uma obrigação legal desprovida de sentido social. A prática recorrente da contratação de pessoas com deficiência apenas para preencher cotas, sem qualquer adequação de ambiente, capacitação profissional ou mudança de cultura organizacional, evidencia o caráter insuficiente das respostas exclusivamente regulatórias.

É nesse ponto que se revela a importância da atuação estratégica do Estado como fomentador e articulador de políticas inclusivas, criando um ecossistema de apoio que permita às empresas irem além do mero cumprimento da norma. O caso do município de São Carlos, amplamente documentado na experiência do Projeto ATO, ilustra de forma exemplar como o poder público pode assumir esse papel transformador. A partir da demanda por cumprimento da Lei de Cotas, originou-se uma política pública local que articulou universidade, setor produtivo, entidades assistenciais e diversas secretarias municipais. O resultado foi a implantação de uma política de inclusão baseada na atividade, que considerava as especificidades das PcDs, adaptava os ambientes de trabalho e promovia capacitação e acompanhamento profissional contínuo.

Tal experiência demonstra que a inclusão só é possível quando o Estado atua como mediador das relações entre as empresas e os indivíduos, promovendo redes de suporte técnico, psicológico, institucional e formativo. O compliance, dentro desse arranjo, funciona como ponte entre os valores constitucionais e as práticas organizacionais, mas sua efetividade depende diretamente da qualidade da política pública e da capacidade estatal de organizar e fomentar essas ações.

Outro aspecto relevante é a função do Estado como agente fiscalizador. A fiscalização das cotas legais, embora necessária, não pode se dar apenas sob a lógica da punição. Ela deve ser complementada por ações de orientação, incentivo e estruturação de políticas públicas que auxiliem empresas — especialmente as de pequeno e médio porte — a implementarem práticas inclusivas de forma efetiva e sustentável. O Estado precisa, portanto, atuar com inteligência institucional, desenvolvendo ferramentas de compliance inclusivo no setor público e criando instrumentos normativos que exijam das empresas não apenas números, mas qualidade na inclusão.

Além disso, é fundamental que o Estado inclua, em sua própria estrutura, práticas consistentes de inclusão. A administração pública, enquanto maior empregadora do país, tem a responsabilidade de dar o exemplo, adotando programas de compliance próprios voltados à diversidade, garantindo que os concursos, as seleções, os estágios e os cargos em comissão também representem a diversidade da sociedade brasileira. Isso fortalece a legitimidade das políticas públicas e cria um modelo que pode ser replicado em outras esferas.

Por fim, a construção de um modelo inclusivo eficaz passa por uma compreensão ampliada de responsabilidade: o Estado não é apenas regulador, mas corresponsável pela transformação da cultura organizacional do país. Por meio de parcerias, financiamento, capacitação e fiscalização equilibrada, ele pode garantir que o compliance não se limite a uma formalidade corporativa, mas se converta em um mecanismo institucional genuíno de inclusão, justiça e desenvolvimento social.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo buscou evidenciar que o compliance, compreendido em sua dimensão ética e social, pode e deve ser utilizado como instrumento efetivo de inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. A análise demonstrou que o simples cumprimento normativo não é suficiente para promover justiça social. Ou seja, é necessário que o compliance seja estruturado como prática institucional comprometida com a equidade, a acessibilidade e a dignidade humana. Os programas de integridade empresarial, quando alinhados aos princípios constitucionais e às diretrizes da responsabilidade social, tornam-se verdadeiros vetores de transformação. Eles possibilitam a construção de ambientes inclusivos, nos quais as diferenças são reconhecidas, respeitadas e valorizadas como parte da identidade organizacional. Contudo, essa transformação não pode ser delegada exclusivamente às empresas. O Estado, na condição de agente articulador,

regulador e também empregador, tem papel essencial na criação de políticas públicas eficientes, mecanismos de fiscalização coerentes e redes de apoio institucional capazes de sustentar a inclusão para além das cotas e obrigações legais.

A inclusão social de pessoas com deficiência, portanto, não é responsabilidade isolada do setor privado, tampouco pode ser compreendida como um gesto de benevolência. Trata-se de uma exigência constitucional, um dever ético e uma oportunidade institucional de alinhar o setor produtivo com os valores democráticos e com a construção de uma sociedade plural. A articulação entre Estado, empresas e sociedade civil é o caminho para que o compliance deixe de ser um dispositivo técnico e se consolide como uma cultura organizacional baseada na dignidade, na diversidade e na justiça.

Foi buscado contribuir com esse debate, reconhecendo seus limites e abrindo caminhos para investigações futuras. Estudos empíricos sobre a eficácia de programas de compliance inclusivo, análises comparadas entre diferentes setores e regiões, bem como a participação ativa de pessoas com deficiência na construção das políticas que lhes dizem respeito, são campos ainda pouco explorados e essenciais para aprofundar esse diálogo.

Assim, mais do que uma ferramenta de controle, o compliance precisa ser compreendido como instrumento de cidadania, de equidade e de promoção dos direitos humanos. A inclusão não pode ser uma exceção dentro das empresas: ela precisa ser regra, princípio e horizonte.

REFERÊNCIAS

AMARANTE, M. L.; DERETTI, D. M.; DAMIÃO DA SILVA, A. Governança corporativa e responsabilidade social corporativa: uma revisão sistemática desta relação. Revista de Administração, v. 20, n. 2, p. 40-52, 2015. Disponível em: <https://scispace.com/pdf/governanca-corporativa-e-responsabilidade-social-corporativa-53h1nvh9oq.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

DOURADO, A. P. O princípio da dignidade humana como instrumento jurídico de inclusão social. 2021. Disponível em: <https://deposita.ibict.br/bitstream/deposita/115/5/livro%20dissertação%20o%20princípio%20da%20dignidade%20humana%20como%20instrumento%20jurídico%20de%20inclusão%20social.pdf>. Acesso em: 22 maio 2025.

FRAZÃO, A. Compliance: fundamentos e desafios para a efetividade. Revista de Direito Empresarial, v. 5, n. 1, p. 12-30, 2017. Disponível em: https://www.professoraanafrazao.com.br/files/publicacoes/2019-10-25-Desafios_aos_programas_de_compliance.pdf. Acesso em: 25 maio 2025.

FUZETTO, M. M.; MEDEIROS NETO, E. M. de. O compliance à luz da inclusão social. 2021. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/download/48720/50202>. Acesso em: 15 abr. 2025.

MONTEIRO, L. G.; OLIVEIRA, S. M. Q. de; RODRIGUES, S. M.; DIAS, C. A. Responsabilidade social empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Revista Gestão & Conexões, v. 9, n. 1, p. 44-58, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-65382011000300008>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SÃO CARLOS (SP). Ações articuladas e política pública de inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: o caso de São Carlos-SP. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/zgcxWR4pCh5yCBJn7SF74Fk/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

OLIVEIRA, S. R. de; BORGES, F. C. Os códigos de ética e de conduta para o compliance. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, v. 86, n. 2, p. 93–112, abr./jun. 2020. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/179815/2020_rev_trt09_eletr_v0009_n0091.pdf. Acesso em: 5 maio 2025