



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS RECIFE
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AKSON SALUSTIANO DE ANDRADE
EDIVAN VALDEVINO DE ARAUJO
IGOR BARBOSA DE BARROS
MAGDIEL FRANCSO ALVES DA SILVA NUNES
VINICIUS ANTÔNIO DE SANTANA

**INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: DESAFIOS ALÉM DA
CONTRATAÇÃO**

RECIFE

2026

AKSON SALUSTIANO DE ANDRADE
EDIVAN VALDEVINO DE ARAUJO
IGOR BARBOSA DE BARROS
MAGDIEL FRANCSON ALVES DA SILVA NUNES
VINICIUS ANTÔNIO DE SANTANA

**INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: DESAFIOS ALÉM DA
CONTRATAÇÃO**

Trabalho acadêmico realizado como artigo científico para apresentar no evento II Jornada GEST - Gestão, Estratégia e Transformação e requisito parcial para obtenção de aprovação na disciplina de Administração de Operações, no Curso de Bacharelado em Administração, nível superior, da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Cultura Organizacional, Diversidade e Inclusão.

Orientadora: Taciana de Barros Jeronimo

RECIFE

2026

Inclusão de Pessoas com Deficiência: Desafios Além da Contratação

Inclusion of Persons with Disabilities: Challenges Beyond Hiring

Akson Salustiano de Andrade

Edivan Valdevino de Araujo

Igor Barbosa de Barros

Magdiel Francson Alves da Silva Nunes

Vinicius Antônio de Santana

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem avançado significativamente nas últimas décadas, especialmente em decorrência de legislações que incentivam ou obrigam a contratação desses profissionais. No entanto, a inserção formal não garante, por si só, a efetiva inclusão no ambiente organizacional. Este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência após sua contratação, considerando aspectos estruturais, culturais e atitudes presentes nas organizações. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica de autores que discutem gestão de pessoas, cultura organizacional, diversidade e inclusão. Os resultados indicam que, embora haja avanços na inserção desses profissionais, persistem barreiras físicas, comunicacionais e, sobretudo, atitudes, que dificultam sua permanência e desenvolvimento nas organizações. Além disso, observa-se que muitas empresas adotam práticas inclusivas apenas para cumprimento legal, sem promover uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva. Conclui-se que a inclusão efetiva requer mudanças estruturais e culturais profundas, indo além da simples contratação, de modo a garantir igualdade de oportunidades, acessibilidade e pertencimento no ambiente de trabalho.

¹ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: akson.salustiano@ufpe.br

² Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: edivan.araujo@ufpe.br

³ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: igor.bbarros@ufpe.br

⁴ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: magdiel.fnunes@ufpe.br

⁵ Graduando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: vinicius.antonioa@ufpe.br

1. INTRODUÇÃO

A discussão acerca da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem ganhado destaque no cenário contemporâneo, impulsionada tanto por avanços legislativos quanto por transformações sociais que enfatizam a valorização da diversidade nas organizações. Nesse contexto, a inserção desses indivíduos no ambiente organizacional passou a ser compreendida não apenas como uma obrigação legal, mas também como uma prática alinhada aos princípios de responsabilidade social e sustentabilidade corporativa.

Este estudo foi desenvolvido por Akson Salustiano de Andrade, Edivan Valdevino de Araujo, Igor Barbosa de Barros, Magdiel Francson Alves da Silva Nunes e Vinicius Antônio de Santana, estudantes do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), no âmbito das discussões acadêmicas sobre gestão de pessoas, diversidade e inclusão nas organizações.

Apesar dos avanços observados na ampliação do acesso ao emprego formal, a inclusão efetiva de pessoas com deficiência ainda enfrenta diversos desafios. A contratação, muitas vezes, ocorre em função do cumprimento de cotas estabelecidas por lei, o que pode resultar em processos de inserção que não consideram plenamente as necessidades desses profissionais. Dessa forma, a presença física no ambiente de trabalho não garante, necessariamente, condições equitativas de participação, desenvolvimento e reconhecimento.

Ademais, as organizações frequentemente apresentam limitações estruturais, comunicacionais e culturais que dificultam a plena integração desses indivíduos. Barreiras arquitetônicas, ausência de tecnologias assistivas, falhas na comunicação acessível e, principalmente, atitudes preconceituosas ou discriminatórias são fatores que comprometem a inclusão real no ambiente laboral. Tais aspectos evidenciam que o desafio não se restringe ao acesso ao emprego, mas envolve a permanência qualificada e o sentimento de pertencimento organizacional.

Nesse sentido, torna-se relevante investigar os obstáculos enfrentados pelas pessoas com deficiência após sua inserção no mercado de trabalho, buscando compreender em que medida as práticas organizacionais contribuem ou limitam a efetividade da inclusão. Assim, este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios enfrentados por esses profissionais no ambiente organizacional, destacando a necessidade de superação de barreiras que vão além da contratação formal.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Inclusão e diversidade nas organizações

A diversidade nas organizações refere-se à coexistência de indivíduos com diferentes características, como gênero, raça, idade, orientação sexual, origem social e condições físicas, compondo um ambiente heterogêneo que reflete a pluralidade da sociedade contemporânea.

No entanto, a simples presença de diversidade não implica, necessariamente, a existência de inclusão. Segundo Maria Tereza Leme Fleury (2000), a inclusão está relacionada à capacidade das organizações de valorizar e integrar essas diferenças, promovendo igualdade de oportunidades e respeito às singularidades.

Nesse contexto, torna-se fundamental distinguir diversidade de inclusão. Enquanto a diversidade está associada à composição do quadro de colaboradores, a inclusão refere-se à qualidade das interações e à forma como os indivíduos são efetivamente integrados ao ambiente organizacional. Assim, organizações diversas podem não ser inclusivas, especialmente quando não promovem condições equitativas de participação e desenvolvimento.

A inclusão organizacional pressupõe, portanto, a criação de ambientes que favoreçam a participação ativa de todos os indivíduos, independentemente de suas características. Para tanto, é necessário que as empresas desenvolvam políticas e práticas que ultrapassem o discurso institucional e se traduzam em ações concretas, como programas de sensibilização, capacitação de lideranças e implementação de estratégias de gestão da diversidade.

Além disso, a literatura destaca que a gestão da diversidade deve ser compreendida como uma estratégia organizacional e não apenas como uma iniciativa pontual ou de caráter assistencialista. Conforme argumenta Edgar Schein (2010), os valores e pressupostos compartilhados no ambiente organizacional influenciam diretamente o comportamento dos indivíduos, o que implica que a promoção da inclusão depende de mudanças na cultura organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da liderança na promoção de ambientes inclusivos. Líderes que valorizam a diversidade e incentivam a participação ativa dos colaboradores contribuem para a construção de um clima organizacional mais aberto e colaborativo. Nesse sentido, práticas de liderança inclusiva tornam-se essenciais para reduzir desigualdades e promover o engajamento dos trabalhadores.

Ademais, a inclusão está diretamente relacionada ao conceito de pertencimento, entendido como a percepção de aceitação e reconhecimento no ambiente de trabalho. De acordo com Amy Edmondson (2019), ambientes que promovem segurança psicológica favorecem a expressão de ideias e a participação dos indivíduos, contribuindo para a inovação e o desempenho organizacional.

Por fim, destaca-se que a promoção da diversidade e da inclusão não deve ser vista apenas como uma exigência ética ou legal, mas também como um fator estratégico para as organizações. Ambientes diversos e inclusivos tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, criatividade e tomada de decisão, o que reforça a importância de se investir em práticas que garantam não apenas a presença, mas a efetiva valorização das diferenças no contexto organizacional.

2.2. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho

A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho no Brasil foi impulsionada pela Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), que estabelece a obrigatoriedade de contratação desse público por empresas com mais de 100 funcionários. Apesar disso, autores como Sassaki (2006) destacam que a inclusão não deve ser reduzida ao cumprimento de exigências legais.

As pessoas com deficiência enfrentam diversas barreiras no ambiente de trabalho, que podem ser classificadas em três principais categorias:

- (a) Barreiras físicas: relacionadas à acessibilidade do espaço
- (b) Barreiras comunicacionais: dificuldades de acesso à informação
- (c) Barreiras sobre as atitudes: preconceitos e discriminação

Dentre essas, as barreiras sobre as atitudes são consideradas as mais difíceis de serem superadas, pois estão relacionadas à cultura organizacional e aos valores dos indivíduos.

2.3. Barreiras à inclusão: uma análise ampliada

A literatura sobre inclusão de pessoas com deficiência evidencia que as barreiras enfrentadas por esses indivíduos no ambiente organizacional vão além das limitações físicas ou estruturais. Conforme destacado por Romeu Kazumi Sassaki, a sociedade e as organizações ainda operam sob uma lógica que tende a responsabilizar o indivíduo pela sua condição, em vez de adaptar o ambiente às suas necessidades.

Nesse sentido, as barreiras podem ser compreendidas de forma ampliada, incluindo não apenas aspectos físicos e comunicacionais, mas também barreiras institucionais e simbólicas. As barreiras institucionais referem-se a políticas organizacionais inadequadas ou inexistentes, enquanto as simbólicas dizem respeito à construção social da deficiência como incapacidade. Segundo Erving Goffman, o estigma associado à diferença contribui para a exclusão social, reforçando práticas discriminatórias e limitando oportunidades.

Além disso, Tom Shakespeare argumenta que a deficiência deve ser analisada a partir de uma perspectiva social, na qual as limitações são produzidas pelo ambiente e pelas relações sociais, e não apenas pelas condições individuais.

2.4. Inclusão além da contratação

A inclusão efetiva de pessoas com deficiência no ambiente organizacional exige que as organizações promovam condições adequadas não apenas de acesso ao emprego, mas também de permanência, desenvolvimento e progressão na carreira. De acordo com Carvalho-Freitas (2009), a inclusão só se concretiza quando o trabalhador com deficiência tem acesso às mesmas

oportunidades de crescimento que os demais colaboradores, o que implica a superação de barreiras estruturais e culturais que limitam sua trajetória profissional.

Nesse sentido, a inclusão não deve ser compreendida como um evento pontual, restrito ao momento da contratação, mas como um processo contínuo que envolve a adaptação do ambiente organizacional e a transformação das práticas de gestão. Conforme destaca Romeu Kazumi Sassaki (2006), a inclusão pressupõe a adequação da sociedade (e, por extensão, das organizações) às necessidades das pessoas, e não o contrário, o que reforça a responsabilidade institucional na promoção de ambientes acessíveis e equitativos.

Dentre os fatores que contribuem para a inclusão além da contratação, destacam-se a acessibilidade em suas múltiplas dimensões, a capacitação contínua, a adaptação de funções e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva. A acessibilidade, conforme discutido por Marta Gil (2006), deve abranger não apenas aspectos físicos, mas também comunicacionais, tecnológicos e atitudinais, garantindo que os indivíduos possam desempenhar suas atividades com autonomia e segurança.

Além disso, a gestão de pessoas desempenha um papel estratégico na promoção da inclusão, sendo responsável por desenvolver políticas e práticas que favoreçam a equidade no ambiente de trabalho. Isso inclui ações como programas de treinamento e sensibilização, avaliação de desempenho justa, planos de carreira acessíveis e mecanismos de combate à discriminação. Nesse contexto, a atuação da liderança é fundamental para a consolidação de práticas inclusivas, uma vez que os gestores influenciam diretamente o clima organizacional e as relações de trabalho.

Outro aspecto relevante refere-se às barreiras atitudinais, frequentemente invisíveis, mas altamente impactantes. Conforme argumenta Erving Goffman (1988), o estigma associado à diferença pode gerar processos de exclusão simbólica, nos quais os indivíduos são marginalizados mesmo estando formalmente inseridos no ambiente de trabalho. Tais barreiras manifestam-se por meio de preconceitos, estereótipos e práticas discriminatórias, que dificultam o reconhecimento das competências das pessoas com deficiência.

Adicionalmente, a inclusão efetiva está diretamente relacionada ao sentimento de pertencimento e à possibilidade de participação ativa nas decisões organizacionais. De acordo com Amy Edmondson (2019), ambientes que promovem segurança psicológica favorecem a expressão de ideias e o engajamento dos colaboradores, o que é particularmente relevante para grupos historicamente marginalizados.

2.5. Acessibilidade e inclusão social das pessoas com deficiência

A acessibilidade configura-se como um elemento central para a efetivação da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional, sendo condição indispensável para a garantia de igualdade de oportunidades e participação social. Nesse sentido, a acessibilidade deve ser compreendida de forma ampliada, não se restringindo apenas à eliminação de barreiras arquitetônicas, mas abrangendo também dimensões comunicacionais, informacionais, tecnológicas e atitudes.

De acordo com Marta Gil, a acessibilidade está diretamente vinculada ao exercício dos direitos das pessoas com deficiência, constituindo-se como um fator essencial para sua autonomia e inclusão social. A autora enfatiza que a ausência de condições acessíveis compromete não apenas o desempenho profissional, mas também a participação plena desses indivíduos na sociedade.

No contexto organizacional, a acessibilidade envolve a adaptação de espaços físicos, a disponibilização de recursos tecnológicos assistivos, a adequação da comunicação interna e a promoção de práticas que eliminem barreiras sobre as atitudes. Dessa forma, a inclusão efetiva depende da integração dessas múltiplas dimensões, de modo a possibilitar que os trabalhadores com deficiência desempenhem suas funções em condições equitativas.

Além disso, a promoção da acessibilidade deve estar alinhada a uma perspectiva de inclusão social, na qual as organizações assumem um papel ativo na construção de ambientes mais justos e igualitários. Nesse sentido, não basta garantir o acesso ao emprego, sendo necessário assegurar condições de permanência, desenvolvimento e reconhecimento profissional.

Portanto, a acessibilidade deve ser compreendida como um princípio estruturante das práticas organizacionais inclusivas, exigindo não apenas investimentos em infraestrutura, mas também mudanças culturais que valorizem a diversidade e combatam práticas discriminatórias.

2.6. Cultura organizacional e inclusão

A cultura organizacional desempenha papel fundamental na promoção (ou limitação) da inclusão. De acordo com Edgar Schein, a cultura organizacional consiste em um conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma organização.

Nesse contexto, uma cultura inclusiva é aquela que valoriza a diversidade e promove o respeito às diferenças, incentivando a participação de todos os indivíduos. No entanto, muitas organizações apresentam culturas excludentes, nas quais a diferença é vista como um problema a ser administrado, e não como uma oportunidade de aprendizado e inovação.

Segundo Maria Tereza Leme Fleury, a gestão da diversidade deve ser integrada à estratégia organizacional, de modo a promover não apenas a inclusão formal, mas também a valorização efetiva das diferenças.

2.7. Inclusão, pertencimento e identidade no trabalho

A inclusão no ambiente organizacional está diretamente relacionada ao sentimento de pertencimento. De acordo com Amy Edmondson, ambientes que promovem segurança psicológica favorecem a participação ativa dos indivíduos, permitindo que expressem suas ideias sem medo de julgamentos ou represálias.

Para pessoas com deficiência, o pertencimento é um fator essencial para sua permanência e desenvolvimento profissional. A ausência desse sentimento pode levar ao isolamento, à baixa autoestima e à redução do engajamento no trabalho.

Além disso, a construção da identidade profissional desses indivíduos pode ser impactada pelas experiências de inclusão ou exclusão vivenciadas no ambiente organizacional. Conforme argumenta Claude Dubar, a identidade no trabalho é construída a partir das interações sociais e do reconhecimento recebido no ambiente profissional.

2.8. Desigualdades estruturais na inserção de pessoas com deficiência: evidências empíricas do IBGE

A análise da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho exige a consideração de dados empíricos que evidenciam as desigualdades estruturais enfrentadas por esse grupo. Nesse sentido, levantamentos recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística demonstram que, apesar dos avanços normativos, persistem barreiras significativas no acesso à educação, ao trabalho e à renda.

De acordo com dados da PNAD Contínua 2022, aproximadamente 18,6 milhões de brasileiros possuem algum tipo de deficiência, representando cerca de 8,9% da população com dois anos ou mais. No entanto, a participação desse grupo no mercado de trabalho é significativamente inferior à da população sem deficiência. Apenas cerca de 26,6% das pessoas com deficiência estão ocupadas, enquanto entre as pessoas sem deficiência esse percentual ultrapassa 60%.

Além disso, mesmo quando inseridas no mercado de trabalho, as pessoas com deficiência enfrentam condições mais precárias. Aproximadamente 55% dos trabalhadores com deficiência estão em situação de informalidade, percentual consideravelmente superior ao observado entre trabalhadores sem deficiência. Essa realidade evidencia que a inclusão muitas vezes ocorre de forma limitada, sem garantia de direitos trabalhistas, estabilidade e condições adequadas de trabalho.

Outro aspecto relevante refere-se às desigualdades educacionais, que impactam diretamente as oportunidades de inserção profissional. Dados do IBGE indicam que a taxa de analfabetismo entre pessoas com deficiência é cerca de quatro vezes maior do que entre pessoas sem deficiência, alcançando mais de 20% dessa população. Ademais, apenas cerca de 7,4% das pessoas com deficiência concluem o ensino superior, em comparação a aproximadamente 19,5% da população sem deficiência.

Essas disparidades educacionais contribuem para a limitação das oportunidades de emprego, uma vez que níveis mais elevados de escolaridade estão diretamente associados a melhores condições de inserção no mercado de trabalho. Dessa forma, a exclusão educacional atua como um fator estruturante das desigualdades laborais enfrentadas por esse grupo.

Os dados também evidenciam desigualdades salariais e de qualidade do emprego. O rendimento médio das pessoas com deficiência é inferior ao das pessoas sem deficiência,

indicando que, além de enfrentarem dificuldades para ingressar no mercado de trabalho, esses indivíduos também estão sujeitos a condições menos favoráveis de remuneração.

Nesse contexto, observa-se que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não pode ser analisada de forma isolada, sendo necessário considerar as interações entre fatores educacionais, sociais e econômicos. As evidências empíricas reforçam a ideia de que a exclusão não se limita ao momento da contratação, mas está inserida em um conjunto mais amplo de desigualdades estruturais.

Dessa forma, os dados apresentados corroboram as discussões teóricas desenvolvidas ao longo deste estudo, especialmente no que se refere à limitação da inclusão formal e à necessidade de promoção de mudanças estruturais nas organizações. A superação dessas desigualdades exige não apenas o cumprimento de legislações, mas também a implementação de políticas públicas e práticas organizacionais que promovam efetivamente a equidade e a inclusão social.

2.9. Inclusão formal versus inclusão efetiva: limites das práticas organizacionais

A análise da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho revela uma contradição significativa entre o cumprimento de exigências legais e a efetiva promoção de ambientes inclusivos. Embora muitas organizações tenham avançado no atendimento às cotas estabelecidas por lei, esse progresso não tem sido acompanhado por melhorias substanciais nas condições de inclusão, permanência e desenvolvimento desses profissionais.

Estudos recentes indicam que o aumento no número de contratações não necessariamente se traduz em qualidade da inclusão. Dados do relatório “Radar da Inclusão 2025” evidenciam que, apesar do crescimento no percentual de empresas que cumprem a Lei de Cotas, persistem problemas estruturais relacionados à acessibilidade, oportunidades de carreira e cultura organizacional. Esse cenário reforça a ideia de que a inclusão, em muitos casos, ocorre de forma superficial, limitada à inserção formal no mercado de trabalho.

Um dos aspectos mais críticos identificados refere-se à presença do capacitismo no ambiente organizacional. A pesquisa aponta que uma parcela significativa das pessoas com deficiência já enfrentou situações de preconceito, discriminação ou desvalorização no trabalho, incluindo dificuldades de promoção e reconhecimento profissional. Esses dados evidenciam que as barreiras atitudinais continuam sendo um dos principais obstáculos à inclusão efetiva, corroborando as discussões teóricas sobre estigma e exclusão social.

Além disso, observa-se a existência de limitações no desenvolvimento de carreira desses profissionais. A ausência de programas de capacitação específicos, a falta de transparência nas oportunidades internas e a presença de vieses organizacionais contribuem para a estagnação profissional das pessoas com deficiência. Esse cenário demonstra que, mesmo quando inseridos no mercado de trabalho, esses indivíduos não têm acesso equitativo às mesmas possibilidades de crescimento que os demais colaboradores.

Outro ponto relevante diz respeito às condições de acessibilidade, que continuam a impactar diretamente a experiência laboral. A pesquisa evidencia que dificuldades de mobilidade, ausência de adaptações adequadas e falhas na acessibilidade interferem no desempenho, no bem-estar e na participação dos trabalhadores com deficiência. Tais fatores reforçam que a inclusão não pode ser analisada apenas sob a perspectiva organizacional interna, mas também considerando aspectos estruturais mais amplos.

Diante desse contexto, torna-se evidente que a inclusão de pessoas com deficiência ainda está fortemente associada ao cumprimento de obrigações legais, sem que haja uma transformação efetiva das práticas organizacionais. A superação desse cenário exige uma mudança de paradigma, na qual a inclusão seja compreendida como um processo contínuo, envolvendo não apenas a contratação, mas também o desenvolvimento, a valorização e o pertencimento desses profissionais no ambiente de trabalho.

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, tendo como objetivo compreender os desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência no ambiente organizacional, especialmente no que se refere aos aspectos que transcendem a contratação formal. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de interpretar fenômenos sociais complexos, considerando suas dimensões subjetivas, culturais e simbólicas.

De acordo com Claude Dubar, os processos relacionados ao trabalho e à identidade profissional são construídos socialmente, o que reforça a importância de uma abordagem interpretativa para análise das experiências vivenciadas por indivíduos em contextos organizacionais. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa permite uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de inclusão e exclusão presentes no ambiente de trabalho.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, pois busca proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, e como descritiva, na medida em que procura identificar e analisar as características dos fenômenos relacionados à inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. Tal classificação é coerente com a proposta de analisar criticamente as práticas organizacionais e suas implicações na efetividade da inclusão.

O procedimento metodológico adotado consistiu na realização de uma revisão bibliográfica, fundamentada em obras clássicas e contemporâneas que abordam temas como inclusão, diversidade, cultura organizacional e deficiência. Segundo Edgar Schein, a compreensão dos fenômenos organizacionais exige a análise dos valores, crenças e práticas que estruturam o comportamento nas organizações, o que reforça a relevância da literatura teórica para este estudo.

Foram selecionadas produções acadêmicas nacionais e internacionais, incluindo livros, artigos científicos e documentos legais, com destaque para autores como Romeu Kazumi Sassaki, que discute o conceito de inclusão social; Erving Goffman, cuja abordagem sobre

estigmatização contribui para a compreensão das barreiras sobre as atitudes; e Tom Shakespeare, que apresenta a perspectiva social da deficiência. Também foram consideradas contribuições de Maria Tereza Leme Fleury sobre gestão da diversidade e de Amy Edmondson acerca do papel da segurança psicológica no ambiente de trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio do levantamento e seleção de materiais relevantes nas bases de dados acadêmicas, priorizando publicações que dialogassem diretamente com o tema proposto. Os critérios de inclusão envolveram a pertinência temática, a relevância científica e a atualidade das discussões, enquanto os critérios de exclusão consideraram trabalhos que não apresentassem relação direta com o objeto de estudo.

A análise dos dados foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa interpretativa, baseada na técnica de análise de conteúdo, que possibilita a identificação de categorias temáticas recorrentes na literatura. Nesse processo, foram organizadas categorias analíticas como: barreiras à inclusão, cultura organizacional, acessibilidade, pertencimento e práticas de gestão de pessoas. Tais categorias foram construídas à luz das contribuições teóricas dos autores selecionados, permitindo uma articulação entre teoria e análise crítica.

Adicionalmente, o estudo adota uma perspectiva crítica ao considerar que a inclusão de pessoas com deficiência não deve ser analisada apenas sob a ótica legal ou normativa, mas também a partir das relações de poder e das construções sociais que permeiam o ambiente organizacional. Nesse sentido, a contribuição de Erving Goffman é particularmente relevante para compreender como o estigma influencia as interações sociais no trabalho.

Por fim, destaca-se que, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o estudo não envolve coleta de dados empíricos com sujeitos, o que não compromete sua relevância, uma vez que a análise teórica permite uma compreensão consistente e fundamentada do fenômeno investigado. Entretanto, reconhece-se como limitação a ausência de dados de campo, sugerindo-se que pesquisas futuras possam aprofundar a temática por meio de estudos empíricos, como entrevistas ou surveys com pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que, embora tenha ocorrido um avanço significativo na inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, a inclusão efetiva ainda apresenta limitações importantes.

Um dos principais achados refere-se ao fato de que muitas organizações realizam contratações apenas para cumprir exigências legais, sem promover adaptações adequadas no ambiente de trabalho. Isso resulta em situações em que os profissionais estão formalmente inseridos, mas não conseguem desempenhar suas funções de maneira plena.

Outro aspecto relevante diz respeito às barreiras sobre as atitudes, que se manifestam por meio de preconceitos, estigmas e comportamentos discriminatórios. Essas atitudes dificultam a integração dos trabalhadores e comprometem seu bem-estar e desempenho.

Além disso, a ausência de políticas de desenvolvimento profissional para pessoas com deficiência contribui para sua estagnação na carreira, limitando suas possibilidades de crescimento dentro das organizações.

Dessa forma, observa-se que a inclusão ainda é tratada, em muitos casos, como uma obrigação legal, e não como uma estratégia organizacional voltada à valorização da diversidade.

A análise ampliada reforça que a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho exige uma abordagem sistêmica, que considere tanto os aspectos estruturais quanto os culturais e subjetivos das organizações. Nesse sentido, a superação das barreiras identificadas depende de um compromisso institucional com a promoção da equidade e da justiça social.

Além disso, evidencia-se a necessidade de se avançar para além do cumprimento de exigências legais, incorporando a inclusão como um valor organizacional. Tal mudança implica não apenas a adoção de práticas inclusivas, mas também a transformação das percepções e atitudes em relação à deficiência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda enfrenta desafios significativos que vão além da contratação formal. Embora as legislações tenham contribuído para ampliar o acesso ao emprego, a efetividade da inclusão depende de mudanças estruturais e culturais nas organizações.

Constatou-se que barreiras físicas, comunicacionais e, principalmente, sobre as atitudes continuam a limitar a participação plena desses profissionais no ambiente de trabalho. Além disso, a falta de políticas organizacionais voltadas ao desenvolvimento e à valorização desses indivíduos compromete sua permanência e crescimento profissional.

Diante disso, torna-se fundamental que as organizações adotem uma postura mais proativa em relação à inclusão, promovendo ambientes acessíveis, respeitosos e equitativos. A inclusão efetiva não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como um compromisso ético e estratégico que contribui para o desenvolvimento organizacional e social.

A análise ampliada reforça que a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho exige uma abordagem sistêmica, que considere tanto os aspectos estruturais quanto os culturais e subjetivos das organizações. Nesse sentido, a superação das barreiras identificadas depende de um compromisso institucional com a promoção da equidade e da justiça social.

Além disso, evidencia-se a necessidade de se avançar para além do cumprimento de exigências legais, incorporando a inclusão como um valor organizacional. Tal mudança implica não apenas a adoção de práticas inclusivas, mas também a transformação das percepções e atitudes em relação à deficiência.

6. REFERÊNCIAS

- CAPITANI, Lidia. Empresas cumprem cotas, mas falham na inclusão de PcDs. *Meio & Mensagem*, 6 jan. 2026. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/empresas-cumprem-cotas-mas-falham-na-inclusao-de-pcds>. Acesso em: 10 abr. 2026.
- CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 2009.
- DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- EDMONDSON, Amy C. *The fearless organization*. Hoboken: Wiley, 2019.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural. *Revista de Administração de Empresas*, 2000.
- G1. Pessoas com deficiência têm maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho e acesso à educação, aponta IBGE. *G1*, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/07/07/pessoas-com-deficiencia-tem-maior-dificuldade-de-insercao-no-mercado-de-trabalho-e-acesso-a-educacao-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 10 abr. 2026.
- GOFFMAN, Erving. *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.
- GIL, Marta. *Acessibilidade, inclusão social e direitos das pessoas com deficiência*. São Paulo: Cortez, 2006.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA, 2006.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SHAKESPEARE, Tom. *Disability rights and wrongs*. London: Routledge, 2006.
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.

7. APÊNDICE - USO DE IAG NESTA PESQUISA

O presente trabalho contou com o apoio de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa (IAG) como recurso auxiliar em etapas específicas do processo de elaboração acadêmica, respeitando os princípios de transparência, ética e responsabilidade autoral.

A ferramenta utilizada foi o modelo de linguagem ChatGPT, desenvolvido pela OpenAI. Sua aplicação ocorreu de forma complementar, não substituindo a análise crítica, a interpretação dos dados e a responsabilidade intelectual dos autores.

A IAG foi empregada nas seguintes etapas:

- (a) apoio na organização estrutural do artigo, incluindo a definição de seções e subseções conforme padrões acadêmicos;
- (b) auxílio na redação inicial de trechos do texto, especialmente na formulação do resumo, introdução e metodologia, posteriormente revisados, adaptados e validados pelos autores;
- (c) sugestão de referências bibliográficas pertinentes ao tema, as quais foram verificadas quanto à relevância e adequação acadêmica;
- (d) revisão textual, com foco na clareza, coesão e adequação à linguagem científica.

Ressalta-se que a ferramenta não foi utilizada para geração de dados empíricos, análises estatísticas ou conclusões automáticas. Todas as interpretações, argumentos e posicionamentos apresentados no trabalho são de responsabilidade exclusiva dos autores, que realizaram a validação crítica das informações produzidas com o apoio da IAG.

No que se refere aos dados de treinamento da ferramenta, reconhece-se que o modelo foi treinado com base em grandes volumes de dados textuais de diversas fontes públicas, licenciadas e produzidas por instrutores humanos, conforme informações disponibilizadas pela desenvolvedora. Contudo, não há acesso direto ou detalhado aos conjuntos específicos de dados utilizados.

Dessa forma, o uso da Inteligência Artificial Generativa neste estudo ocorreu de maneira ética e transparente, sendo empregado como instrumento de apoio à escrita acadêmica, sem comprometer a originalidade, a autoria e o rigor científico do trabalho.