



**INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO:
AVANÇOS E DESAFIOS**

**INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE LABOR MARKET:
ADVANCES AND CHALLENGES**

**INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL MERCADO
LABORAL: AVANCES Y DESAFÍOS**



<https://doi.org/10.56238/levv16n55-006>

Data de submissão: 02/11/2025

Data de publicação: 02/12/2025

Maria Angélica Dornelles Dias

Mestre em Educação

Instituição: Universidade Federal de Pelotas (UFPeL)

E-mail: angelica.dias@unemat.br

Maria do Socorro da Cruz Brito

Doutoranda em Ciências da Educação

Instituição: Facultad Interamericana de Ciencias Sociales (FICS)

E-mail: socorroamapa@gmail.com

Célia Lopes da Cunha Ottoni

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: celiaottoni22@outlook.com

Jossilane Gonçalves dos Santos

Mestra em Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: lane_santos_85@hotmail.com

Jorge José Klauch

Especialista em Educação Inclusiva e Especial

Instituição: Universidade Candido Mendes (UCAM)

E-mail: jorgeklauch@gmail.com

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar as práticas empresariais e as políticas públicas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, discutindo seus avanços e limitações no alcance da igualdade de oportunidades. O tema abordado tratou da relação entre legislação, estratégias corporativas e transformações culturais necessárias para a efetiva inserção das pessoas com deficiência em ambientes organizacionais. A pesquisa caracterizou-se como bibliográfica, realizada a partir da análise de artigos científicos, dissertações e teses publicados em bases indexadas, com recorte temporal entre 2010 e 2025, possibilitando a reflexão crítica a partir de referenciais teóricos consolidados. Os resultados evidenciaram que, embora a Lei de Cotas e a Lei Brasileira de Inclusão

tenham ampliado a participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho, sua aplicação ainda se mostrou limitada, uma vez que muitas empresas interpretaram a legislação como obrigação formal, restringindo-se a práticas assistencialistas ou de baixa efetividade. Constatou-se, ainda, que experiências mais exitosas ocorreram em organizações que integraram a inclusão ao planejamento estratégico, com ações contínuas de sensibilização, formação profissional e acompanhamento individualizado. A conclusão indicou que a inclusão plena exige compromisso institucional, mudanças culturais e articulação entre setores públicos e privados, de modo a superar barreiras físicas, atitudinais e organizacionais. Dessa forma, reforçou-se que o desafio ultrapassou a conformidade legal e demandou práticas corporativas estruturadas, permanentes e orientadas à equidade de oportunidades.

Palavras-chave: Diversidade. Acessibilidade. Legislação. Gestão. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The present article aimed to analyze business practices and public policies directed toward the inclusion of people with disabilities in the labor market, discussing their advances and limitations in achieving equality of opportunities. The theme addressed focused on the relationship between legislation, corporate strategies, and the cultural transformations required for the effective integration of people with disabilities in organizational environments. The research was characterized as bibliographic, based on the analysis of scientific articles, dissertations, and theses published in indexed databases, with a time frame between 2010 and 2025, allowing critical reflection supported by consolidated theoretical references. The results showed that, although the Quota Law and the Brazilian Inclusion Law expanded the participation of people with disabilities in the labor market, their application was still limited, since many companies interpreted the legislation as a formal obligation, restricting themselves to assistentialist or low-effectiveness practices. It was also found that more successful experiences occurred in organizations that integrated inclusion into strategic planning, with continuous actions of awareness, professional training, and individualized monitoring. The conclusion indicated that full inclusion required institutional commitment, cultural changes, and articulation between public and private sectors in order to overcome physical, attitudinal, and organizational barriers. Thus, it was reinforced that the challenge went beyond legal compliance and demanded structured, permanent corporate practices oriented toward equity of opportunities.

Keywords: Diversity. Accessibility. Legislation. Management. Organizational Culture.

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar las prácticas empresariales y las políticas públicas enfocadas en la inclusión de las personas con discapacidad en el mercado laboral, discutiendo sus avances y limitaciones para lograr la igualdad de oportunidades. El tema abordó la relación entre la legislación, las estrategias corporativas y las transformaciones culturales necesarias para la inclusión efectiva de las personas con discapacidad en los entornos organizacionales. La investigación se caracterizó como bibliográfica, realizada mediante el análisis de artículos científicos, disertaciones y tesis publicadas en bases de datos indexadas, con un período comprendido entre 2010 y 2025, lo que permitió una reflexión crítica basada en marcos teóricos consolidados. Los resultados mostraron que, si bien la Ley de Cuotas y la Ley de Inclusión Brasileña han ampliado la participación de las personas con discapacidad en el mercado laboral, su aplicación aún ha sido limitada, ya que muchas empresas interpretaron la legislación como una obligación formal, limitándose a prácticas asistenciales o de baja efectividad. También se encontró que las experiencias más exitosas se dieron en organizaciones que integraron la inclusión en la planificación estratégica, con acciones continuas de sensibilización, capacitación profesional y apoyo individualizado. La conclusión indicó que la inclusión plena requiere compromiso institucional, cambios culturales y coordinación entre los sectores público y privado para superar las barreras físicas, actitudinales y organizacionales. Por lo tanto, se reforzó que el desafío trascendía el cumplimiento legal y exigía prácticas corporativas estructuradas y permanentes orientadas a la igualdad de oportunidades.



Palabras clave: Diversidad. Accesibilidad. Legislación. Gestión. Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O debate acerca da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho configurou-se, nas últimas décadas, como uma temática central para as políticas públicas e para a gestão organizacional. O reconhecimento da deficiência como parte da diversidade humana e não como limitação absoluta representou uma mudança significativa de perspectiva, intensificada com a ratificação da Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e com a promulgação da Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) (Brasil, 2015). Nesse cenário, a inserção de trabalhadores com deficiência em espaços laborais passou a ser entendida não apenas como um dever jurídico, mas como um desafio ético e cultural que implicou transformações estruturais e atitudinais.

A escolha deste tema justificou-se pela relevância social e acadêmica da questão, visto que a presença de pessoas com deficiência em ambientes corporativos ainda esteve marcada por barreiras arquitetônicas, comunicacionais e culturais, que limitaram a plena participação desse grupo. A motivação partiu da necessidade de investigar se a inclusão laboral estava de fato vinculada à promoção da equidade de oportunidades ou se continuava a ser compreendida como mera conformidade legal. A lacuna entre discurso e prática, identificada em diversos estudos, reforçou a importância de analisar criticamente as estratégias adotadas por empresas e a articulação dessas iniciativas com políticas públicas.

A questão norteadora que orientou a pesquisa foi a seguinte: ‘De que maneira as políticas públicas e as práticas empresariais têm contribuído para a efetiva inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, considerando os avanços obtidos e os desafios ainda persistentes?’. Essa pergunta guiou todo o processo de investigação, ao delimitar o objeto de estudo e ao permitir a articulação entre diferentes referenciais teóricos e evidências empíricas.

O objetivo geral estabelecido consistiu em analisar as práticas empresariais e as políticas públicas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, discutindo seus avanços e limitações no alcance da igualdade de oportunidades. Para alcançar esse propósito, foram definidos três objetivos específicos: (i) ‘identificar boas práticas de inclusão laboral e sua relação com políticas públicas’, (ii) ‘investigar as tensões entre conformidade legal e efetividade da inclusão nas empresas’ e (iii) ‘avaliar os limites e possibilidades da construção de ambientes corporativos inclusivos, com foco na promoção da equidade de oportunidades’.

A metodologia utilizada caracterizou-se como pesquisa bibliográfica, sustentada na análise de artigos científicos, dissertações e teses publicadas entre 2010 e 2025 em bases indexadas. O processo de busca foi realizado principalmente no Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), base de dados que reúne periódicos científicos revisados por pares e de acesso aberto, reconhecida pela relevância de suas publicações. Foram empregadas palavras-chave simples e diretamente relacionadas ao objeto de estudo, como ‘inclusão de pessoas com deficiência’, ‘mercado de trabalho’, ‘políticas públicas’,

‘práticas empresariais’ e ‘igualdade de oportunidades’. O recorte metodológico permitiu reunir materiais consistentes, alinhados aos objetivos da pesquisa.

Autores como Beier, Sinay e Braga (2023), Silva e Araujo (2021) e Almeida *et al.* (2025) constituíram referências centrais para a análise, ao discutirem tanto a aplicação da legislação quanto os limites das práticas empresariais de inclusão. Suas contribuições ofereceram subsídios para compreender a distância entre a conformidade legal e a efetiva promoção da equidade, além de indicarem boas práticas e experiências institucionais que podem ser replicadas em outros contextos.

No desenvolvimento do artigo, foram organizados três capítulos temáticos. O primeiro, intitulado ‘Boas práticas e políticas públicas de inclusão laboral: uma análise crítica da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro’, analisou experiências de inclusão vinculadas a políticas públicas e práticas institucionais. O segundo, denominado ‘Inclusão ou conformidade? Uma análise das tensões entre a legislação e a prática empresarial na contratação de pessoas com deficiência’, discutiu as contradições entre o cumprimento formal da Lei de Cotas e a efetividade da inclusão social. O terceiro, ‘Ambientes corporativos inclusivos: limites e possibilidades da construção de políticas empresariais voltadas à equidade de oportunidades’, abordou as transformações culturais e institucionais necessárias para a construção de ambientes de trabalho inclusivos e equitativos.

Assim, este artigo foi estruturado em três capítulos, seguidos das seções de ‘Resultados e Discussões’ e ‘Considerações Finais’. A primeira parte concentrou-se na identificação das boas práticas e políticas públicas de inclusão; a segunda explorou as tensões entre legislação e práticas empresariais; a terceira tratou dos limites e possibilidades de ambientes corporativos inclusivos. Ao final, a seção de resultados discutiu as principais descobertas à luz da literatura analisada e as considerações finais apresentaram as conclusões do estudo, ressaltando as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem bibliográfica, escolhida em razão de sua adequação ao objetivo de analisar criticamente a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com ênfase nas políticas públicas e práticas empresariais que buscam a equidade de oportunidades. De acordo com Narciso e Santana,

A pesquisa bibliográfica é considerada adequada para o propósito de analisar e criticar as contribuições de autores consagrados no campo das metodologias científicas aplicadas à educação (Narciso; Santana, 2025, p. 19461).

Assim, optou-se por seguir esse método justamente porque permite examinar e discutir a produção acadêmica já consolidada, possibilitando a construção de um panorama crítico sobre o tema

investigado. Ainda segundo os autores, “Esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela análise de fontes teóricas já consolidadas, possibilitando uma reflexão sobre o tema” (Narciso; Santana, 2025, p. 19461). Com base nesse entendimento, a metodologia aplicada neste estudo buscou reunir materiais acadêmicos qualificados, como artigos científicos, teses e dissertações, permitindo não apenas identificar tendências e lacunas, mas também compreender como diferentes perspectivas dialogam sobre a efetividade da inclusão laboral de pessoas com deficiência. O método descrito por Narciso e Santana foi adotado integralmente, servindo como referência para cada etapa do processo de investigação.

O percurso metodológico iniciou-se pela definição de critérios de seleção, estabelecendo como recorte temporal as publicações compreendidas entre 2010 e 2025, período em que a legislação nacional e as discussões internacionais sobre inclusão passaram a adquirir maior visibilidade. Em seguida, foram formuladas palavras-chave que orientaram a busca dos materiais em bases acadêmicas. Utilizaram-se termos simples e diretamente relacionados ao objeto da pesquisa, como ‘inclusão de pessoas com deficiência’, ‘mercado de trabalho’, ‘políticas públicas’, ‘práticas empresariais’ e ‘igualdade de oportunidades’. A combinação desses descritores possibilitou a recuperação de publicações específicas e coerentes com os objetivos do estudo.

Para a busca dos documentos, utilizou-se a base de dados Scielo (*Scientific Electronic Library Online*), reconhecida como uma das principais plataformas de acesso aberto na América Latina. O Scielo foi escolhido pela sua função de disponibilizar periódicos científicos revisados por pares e de livre acesso, o que assegurou confiabilidade e relevância acadêmica ao material selecionado. Essa escolha metodológica dialoga com a proposta de Narciso e Santana (2025), que defendem a utilização de fontes indexadas e consistentes como elemento central para a validade das pesquisas bibliográficas.

Os critérios de inclusão privilegiaram materiais que apresentassem relação direta com o tema da pesquisa, relevância científica e atualidade, sendo selecionados trabalhos que abordassem experiências de inclusão em empresas, políticas públicas aplicadas à empregabilidade e análises sobre equidade de oportunidades. Por outro lado, os critérios de exclusão abrangeram textos sem revisão acadêmica, materiais de opinião desprovidos de base científica e publicações anteriores a 2010, salvo quando se mostraram fundamentais para a contextualização histórica do debate.

Após a seleção, os estudos foram analisados integralmente e organizados em três eixos de investigação: boas práticas e políticas públicas de inclusão, tensões entre conformidade legal e práticas empresariais, e limites e possibilidades da construção de ambientes corporativos inclusivos. Essa categorização possibilitou a estruturação de uma análise crítica, permitindo que os objetivos estabelecidos fossem plenamente atendidos.

Dessa maneira, a pesquisa assegurou consistência e rigor, uma vez que utilizou a análise de fontes consolidadas para refletir sobre um problema contemporâneo. A metodologia bibliográfica,

articulada com critérios claros de seleção e análise, mostrou-se essencial para compreender os avanços e desafios da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e oferecer subsídios para novos estudos e políticas.

3 BOAS PRÁTICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO LABORAL: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA INSERÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

A análise das práticas de inclusão laboral de pessoas com deficiência no contexto organizacional brasileiro revela que o cumprimento da legislação, embora relevante, não é suficiente para garantir resultados efetivos em termos de equidade. Conforme afirmam Almeida et al (2025), a Lei Brasileira de Inclusão e a Lei de Cotas desempenham papel importante como dispositivos normativos, mas a efetivação da inclusão depende de políticas internas voltadas à acessibilidade e ao desenvolvimento profissional. Nessa direção, Beier, Sinay e Braga (2023) observam que as empresas, apesar de cientes das exigências legais, nem sempre incorporam tais diretrizes de forma estruturada às suas estratégias de gestão de pessoas. Essa constatação reforça o entendimento de que a legislação precisa estar articulada a iniciativas institucionais duradouras, com foco na permanência e progressão funcional da pessoa com deficiência.

Ainda nesse sentido, Silva e Araujo (2021) argumentam que a adoção de boas práticas depende da articulação entre os setores público e privado, especialmente por meio de programas de qualificação profissional e ações conjuntas com instituições de ensino e órgãos governamentais. Os autores destacam que a inclusão não pode ser concebida como tarefa isolada das empresas, pois exige suporte técnico, incentivo fiscal e orientações normativas para sua implementação efetiva. Essa visão dialoga com os achados de Almeida *et al.* (2025), que ressaltam a importância de iniciativas voltadas à sensibilização de lideranças e à adaptação dos ambientes físicos e institucionais. A inserção da pessoa com deficiência deve, portanto, fazer parte de uma política corporativa integrada, e não de ações pontuais e desvinculadas do planejamento organizacional.

Contudo, Beier, Sinay e Braga (2023) alertam para o caráter fragmentado de muitas dessas iniciativas empresariais, que, embora se apresentem como inclusivas, frequentemente carecem de continuidade e avaliação de impacto. Para os autores, a adaptação de espaços físicos e a oferta de cursos de sensibilização são medidas relevantes, mas insuficientes quando desconectadas de uma política institucional consistente. Tais práticas, quando desarticuladas, contribuem para a manutenção de uma lógica assistencialista, que reforça estigmas e limita a autonomia profissional das pessoas com deficiência. Em contrapartida, Silva e Araujo (2021) destacam que práticas efetivas são aquelas incorporadas ao planejamento estratégico, promovendo acessibilidade plena e reconhecendo a deficiência como elemento da diversidade humana.

Nesse contexto, torna-se evidente que a ausência de articulação entre políticas públicas e práticas empresariais compromete a eficácia da inclusão. Beier, Sinay e Braga (2023, p, 311) observam que, embora as leis estejam em vigor, “sua aplicação se mostra limitada diante da falta de fiscalização, incentivo e orientação técnica às empresas”. Esse diagnóstico revela um hiato estrutural que impede que a legislação alcance sua finalidade social. Complementarmente, Almeida *et al.* (2025) identificam que as empresas com maior maturidade institucional são mais propensas a desenvolver práticas inclusivas, especialmente quando vinculadas a programas de responsabilidade social e a indicadores de desempenho interno. Essa associação reforça a tese de que o engajamento da alta gestão e o alinhamento com políticas públicas ampliam as possibilidades de transformação organizacional.

Do ponto de vista interinstitucional, Silva e Araujo (2021) enfatizam que ações de parceria entre empresas, universidades e órgãos governamentais favorecem não apenas a contratação, mas também a qualificação e adaptação de postos de trabalho. Essa perspectiva é corroborada por Almeida *et al.* (2025), que identificam como experiências exitosas aquelas integradas às estratégias de gestão de pessoas, com metas específicas e programas de mentoria. Assim, verifica-se que a efetividade das boas práticas está condicionada à sua inserção em políticas internas coerentes com os princípios de acessibilidade e valorização da diversidade. A integração entre atores institucionais distintos, portanto, constitui elemento determinante para o sucesso de iniciativas de inclusão.

Ainda que as diretrizes legais impulsionem contratações, Beier, Sinay e Braga ressaltam que muitas empresas operam de forma isolada, sem articulação com os setores públicos ou com redes de apoio à inclusão. De acordo com os autores,

[...] a falta de articulação entre os setores público e privado dificulta a construção de estratégias compartilhadas de inclusão. As empresas acabam operando isoladamente, o que reduz o potencial de impacto e perpetua modelos de gestão que não contemplam as especificidades das pessoas com deficiência (Beier; Sinay; Braga, 2023 p. 312).

Esse isolamento institucional compromete o alcance das metas inclusivas e limita a eficácia das práticas implementadas, evidenciando a necessidade de modelos colaborativos de governança da diversidade. Para superar tais entraves, é necessário fomentar políticas públicas que estimulem e orientem práticas empresariais baseadas em critérios de continuidade e avaliação.

Almeida *et al.* (2025) reforçam que as práticas mais estruturadas são aquelas acompanhadas por planejamento, indicadores de desempenho e envolvimento direto das lideranças organizacionais. Na mesma linha, Beier, Sinay e Braga (2023) afirmam que os resultados mais consistentes são observados em contextos em que há engajamento institucional desde os níveis superiores da gestão até os setores operacionais. Assim, torna-se imprescindível que os programas de inclusão estejam associados não apenas à legislação, mas também a uma agenda corporativa que reconheça o valor social e produtivo das pessoas com deficiência.

Por fim, a análise conjunta dos autores evidencia que a eficácia das boas práticas de inclusão está atrelada à existência de políticas públicas ativas, à articulação intersetorial e ao comprometimento institucional. Silva e Araujo (2021) reiteram que programas governamentais de formação profissional e educação inclusiva são determinantes para viabilizar o ingresso e a permanência das pessoas com deficiência no mercado formal. Já Almeida *et al.* (2025) salientam que a inclusão eficaz pressupõe um ecossistema organizacional orientado por valores de equidade, participação e acessibilidade plena. Desse modo, mais do que cumprir exigências legais, o desafio consiste em instituir práticas organizacionais que reconheçam as singularidades e capacidades das pessoas com deficiência como parte integrante das estratégias de desenvolvimento institucional.

4 INCLUSÃO OU CONFORMIDADE?

Apesar dos avanços legais em matéria de inclusão laboral, a realidade empresarial brasileira demonstra uma dissociação recorrente entre o cumprimento da Lei de Cotas e a efetiva inserção das pessoas com deficiência no ambiente organizacional. Segundo Beier, Sinay e Braga (2023), é comum que as empresas interpretem a legislação como imposição formal, resultando em ações voltadas à regularização documental, sem investimento em práticas de inclusão duradouras. Essa perspectiva é corroborada por Silva e Araujo (2021), os quais apontam que, embora a legislação estabeleça diretrizes claras, muitas organizações não incorporam os princípios de acessibilidade e diversidade à sua cultura institucional, limitando-se ao atendimento da cota mínima.

Além disso, os dados indicam que, em grande parte das empresas, a contratação de pessoas com deficiência ocorre de forma descontextualizada, desvinculada de qualquer planejamento estratégico. Conforme observam Almeida *et al.* (2025), a alocação desses profissionais em funções isoladas e de baixa exigência técnica não contribui para sua inclusão produtiva, tampouco promove mobilidade interna. Da mesma forma, Silva e Araujo (2021) afirmam que tais práticas resultam em contratações simbólicas, que não asseguram a adaptação funcional nem o acolhimento necessário para a integração dos trabalhadores ao cotidiano organizacional. Em vez de reconhecer a deficiência como elemento da diversidade humana, tais empresas reforçam estigmas ao manter esses profissionais em funções periféricas.

Por conseguinte, a literatura evidencia que o cumprimento da legislação, embora necessário, revela-se insuficiente quando dissociado de políticas institucionais consistentes. De acordo com Beier, Sinay e Braga (2023), o tratamento da Lei de Cotas como simples obrigação operacional conduz à sua internalização como tarefa burocrática, geralmente atribuída exclusivamente aos departamentos de recursos humanos, sem envolvimento da alta gestão ou revisão dos processos internos. Essa postura é também evidenciada por Almeida *et al.* (2025), que destacam a fragilidade das ações implementadas quando não há investimento em acessibilidade digital ou programas internos de qualificação. Em

ambos os casos, a ausência de intencionalidade inclusiva compromete os resultados pretendidos pelas normativas legais.

Mesmo diante desse cenário, é possível identificar algumas nuances importantes. Beier, Sinay e Braga (2023) registram que, em certos contextos, o discurso empresarial é contraditório: enquanto se afirma o compromisso com a diversidade, as práticas continuam limitadas ao cumprimento mínimo da lei. Conforme relatam os autores,

O discurso empresarial é, por vezes, contraditório: ao mesmo tempo em que se afirma o compromisso com a diversidade, na prática, o esforço se limita a contratar o número mínimo exigido por lei, sem que sejam criadas condições reais de trabalho para esses profissionais (Beier; Sinay; Braga, 2023, p. 308).

Esse descompasso entre discurso e prática confirma a ausência de um projeto institucional de inclusão, o que limita significativamente a transformação das relações laborais. Sob outra ótica, Silva e Araujo (2021) argumentam que a ausência de mecanismos de monitoramento e avaliação do cumprimento da legislação também contribui para o distanciamento entre a norma jurídica e a realidade empresarial.

A inexistência de indicadores específicos impede que se mensure o impacto das políticas inclusivas, o que dificulta tanto o controle estatal quanto a gestão interna da diversidade. Tal deficiência contribui para a permanência de modelos organizacionais que naturalizam a exclusão ou reduzem a inclusão a um expediente formal. Nesse ponto, Almeida *et al.* (2025) alertam que, sem planejamento e metas institucionais, as empresas não conseguem integrar a inclusão ao seu modelo de gestão de pessoas.

Outro fator apontado refere-se à cultura organizacional, muitas vezes alheia ao debate sobre deficiência. Almeida *et al.* (2025) observam que a inclusão, em diversas empresas, ainda é percebida como imposição externa, delegada a setores operacionais sem participação efetiva da liderança. Esse modelo reduz o alcance das ações implementadas e impede a construção de um ambiente de trabalho receptivo às diferenças funcionais. Silva e Araujo (2021) complementam essa análise ao evidenciar que a simples existência da legislação não garante sua aplicação, sobretudo quando as empresas não investem em capacitação das equipes nem promovem a sensibilização das lideranças. A resistência cultural, portanto, constitui barreira estrutural à efetividade da norma.

Além disso, é pertinente destacar que a não valorização da inclusão como política de desenvolvimento institucional compromete a trajetória profissional das pessoas com deficiência nas empresas. Conforme Beier, Sinay e Braga (2023), a ausência de um projeto inclusivo mais amplo tende a restringir as possibilidades de ascensão funcional, reforçando estigmas sobre a baixa produtividade desses trabalhadores. Silva e Araujo (2021) apontam que a manutenção dessas pessoas em funções sem perspectiva de crescimento, associada à inexistência de planos de carreira, compromete a

sustentabilidade da inclusão no longo prazo. Nesse contexto, a inclusão formal — embora atenda aos parâmetros legais — não promove justiça social nem equidade no trabalho.

Por fim, a literatura analisada aponta para a necessidade de reconfiguração do entendimento empresarial sobre a legislação inclusiva. Mais do que um instrumento de imposição, a Lei de Cotas deve ser interpretada como dispositivo de indução de políticas estruturadas de diversidade. Beier, Sinay e Braga (2023), bem como Almeida *et al.* (2025), defendem a superação de uma visão reducionista da norma, sugerindo sua incorporação às diretrizes estratégicas das organizações. Do mesmo modo, Silva e Araujo (2021) argumentam que a eficácia da legislação depende da transformação das práticas empresariais, com base na responsabilização institucional e na promoção de ambientes inclusivos. Portanto, a inclusão real exige mais do que conformidade legal: requer compromisso político, gestão proativa e ruptura com práticas que naturalizam a marginalização das pessoas com deficiência.

5 AMBIENTES CORPORATIVOS INCLUSIVOS: LIMITES E POSSIBILIDADES DA CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS EMPRESARIAIS VOLTADAS À EQUIDADE DE OPORTUNIDADES

A criação de ambientes corporativos inclusivos constitui uma tarefa complexa que ultrapassa as intervenções pontuais e exige a reformulação de práticas institucionais enraizadas. Para Silva e Araujo (2021), ações isoladas, como eventos de sensibilização ou adaptações físicas, mostram-se insuficientes para promover transformações estruturais no cotidiano das organizações. Nesse mesmo sentido, Almeida *et al.* (2025) ressaltam que a inclusão tende a ser simbólica e instável quando desprovida de mudanças nos processos de trabalho e no comportamento das lideranças. Ambos os autores enfatizam que a efetividade das políticas inclusivas depende de sua incorporação às rotinas operacionais e à cultura institucional, com participação ativa de todos os setores.

Além disso, Beier, Sinay e Braga (2023) apontam que muitas das barreiras enfrentadas pelas pessoas com deficiência decorrem da manutenção de práticas capacitistas no ambiente organizacional. A distribuição de tarefas e as relações interpessoais ainda são pautadas por preconceitos implícitos, o que compromete a permanência e o bem-estar desses profissionais. De forma complementar, Silva e Araujo (2021) afirmam que é preciso reconhecer o espaço organizacional como produtor de subjetividades, o que implica lidar não apenas com obstáculos físicos, mas também simbólicos, construídos historicamente na exclusão das pessoas com deficiência do mundo do trabalho. Essa compreensão amplia o escopo das ações necessárias, incluindo a transformação das representações sociais dentro das organizações.

Nesse panorama, os dados sugerem que os melhores resultados ocorrem quando há investimento contínuo em formação das equipes e engajamento da alta gestão. Conforme relatado por Almeida *et al.* (2025), empresas que adotaram programas de escuta ativa e acompanhamento

individualizado observaram melhorias na permanência dos profissionais com deficiência e no clima organizacional. Do mesmo modo, Silva e Araujo (2021) destacam que lideranças treinadas e conscientes das dinâmicas excludentes tendem a promover maior equidade no acesso às oportunidades internas. A superação de barreiras estruturais, portanto, não se limita à remoção de obstáculos físicos, mas depende de uma atuação coordenada voltada à valorização da diversidade funcional como parte do projeto institucional.

Por conseguinte, é necessário deslocar o foco da acessibilidade física para uma abordagem mais ampla, que inclua comunicação, cultura organizacional e processos internos. Beier, Sinay e Braga (2023) identificam que a transformação das relações interpessoais, aliada ao reconhecimento das capacidades dos profissionais com deficiência, é essencial para que estes possam atuar com autonomia e desenvolver plenamente seu potencial. Ainda que algumas empresas promovam ações de sensibilização, os autores observam que essas iniciativas são frequentemente esporádicas e não integram uma política institucional permanente, Beier, Sinay e Braga (2023), o que limita seu alcance. A ausência de continuidade enfraquece os resultados, tornando as ações meramente ilustrativas e pouco efetivas.

É nesse contexto que se torna indispensável repensar os modelos de gestão, incorporando a equidade como eixo estratégico da política organizacional. De acordo com Silva e Araujo (2021), empresas que adotam processos seletivos inclusivos, ajustam funções com razoabilidade e oferecem canais permanentes de escuta e acompanhamento conseguem promover trajetórias profissionais mais equitativas. Beier, Sinay e Braga (2023) reforçam que a promoção da equidade demanda revisão dos critérios de avaliação de desempenho e abertura de oportunidades reais de crescimento. Tais medidas não apenas ampliam a representatividade das pessoas com deficiência, mas também qualificam o ambiente corporativo como espaço de inovação e respeito à diversidade.

No entanto, o desafio mais persistente reside na superação de modelos assistencialistas. Como apontado por Almeida *et al.* (2025), a plena inclusão somente será alcançada quando as empresas abandonarem práticas centradas na caridade e passarem a reconhecer a deficiência como parte legítima da diversidade humana. Nesse ponto, Beier, Sinay e Braga são incisivos ao afirmar que,

[...] a inclusão plena só será possível quando as empresas abandonarem modelos assistencialistas e adotarem políticas que reconheçam a deficiência como parte da diversidade humana, promovendo espaços acessíveis e relações baseadas no respeito e na valorização da diferença. (Beier; Sinay; Braga, 2023 p. 305).

Essa transição conceitual exige não apenas dispositivos normativos, mas também ações que institucionalizem a diferença como valor organizacional. Apesar disso, ainda se observam limitações importantes quanto à integração dessas práticas à lógica de gestão empresarial. Almeida *et al.* (2025) indicam que muitas organizações carecem de indicadores que mensurem o impacto de suas ações

inclusivas, o que dificulta a avaliação de sua efetividade. Adicionalmente, Silva e Araujo (2021) ressaltam que a ausência de um plano estruturado compromete a continuidade das iniciativas, sobretudo quando não há orçamento específico ou envolvimento da alta administração. A falta de dados e de monitoramento sistemático fragiliza a capacidade das empresas de ajustar suas políticas e desenvolver estratégias mais eficazes de inclusão.

Dessa forma, a construção de ambientes corporativos inclusivos passa pela redefinição dos valores institucionais, pelo compromisso ético da gestão e pelo investimento em políticas duradouras. A literatura evidencia que o reconhecimento da deficiência como categoria legítima da diversidade requer mais do que adaptações pontuais: implica revisão dos processos de trabalho, qualificação das lideranças e institucionalização de práticas que combatam o capacitismo de forma contínua. Assim, ambientes verdadeiramente inclusivos não apenas acolhem, mas promovem o desenvolvimento pleno das pessoas com deficiência, assegurando-lhes condições equitativas de acesso, permanência e progressão no mundo do trabalho.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise dos dados coletados permite constatar que, embora as legislações vigentes, como a Lei Brasileira de Inclusão e a Lei de Cotas, representem avanços normativos relevantes, sua aplicação prática ainda se mostra limitada. O estudo identificou que muitas organizações tendem a compreender a contratação de pessoas com deficiência como uma obrigação formal, o que se traduz em práticas assistencialistas ou em ações restritas ao cumprimento mínimo exigido pela lei. Esse comportamento reafirma uma lacuna entre o discurso inclusivo e a efetividade das políticas implementadas, confirmando a necessidade de uma abordagem mais integrada e sustentável no âmbito empresarial, Beier, Sinay e Braga (2023) Silva e Araujo (2021) Almeida *et al.*, (2025).

Essas descobertas adquirem relevância ao evidenciarem que a inclusão laboral de pessoas com deficiência depende não apenas da existência de marcos legais, mas também da adoção de políticas corporativas internas que considerem a diversidade como valor organizacional. O reconhecimento da deficiência como parte legítima da pluralidade humana exige estratégias de gestão que transcendam a simples adaptação física, incorporando dimensões comunicacionais, relacionais e culturais. Ao enfatizar a necessidade de articulação entre setores público e privado, os resultados destacam que práticas inclusivas eficazes decorrem de iniciativas integradas, capazes de promover tanto o ingresso quanto a permanência das pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho, Silva e Araujo, (2021) Almeida *et al.* (2025).

No diálogo com a literatura, observa-se que os resultados obtidos são coerentes com estudos que apontam a insuficiência de medidas isoladas, como treinamentos esporádicos ou adaptações arquitetônicas, para sustentar uma política de inclusão duradoura. Pesquisas anteriores já haviam

assinalado que ações pontuais não garantem mudanças estruturais na cultura organizacional, sendo imprescindível o envolvimento da alta gestão e a institucionalização de programas permanentes de qualificação e sensibilização Beier, Sinay e Braga, (2023), Almeida *et al.* (2025). Nesse sentido, os achados confirmam e ampliam o debate existente, ressaltando que ambientes corporativos inclusivos são resultado de processos planejados, monitorados e integrados às estratégias de gestão de pessoas.

Apesar de relevantes, as descobertas apresentam limitações que devem ser consideradas. O estudo concentrou-se na análise de práticas empresariais relatadas em determinados contextos, o que restringe a generalização dos resultados para outras regiões ou setores econômicos. Além disso, a ausência de indicadores objetivos de impacto em algumas pesquisas analisadas compromete a mensuração exata da efetividade das ações inclusivas. Essa limitação já havia sido destacada por Silva e Araujo (2021), ao argumentarem que a carência de instrumentos de monitoramento impede a avaliação precisa das políticas implementadas. Portanto, embora os resultados ofereçam contribuições significativas, reconhece-se que novas investigações empíricas são necessárias para ampliar a base comparativa e validar as conclusões em diferentes cenários.

Outro aspecto relevante refere-se à identificação de resultados inesperados, especialmente a tendência de algumas empresas associarem a inclusão a certificações de responsabilidade social ou ao atendimento de requisitos de mercado, e não a um compromisso genuíno com a diversidade. Esse achado pode ser interpretado à luz de Almeida *et al.* (2025), que destacam como práticas motivadas apenas por pressões externas tendem a carecer de consistência e continuidade. De modo semelhante, Beier, Sinay e Braga (2023) observaram que, em muitos casos, a retórica da diversidade contrasta com práticas excludentes no cotidiano empresarial, revelando um descompasso entre discurso e ação. Tais resultados reforçam a necessidade de compreender a inclusão não apenas como requisito normativo, mas como processo cultural e ético.

Também merece atenção a constatação de que, mesmo quando ocorrem adaptações físicas e contratação formal, persistem barreiras atitudinais que afetam diretamente a experiência das pessoas com deficiência no trabalho. A literatura evidencia que práticas capacitistas continuam presentes em diferentes níveis hierárquicos, dificultando a integração plena e o desenvolvimento profissional desses trabalhadores, Beier; Sinay e Braga (2023). Essa constatação sugere que os esforços inclusivos devem ser acompanhados de programas contínuos de educação corporativa e sensibilização, capazes de transformar padrões culturais enraizados e promover a equidade de oportunidades de forma mais efetiva.

Nesse cenário, torna-se evidente a importância de novos estudos que explorem as relações entre inclusão legal, práticas empresariais e resultados de longo prazo. Recomenda-se que futuras pesquisas investiguem de forma empírica o impacto das políticas internas de inclusão na trajetória profissional das pessoas com deficiência, considerando não apenas sua inserção inicial, mas também sua progressão

de carreira. Além disso, estudos comparativos entre diferentes setores produtivos e regiões podem oferecer uma visão mais abrangente sobre os fatores que favorecem ou dificultam a implementação de ambientes corporativos inclusivos.

Assim, os resultados obtidos reforçam que a inclusão efetiva de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não se limita ao cumprimento da lei, mas demanda mudanças estruturais, culturais e relacionais dentro das organizações. A literatura analisada indica que somente com o engajamento institucional, a definição de metas claras e o monitoramento contínuo será possível avançar rumo a práticas que assegurem equidade de oportunidades. Portanto, este estudo contribui para a compreensão das tensões existentes entre legislação e prática, ao mesmo tempo em que aponta caminhos para a construção de políticas empresariais mais consistentes e orientadas para a valorização da diversidade.

7 CONCLUSÃO

O estudo desenvolvido permitiu responder às questões formuladas na introdução e na metodologia, ao analisar criticamente as práticas de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro, com foco nas políticas públicas e empresariais. A investigação demonstrou que, embora a legislação represente um marco relevante para a promoção da equidade, a inclusão efetiva ainda enfrenta barreiras significativas, sobretudo relacionadas à cultura organizacional e à ausência de políticas internas consistentes.

Os objetivos estabelecidos foram alcançados na medida em que se identificaram e discutiram boas práticas de inclusão, avaliou-se a tensão entre conformidade legal e compromisso institucional e analisaram-se os limites e possibilidades de construção de ambientes corporativos inclusivos. Os resultados revelaram que iniciativas bem-sucedidas estão geralmente associadas à integração entre políticas públicas e práticas empresariais planejadas, enquanto a inclusão limitada, de caráter formal, tende a restringir a participação das pessoas com deficiência a funções periféricas.

As principais conclusões apontam que a legislação, por si só, não assegura a equidade de oportunidades. Para que a inclusão ocorra de forma substantiva, é indispensável o envolvimento da alta gestão, a implementação de políticas internas de longo prazo e a promoção de mudanças culturais que combatam preconceitos enraizados. Além disso, práticas organizacionais que investem em formação contínua, acompanhamento individualizado e adaptação multidimensional mostraram-se mais eficazes na promoção da participação plena de pessoas com deficiência no mundo do trabalho.

Apesar dos avanços, algumas limitações foram identificadas, como a escassez de indicadores objetivos que permitam mensurar o impacto das práticas inclusivas e a concentração das análises em determinados setores e contextos específicos. Essas limitações indicam a necessidade de ampliar o escopo de futuras investigações, a fim de compreender de maneira mais abrangente a efetividade das políticas de inclusão em diferentes realidades socioeconômicas.

Sugere-se, portanto, que pesquisas futuras explorem de forma empírica a progressão de carreira de pessoas com deficiência em ambientes corporativos, avaliem os efeitos de políticas internas de diversidade sobre o desempenho organizacional e investiguem a relação entre práticas inclusivas e o clima institucional. Além disso, estudos comparativos em escala regional ou internacional poderiam oferecer subsídios adicionais para identificar fatores contextuais que favorecem ou dificultam a construção de ambientes de trabalho inclusivos.

Assim, este estudo contribui ao evidenciar que a inclusão das pessoas com deficiência exige mais do que o cumprimento legal: trata-se de um processo que demanda compromisso político, transformação cultural e planejamento estratégico. A análise permitiu compreender as tensões existentes e apontar caminhos possíveis para o avanço das práticas inclusivas, reafirmando a necessidade de integração entre Estado, sociedade civil e setor produtivo para a efetiva promoção da equidade de oportunidades.



REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. de; BORGES, A. S.; MACEDO, K. G.; COLETI, J. de C.; BUENO, M. P. Inclusão social de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. **Revista Foco**, v. 18, n. 1, p. e7472, 2025.

BEIER, M. M.; SINAY, M. C. F. de; BRAGA, I. L. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: o caso de empresas cariocas. **Revista de Carreiras e Pessoas – ReCaPe**, v. 13, n. 2, p. 296-319, 2023.

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: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 07 jul. 2015.

NARCISO, R.; SANTANA, A. C. de A. Metodologias científicas na educação: uma revisão crítica e proposta de novos caminhos. **ARACÊ**, v. 6, n. 4, p. 19459-19475, 2025.

SILVA, T. F. da C.; ARAUJO, F. O. de. Acesso ao trabalho inclusivo para pessoas com deficiência: uma sistematização de boas práticas baseada em levantamento sistemático da literatura. **Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade**, v. 8, n. 16, p. 120-137, 2021.