

BARREIRAS E FACILITADORES DA INCLUSÃO DE PCD NA CULTURA ORGANIZACIONAL
BARRIERS AND FACILITATORS OF THE INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Daniela Soares da Silva – danielasoares0906@gmail.com
Thais Gomes Veltrone – thais.veltrone@gmail.com
Lilian Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos

DOI: 10.31510/infa.v22i2.2388

Data de submissão: 27/09/2025

Data do aceite: 28/11/2025

Data da publicação: 20/12/2025

RESUMO

O estudo analisou a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo, considerando o cenário em que a legislação brasileira estabelecia cotas obrigatórias e diretrizes de acessibilidade, mas a efetiva integração ainda dependia da cultura organizacional. O objetivo geral consistiu em investigar os desafios e facilitadores que influenciaram o processo de inclusão, enquanto os objetivos específicos buscaram identificar barreiras físicas, atitudinais e culturais, examinar o papel da cultura organizacional como obstáculo ou impulsionadora e avaliar a eficácia das políticas públicas e corporativas. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com base em revisão teórica e na realização de entrevistas semiestruturadas com duas pessoas com deficiência inseridas no mercado formal de trabalho. Os resultados evidenciaram que os participantes relataram experiências predominantemente positivas, com ausência de preconceito explícito, apoio interpessoal e acessibilidade física adequada, reforçando a percepção de ambientes acolhedores. Contudo, identificou-se que a inclusão ainda ocorreu de forma restrita a setores administrativos, com lacunas em políticas institucionais estruturadas e na oferta de capacitação específica. Constatou-se, portanto, que a legislação favoreceu a inserção inicial, mas a inclusão plena exigiu políticas organizacionais consolidadas e contínuas, de modo a transformar experiências pontuais em estratégias sustentáveis de diversidade e desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: PCD; inclusão; cultura organizacional; diversidade.

ABSTRACT

The study analyzed the inclusion of people with disabilities in the corporate environment, considering the scenario in which Brazilian legislation established mandatory quotas and accessibility guidelines, but effective integration still depended on organizational culture. The general objective was to investigate the challenges and facilitators that influenced the inclusion process, while the specific objectives sought to identify physical, attitudinal, and cultural barriers, examine the dual role of organizational culture as both an obstacle and an enabler, and evaluate the effectiveness of public and corporate policies. The research adopted a qualitative approach, based on theoretical review and semi-structured interviews with three people with disabilities employed in the formal labor market. The results showed that participants reported predominantly positive experiences, with no explicit prejudice, strong interpersonal support, and adequate physical accessibility, reinforcing the perception of welcoming environments. However, the study identified that inclusion still occurred mainly in administrative sectors, with gaps in structured institutional policies and in the provision of specific training. It was concluded that legislation favored initial insertion, but full inclusion required consolidated and continuous organizational policies, in order to transform isolated experiences into sustainable strategies of diversity and professional development.

Keywords: PwD; inclusion; organizational culture; diversity.

1 INTRODUÇÃO

A inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD) no ambiente corporativo tem se tornado um tema cada vez mais relevante no cenário empresarial contemporâneo, não apenas por questões de justiça social, mas também como uma estratégia necessária para o crescimento sustentável das organizações. Conforme Sasaki (2006), a diversidade e a inclusão são fundamentais para enriquecer a cultura organizacional, impulsionando a inovação, a colaboração e a competitividade no mercado. No entanto, apesar dos avanços legais e sociais, as PcD ainda enfrentam desafios significativos, desde barreiras no processo seletivo até dificuldades de integração efetiva no ambiente de trabalho.

No Brasil, a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) foram criados para garantir oportunidades equitativas, definindo que uma pessoa com deficiência é aquela que possui um impedimento duradouro de ordem física, mental, intelectual ou sensorial que, ao se deparar com barreiras, pode limitar ou dificultar sua participação plena e igualitária na sociedade em relação às demais pessoas (Brasil, 2015).

Apesar dessas iniciativas, muitas empresas ainda cumprem a legislação de forma burocrática, sem promover uma verdadeira inclusão. Frequentemente, as PcD são alocadas em funções desprovidas de significado ou sem oportunidades de crescimento, o que reforça sua

marginalização no ambiente organizacional. Essa realidade evidencia a necessidade de ir além da simples contratação, promovendo uma integração que valorize suas habilidades e contribuições.

Historicamente, as PcD enfrentaram exclusão social e laboral, sendo frequentemente submetidas a condições que limitavam sua autonomia. Contudo, nas últimas décadas, houve uma mudança de paradigma, com a valorização da diversidade e a criação de mecanismos legais e sociais para garantir seus direitos. O trabalho, nesse contexto, é um fator crucial para a independência e a inclusão social, mas ele só se efetiva quando há um esforço bilateral: enquanto a pessoa busca seu desenvolvimento, a sociedade e as organizações devem eliminar barreiras físicas, atitudinais e culturais.

A inclusão das PcD no mercado de trabalho transcende a esfera legal, configurando-se como um imperativo ético e social para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Embora o Brasil tenha avançado significativamente em sua legislação – com a Lei de Cotas (8.213/91) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (13.146/15) –, a efetiva integração desses profissionais no ambiente corporativo ainda enfrenta desafios complexos que demandam análise crítica e propositiva.

Este estudo justifica-se pela necessidade de compreender as barreiras e os facilitadores que permeiam o processo de inclusão laboral de PcD, indo além do cumprimento burocrático de cotas para investigar como as organizações podem se transformar em espaços genuinamente inclusivos. A pesquisa parte do reconhecimento de que o trabalho representa para as PcD não apenas uma fonte de renda, mas um meio de realização pessoal, autonomia e participação social plena. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho contribui para ampliar o debate sobre inclusão no ambiente corporativo, analisando como fatores organizacionais – como cultura, políticas internas e práticas de gestão – podem promover ou dificultar a equidade. Ao adotar uma abordagem que equilibra a crítica às barreiras existentes com a identificação de soluções práticas, a pesquisa oferece uma perspectiva abrangente sobre o tema.

Socialmente, o estudo revela-se relevante ao destacar que a inclusão efetiva beneficia não apenas as PcD, mas as próprias organizações e a sociedade como um todo. Empresas que adotam práticas inclusivas tendem a se tornar mais inovadoras, a melhorar seu clima organizacional e a fortalecer sua imagem institucional. Além disso, em um contexto marcado pela diversidade, a capacidade de acolher diferentes talentos e perspectivas transforma-se em vantagem competitiva.

A presente investigação busca, portanto, oferecer subsídios para que organizações de diversos portes e segmentos possam avançar em suas políticas de inclusão, superando a lógica da obrigação legal para adotar um compromisso genuíno com a diversidade. Ao propor estratégias baseadas em evidências e melhores práticas, o estudo visa contribuir para a construção de ambientes de trabalho mais acessíveis, onde as PcD possam desenvolver seu potencial e contribuir ativamente para os objetivos coletivos.

Diante deste contexto, o objetivo principal deste artigo é analisar os desafios e facilitadores para a efetiva inclusão de pessoas com deficiência (PcD) na cultura organizacional das empresas, com vistas a propor estratégias que promovam tanto a contratação quanto a plena integração e desenvolvimento profissional desses colaboradores, fomentando ambientes corporativos verdadeiramente inclusivos e alinhados com os princípios de sustentabilidade organizacional. Para isso, são identificadas as principais barreiras – físicas, atitudinais e culturais – e os facilitadores que influenciam o processo de inclusão de pessoas com deficiência (PcD) no ambiente corporativo. Além disso, busca-se examinar o duplo papel da cultura organizacional, que pode funcionar tanto como obstáculo quanto como impulsionadora dessa inclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no ambiente de trabalho não se limita ao cumprimento da legislação, mas envolve transformações profundas na cultura organizacional, nos valores e nas práticas institucionais. Entende-se por cultura organizacional o conjunto de crenças, valores, normas e práticas compartilhadas por membros de uma organização, influenciando a forma como as pessoas interagem, tomam decisões e lidam com a diversidade (Schein, 2009).

2.1 AS BARREIRAS À INCLUSÃO DE PCDS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar dos avanços legais, como a Lei nº 8.213/91, que estabelece cotas para a contratação de PCDs por empresas com mais de 100 funcionários, e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), a inclusão efetiva ainda enfrenta diversas barreiras. Uma das principais dificuldades está na resistência cultural dentro das organizações, que, muitas vezes,

enxergam a contratação de PCDs apenas como uma obrigação legal, e não como parte de uma estratégia de valorização da diversidade (Magalhães et al., 2022).

Dentre as barreiras para a inclusão das PcD estão: a falta de acessibilidade física e comunicacional, o preconceito estrutural, a baixa escolaridade das PCDs e o despreparo das lideranças e colegas para lidar com a diversidade no ambiente social e profissional (Sasaki, 1998). Essas barreiras reforçam um ciclo de exclusão, no qual a pessoa com deficiência é vista como incapaz, e não como sujeito ativo e produtivo.

Além disso, conforme Diniz (2007), persiste o modelo assistencialista na mentalidade de muitas organizações, o que impede que a inclusão seja vista como uma prática de direitos humanos. A falta de políticas internas de desenvolvimento profissional, a ausência de adaptações nos processos e a não valorização das competências individuais de PCDs também foram apontadas como impeditivos importantes.

2.2 FACILITADORES DA INCLUSÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Por outro lado, diversas iniciativas podem atuar como facilitadoras da inclusão. Entre elas destacam-se a capacitação das lideranças e equipes, o investimento em acessibilidade, e a criação de políticas de diversidade e inclusão bem definidas dentro da empresa (Gabrilli, 2014). A formação e a sensibilização dos colaboradores são ferramentas essenciais para o combate ao preconceito e à naturalização da exclusão. Além disso, estudos apontam que a mudança na mentalidade da gestão é fundamental. Quando a liderança incorpora valores inclusivos à cultura organizacional, há maior engajamento da equipe, adaptação dos ambientes e reconhecimento das competências individuais das pessoas com deficiência.

Mendes, Costa e Denari (2022) destacam que a inserção de PCDs no mercado de trabalho contribui para a quebra de estigmas, a promoção da cidadania e o fortalecimento da responsabilidade social corporativa. Outro aspecto relevante é o papel das políticas públicas e dos incentivos estatais, que não apenas impõem normas, mas também fomentam parcerias entre empresas, instituições de ensino e órgãos especializados para promover a qualificação profissional das PCDs. Isso amplia as possibilidades de empregabilidade e favorece a construção de trajetórias profissionais mais sólidas.

2.3. INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÃO CULTURAL

A inclusão de PCDs na cultura organizacional só será efetiva quando houver a valorização genuína da diversidade humana como parte da identidade organizacional. Essa transformação exige o rompimento com práticas excludentes, o reconhecimento da pluralidade e a construção de ambientes onde todos se sintam pertencentes. Segundo Diniz (2007), é preciso superar o paradigma da deficiência como limitação e substituí-lo pelo reconhecimento de capacidades. Essa mudança é tanto cultural quanto estrutural, e deve permear os diversos níveis hierárquicos da organização.

Para Miranda (2025), quando a deficiência é vista de forma restrita, como sinônimo de incapacidade total, a inclusão tende a ocorrer apenas por exigência legal. Nesse contexto, fica evidente a distância entre o que se prega e o que efetivamente se pratica. A cultura organizacional — formada por valores, crenças e hábitos compartilhados — influencia diretamente a forma como a diversidade é recebida ou rejeitada. Quando baseada em padrões homogêneos de produtividade e desempenho, acaba reforçando a exclusão de quem não se enquadra nesse modelo. No caso das pessoas com deficiência, isso se manifesta na dificuldade de adaptar rotinas e reconhecer diferentes formas de contribuição. Essa resistência à inclusão é sustentada por fatores como o medo do novo, a falta de preparo das lideranças, a ausência de estímulos para práticas inclusivas e a manutenção de estigmas sobre a capacidade de trabalho dessas pessoas. Trata-se de um bloqueio estrutural, cultural e simbólico, que exige uma revisão profunda dos valores organizacionais e das relações de trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho. A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, considerada a mais apropriada para a investigação de fenômenos sociais complexos, permitindo uma compreensão aprofundada das barreiras e facilitadores da inclusão de PcD no ambiente corporativo a partir das experiências e percepções dos envolvidos.

O estudo utilizou uma estratégia que combina a pesquisa documental e bibliográfica com a pesquisa de campo, garantindo assim uma triangulação de dados que confere maior robustez e confiabilidade aos resultados. A primeira etapa consistiu em uma ampla análise de fontes secundárias, que serve como base teórica e contextual para a investigação. Esta análise inclui um exame crítico da Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas) e da Lei nº 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), com o intuito de avaliar seu papel como facilitadores institucionais e

suas limitações na prática. Paralelamente, conduz-se uma revisão sistemática da literatura. A fundamentação teórica apoia-se em autores clássicos como Chiavenato (2014) e Diniz (2007), e é ampliada com pesquisas recentes que analisam as barreiras e facilitadores práticos da inclusão.

Para captar a perspectiva central da pesquisa, a das pessoas com deficiência, utilizou-se a entrevista semiestruturada. Essa escolha permitiu coletar narrativas ricas e detalhadas, garantindo a abordagem dos tópicos-chave. O roteiro de entrevista, composto por perguntas abertas, foi estruturado em eixos temáticos que abrangem perfil e trajetória profissional, experiências de inclusão, barreiras, facilitadores e percepção sobre a cultura organizacional. A amostra foi composta por duas pessoas com deficiência (PcD) inseridas no mercado de trabalho formal, selecionadas por meio de uma amostragem não probabilística por conveniência, com o critério de diversificação para incluir participantes com diferentes tipos de deficiência, ambos do setor de *back-office*. Do ponto de vista ético, todos os participantes são informados sobre os objetivos da pesquisa e assegurados de seu anonimato e confidencialidade.

3.1. ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

O Quadro 1 apresenta o roteiro da entrevista semiestruturada realizada com as PcD, composto por 10 questões e seus respectivos eixos temáticos.

Quadro 1. Roteiro da entrevista semiestruturada

Eixo	Pergunta
Perfil e trajetória profissional	Qual é a sua área de atuação e cargo atual na empresa e há quanto tempo você trabalha nessa organização?
Experiências de inclusão	Como foi o processo de recrutamento e seleção? Você percebeu algum tipo de barreira ou adaptação nesse momento?
	Quando você ingressou na empresa, houve algum tipo de adaptação no ambiente físico, tecnológico ou nos processos de trabalho?
	Você sente que a cultura organizacional valoriza a diversidade e a inclusão? De que forma isso aparece no dia a dia?
	Já enfrentou situações de preconceito, discriminação ou estereótipos dentro da empresa? Poderia compartilhar como foi e como lidou com isso?
Barreiras	Quais são, na sua visão, as principais dificuldades para que PcD tenham oportunidades iguais de desenvolvimento e crescimento profissional na empresa?
Facilitadores e percepção sobre a cultura organizacional	Existem iniciativas ou programas que você considera positivos para promover a inclusão na empresa (ex.: treinamentos, políticas de diversidade, grupos de apoio)?
	Como é a relação com seus colegas e gestores? Você sente que há apoio e cooperação?
	Há oportunidades de capacitação e desenvolvimento profissional específicas ou adaptadas às suas necessidades?

	O que você acredita que a empresa poderia melhorar para que PcD se sintam realmente incluídas e tenham oportunidades iguais? Se pudesse sugerir uma ação ou política, qual seria a mais urgente/necessária?
--	---

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 BARREIRAS E DESAFIOS DE INCLUSÃO PCD

Conforme proposto nos objetivos específicos, buscou-se identificar as barreiras físicas, atitudinais e culturais enfrentadas por pessoas com deficiência no ambiente corporativo. Os achados da pesquisa de campo demonstraram que os entrevistados não relataram dificuldades significativas de acesso ou preconceito explícito, em contraste com o que a literatura apontava como recorrente (Diniz, 2007; Sasaki, 1998). Essa divergência evidenciou que, em determinadas empresas, práticas inclusivas já estavam internalizadas, reduzindo os impactos de barreiras estruturais e sociais.

Ainda que não tenham sido percebidos obstáculos pelos participantes, o estudo revelou que a literatura já destacava formas mais sutis de exclusão, como a estagnação profissional ou a ausência de investimento em capacitação (Sasaki, 2006). Assim, observou-se que a análise das entrevistas não foi suficiente para confirmar plenamente as hipóteses de exclusão apontadas nos referenciais, mas indicou a necessidade de avaliar barreiras implícitas.

As entrevistas mostraram que os colaboradores não relataram experiências de preconceito ou discriminação explícita e, ao contrário, destacaram um ambiente organizacional inclusivo, com igualdade de oportunidades e apoio constante de colegas e lideranças. Contudo, alguns relatos revelaram pontos de atenção: enquanto um dos entrevistados descreveu a existência de cursos e treinamentos voltados à diversidade, incluindo PCDs, outro afirmou desconhecer programas formais de capacitação específicos para esse público. Essa divergência sugere que, embora a organização possua iniciativas inclusivas, elas podem não ser igualmente acessíveis ou visíveis a todos.

Além disso, embora os participantes afirmem sentir-se valorizados e incentivados ao desenvolvimento, a ausência de menções a planos estruturados de carreira ou estratégias de progressão para PCDs reforça a pertinência das preocupações levantadas pela literatura. Assim, as barreiras implícitas não foram confirmadas de forma direta nas entrevistas, mas surgiram de maneira indireta, sobretudo pela falta de clareza sobre políticas de capacitação específicas e de mecanismos formais de ascensão profissional.

Outro aspecto identificado foi a concentração dos entrevistados em funções administrativas, sobretudo no *back-office*. Esse resultado, embora positivo quanto à acessibilidade, também sugeriu que a inclusão ainda ocorria de forma restrita a áreas específicas. Conforme registrado em estudos anteriores, muitas organizações alocavam PcDs em funções de menor visibilidade, perpetuando uma segregação funcional (Amâncio; Mendes, 2023). Portanto, os resultados indicam que, apesar de avanços significativos em termos de acessibilidade e acolhimento, a análise futura deve se concentrar em investigar como a ausência de práticas estruturadas de desenvolvimento pode limitar, de forma sutil, as oportunidades de crescimento das pessoas com deficiência no ambiente corporativo.

4.2 FACILITADORES DA INCLUSÃO NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme proposto no estudo, também se buscou compreender os facilitadores que impulsionavam a inclusão, vinculando-os à cultura organizacional. As entrevistas confirmaram a existência de fatores importantes, como a acessibilidade já estabelecida, o apoio interpessoal entre colegas e a oferta de treinamentos periódicos voltados à diversidade, que abrangeram não apenas PcDs, mas também outros grupos (Gabrilli, 2014). Esses elementos mostraram-se alinhados ao objetivo de identificar práticas que favoreciam o pertencimento.

A análise evidenciou que o papel da liderança inclusiva e da equipe foi reconhecido pelos entrevistados como essencial para o fortalecimento de uma cultura organizacional receptiva. Esse achado corroborou a literatura, que já havia destacado a relevância do engajamento da gestão como catalisador de mudanças (Chiavenato, 2014). Dessa forma, o estudo atingiu o objetivo de demonstrar como fatores internos poderiam ser decisivos para a efetiva integração de PcDs.

Entretanto, observou-se que nem todos os participantes tinham clareza sobre programas estruturados de inclusão ou capacitações específicas para PcDs. Esse resultado evidenciou que, mesmo em organizações com práticas positivas, ainda havia lacunas no alinhamento entre discurso e institucionalização das políticas (Magalhães et al., 2022). Isso mostrou que a presença de boas práticas não necessariamente implicava em uma estratégia organizacional formalizada.

4.3 AVALIAÇÃO DAS POLÍTICAS DE PROPOSTA DE AÇÃO

Este estudo buscou avaliar a eficácia das políticas públicas e corporativas de inclusão, em especial a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015). As entrevistas indicaram que os processos seletivos haviam sido direcionados especificamente a PcDs, o que demonstrou impacto direto da legislação. Contudo, verificou-se que essa inserção, embora positiva, ainda não assegurava a efetiva integração profissional, como já alertava a literatura (Diniz, 2007; Freitas et al., 2021).

Os resultados mostraram que a legislação teve papel facilitador, mas, isoladamente, não garantiu o desenvolvimento pleno dos colaboradores. Constatou-se que as empresas precisaram ir além da obrigatoriedade legal, investindo em políticas de desenvolvimento e reconhecimento de competências (Chiavenato, 2014). Esse ponto confirmou a hipótese do estudo de que a inclusão substantiva exigia práticas organizacionais complementares.

As entrevistas realizadas reforçam essa análise ao evidenciarem que, embora o processo seletivo tenha sido inclusivo e sem barreiras, e o ambiente de trabalho já estivesse acessível, o verdadeiro diferencial esteve na cultura organizacional. Os colaboradores relataram sentir-se acolhidos, valorizados e tratados com igualdade, destacando tanto o apoio da liderança e dos colegas quanto a ausência de experiências de preconceito ou discriminação.

Ademais, as respostas revelaram que algumas empresas têm avançado ao promover treinamentos regulares sobre diversidade, abrangendo não apenas pessoas com deficiência, mas também outros grupos sociais, além de oferecer canais formais para denúncias de discriminação. Essas práticas fortalecem o compromisso organizacional com a equidade e demonstram um esforço além do cumprimento legal.

Contudo, também foi identificado que a inclusão não depende apenas da empresa: persiste entre muitas pessoas com deficiência o receio de ingressar no mercado de trabalho por medo de preconceito, o que sugere que a efetividade das políticas inclusivas também demanda ações externas, voltadas para sensibilização social e empoderamento individual. Em alguns relatos, destacou-se ainda a ausência de programas formais de capacitação específicos para PCDs, o que evidencia que ainda há espaço para aprimoramentos no desenvolvimento de competências direcionadas.

Assim, confirma-se que a inclusão efetiva é fruto da combinação entre acessibilidade estrutural, políticas institucionais de valorização da diversidade e um ambiente cultural acolhedor, capaz de transformar o cumprimento legal em uma prática organizacional significativa e sustentável.

O estudo também propôs mapear melhores práticas, e os relatos dos entrevistados destacaram iniciativas como treinamentos de diversidade, ambientes acessíveis e apoio interpessoal como exemplos positivos a serem replicados. Entretanto, observou-se a ausência de clareza sobre programas institucionais formais, o que sugeriu que as boas práticas ainda estavam mais ligadas a ações isoladas do que a uma política organizacional consolidada (Amâncio; Mendes, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstrou que a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo apresentou avanços significativos, sobretudo em termos de acessibilidade física e acolhimento interpessoal. Os entrevistados relataram experiências positivas, marcadas pela ausência de discriminação explícita e pela oferta de oportunidades reais de inserção no mercado de trabalho. Esses achados evidenciaram que, em determinados contextos empresariais, a cultura organizacional já incorporava práticas efetivamente inclusivas.

Entretanto, observou-se que a inclusão ainda se mostrou parcial e, em alguns casos, restrita a funções específicas, como áreas administrativas de *back-office*. Essa concentração pode indicar uma forma de segregação funcional, na qual a diversidade é reconhecida, mas não plenamente expandida para todos os níveis e setores da organização. Essa realidade sugeriu que a efetiva igualdade de oportunidades ainda dependia de um esforço mais abrangente por parte das empresas.

Outro ponto crítico identificado foi a falta de clareza sobre programas formais e estruturados de inclusão. Embora houvesse treinamentos sobre diversidade e canais de denúncia para práticas discriminatórias, os relatos indicaram que as ações muitas vezes estavam dispersas e não faziam parte de uma política corporativa consolidada. Essa ausência de sistematização comprometeu a possibilidade de medir resultados concretos e de assegurar continuidade nas práticas adotadas.

Também ficou evidente que a legislação desempenhou papel fundamental ao induzir a contratação de PcDs, mas sua eficácia mostrou-se limitada quando não acompanhada de políticas organizacionais sólidas. O cumprimento da lei garantiu a porta de entrada, mas não assegurou necessariamente o desenvolvimento profissional, a progressão de carreira e o reconhecimento das competências individuais dos trabalhadores com deficiência.

Os resultados confirmam que a inclusão efetiva depende da articulação entre fatores legais, estruturais e culturais. A legislação se mostra um marco inicial, mas é a cultura organizacional inclusiva que determina a qualidade da experiência vivida pelos colaboradores. A integração real somente se concretiza quando as empresas promovem um ambiente de pertencimento, valorização da diversidade e estímulo ao crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

- AMÂNCIO, D., MENDES, D. Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: Uma revisão sistemática. **Revista Brasileira De Educação Especial**, Corumbá, v.29, p.161-180, ago/nov. 2023.
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 jul. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm. Acesso em: 11 abr. 2025.
- BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão de Pessoa com Deficiência. **Estatuto da pessoa com deficiência**, Brasília, 2019. p. 8.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DINIZ, D. **O que é deficiência?** São Paulo: Brasiliense, 2007.
- FREITAS, V. et al. **A inclusão das pessoas com deficiências no mercado de trabalho: A importância e suas dificuldades**. 2021. Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos, 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7868>: Acesso em: 11 abril 2025.
- GABRILI, Mara. **Inclusão Profissional**. São Paulo, 2014.
- MAGALHÃES, Bianca et al. Empregabilidade de pessoas com deficiência: um estudo a partir da percepção dos profissionais de recursos humanos. **Revista Gestão e Organizações**, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 159, dez. 2022. DOI 10.18265/2526-2289v7n4p159.
- MENDES, Marlon Jose Gavlik; COSTA, Maria da Piedade Resende da; DENARI, Fátima Elisabeth. Preconceito, discriminação e estigma contra pessoas com deficiência: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 16, p. e4825027, 2022. DOI: 10.14244/198271994825.
- MIRANDA, Régis Daniel Lopes et al. **Inclusão de pessoas com deficiência no setor calçadista: entre o discurso organizacional e a prática vivida**. 2025. Disponível em: <<https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/2214>>. Acesso em: 24 março 2025.

SASSAKI, R.K. **Inclusão Construindo uma sociedade para todos**. 7. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SASSAKI, R.K. **Integração e inclusão: o que estamos falando?** Temas sobre Desenvolvimento, v.7, n.39, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.