



INCLUSÃO E PERMANÊNCIA DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: DESAFIOS, ESTRATÉGIAS E CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE PROFISSIONAL

Inclusion and Retention of People with
Disabilities in the Workplace: Challenges,
Strategies, and the Development of
Professional Identity

Iza Luana Ferreira da Silva¹
iza.luana@souunit.com.br

Emily Santos Oliveira²
emily.soliveira@souunit.com.br

Letícia dos Santos³
leticia.dsantos98@souunit.com.br

Ramon Santos da Silva⁴
ramon.santos04@souunit.com.br

Jefferson Reis Guimarães Andrade⁵
jefferson.reis@souunit.com.br

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar os desafios, estratégias e fatores que influenciam a inclusão e a permanência de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho, com ênfase nas experiências individuais e na construção da identidade profissional. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com delineamento de estudo de casos múltiplos, a partir de entrevistas semiestruturadas com três profissionais com deficiência, representando diferentes tipos de deficiência, trajetórias laborais e níveis de escolaridade. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelaram que as PCD enfrentam barreiras estruturais, atitudinais e simbólicas tanto para o ingresso quanto para a permanência no ambiente laboral, como o despreparo das empresas, a falta de adaptações, a desinformação sobre direitos e o preconceito. Em contrapartida, as estratégias de permanência envolveram apoio familiar, busca por qualificação e negociação com gestores, embora a ausência de tecnologias assistivas nas organizações tenha sido uma constante. A identidade profissional dos participantes mostrou-se fortemente vinculada à percepção de pertencimento, reconhecimento e superação, ainda que marcada por desigualdades no reconhecimento institucional. Conclui-se que a inclusão plena das PCD demanda não apenas o cumprimento legal, mas uma mudança cultural nas organizações, pautada pela valorização da diversidade, equidade e práticas de gestão verdadeiramente inclusivas.

PALAVRAS-CHAVE

Inclusão no Trabalho. Pessoas com Deficiência. Identidade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges, strategies, and factors that influence the inclusion and permanence of people with disabilities (PWD) in the labor market, with an emphasis on individual experiences and the construction of professional identity. A qualitative approach was adopted, with a multiple case study design, based on semi-structured interviews with three professionals with disabilities, representing different types of disability, work trajectories, and levels of education. Data analysis was conducted using the content analysis technique. The results revealed that PWD face structural, attitudinal, and symbolic barriers both to entering and remaining in the workplace, such as the lack of preparation of companies, lack of adaptations, misinformation about rights, and prejudice. In contrast, permanence strategies involved family support, the search for qualifications, and negotiation with managers, although the absence of assistive technologies in organizations was a constant. The participants' professional identity was strongly linked to the perception of belonging, recognition, and overcoming, even though marked by inequalities in institutional recognition. It is concluded that the full inclusion of PWDs demands not only legal compliance, but also a cultural change in organizations, guided by the appreciation of diversity, equity and truly inclusive management practices.

KEYWORDS

Inclusion at work; People with disabilities; Professional identity.

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, as pessoas com deficiência (PCD) foram excluídas das esferas educacional, profissional e social, vivenciando situações de isolamento que limitaram sua participação plena na vida em sociedade. Essa exclusão sistemática se manteve por séculos, sendo apenas recentemente confrontada por avanços legislativos e sociais. A partir do final do século XX, com a promulgação de normativas como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e a ratificação da Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, o Brasil passou a adotar diretrizes voltadas à promoção da igualdade de oportunidades, contribuindo para uma maior visibilidade e valorização das PCD na sociedade (Dutra *et al.*, 2020; Melo; Morais, 2023).

Dentre as diversas medidas de inclusão social, o país conta com o incentivo ao ingresso e permanência de PCD no mercado de trabalho, com amparo em leis como a própria Lei de Cotas, que obriga empresas com 100 ou mais empregados a preencher uma parcela de seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas com deficiência. Tais normativas têm como finalidade não apenas garantir o cumprimento de uma obrigação legal, mas também promover a efetiva participação das PCD no mundo do trabalho, reconhecendo o emprego como um direito fundamental e um fator essencial para a autonomia, dignidade e desenvolvimento da identidade social e profissional dessas pessoas (Brito; Maranhão, 2020; Simonelli; Jackson Filho, 2017).

Apesar da existência de um arcabouço legal robusto, persistem desafios significativos que dificultam tanto o ingresso quanto a permanência das PCD no mundo do trabalho. Muitas organizações adotam estratégias excludentes, como a exigência de perfis profissionais incompatíveis com a realidade da maioria das PCD, inviabilizando o preenchimento das vagas destinadas a esse público. Exigências como “deficiência que permita o desempenho normal das atividades” revelam uma compreensão limitada e capacitista por parte dos empregadores, além de desconsiderar a necessidade de adaptações nos ambientes e processos laborais (Dutra *et al.*, 2020).

A inclusão profissional das PCD demanda, portanto, uma análise multidimensional que envolva aspectos legais, institucionais, sociais e subjetivos. Diante disso, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios, estratégias e fatores que influenciam a inclusão e permanência de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, com ênfase nas experiências individuais e na construção da identidade profissional. Para alcançar esse propósito, estabelecem-se como objetivos específicos: (1) identificar as principais barreiras enfrentadas por pessoas com deficiência no ingresso e na permanência no mercado de trabalho; (2) investigar as estratégias adotadas por essas pessoas para sua inserção e continuidade no emprego; (3) analisar como se dá a construção da identidade profissional e sua relação com a trajetória laboral das PCD.

Embora o tema da inclusão das PCD no mercado de trabalho já tenha sido abordado em diversas pesquisas, este estudo se distingue por focar a dimensão identitária da experiência profissional. Ao iluminar as subjetividades envolvidas no processo de inserção laboral, o estudo pretende contribuir com a produção científica nacional e internacional, fornecendo subsídios para o aprimoramento de políticas públicas e práticas organizacionais voltadas à construção de ambientes mais inclusivos, equitativos e acolhedores

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise proposta neste estudo, abordando os principais conceitos, debates e evidências empíricas relacionados à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. A partir de uma perspectiva crítica e multidimensional, busca-se compreender os fatores que condicionam a trajetória profissional das PCD, as barreiras enfrentadas para sua inserção e permanência, bem como os elementos que contribuem para a construção da identidade profissional. Esses eixos dialogam diretamente com os objetivos da pesquisa e orientam a interpretação dos dados empíricos, permitindo uma leitura crítica das práticas organizacionais e das políticas públicas voltadas à equidade e valorização da diversidade.

2.1 PESSOA COM DEFICIÊNCIA

A inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho brasileiro continua a representar um desafio significativo, permeado por barreiras estruturais, sociais e culturais. Embora políticas públicas como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) constituam marcos importantes, sua implementação prática ainda se mostra limitada. Em muitas organizações, as contratações ocorrem por obrigação legal, sem o devido comprometimento com a valorização da diversidade e com a construção de ambientes inclusivos (Castro *et al.*, 2020; Mariot, 2022).

As dificuldades enfrentadas por essa população vão além dos obstáculos físicos, abrangendo também barreiras comunicacionais, metodológicas e, sobretudo, atitudinais. A manutenção de uma visão estigmatizada da deficiência, baseada na subestimação das capacidades das PCD, contribui para a consolidação de culturas organizacionais excludentes. Frequentemente, observa-se a priorização de candidatos com deficiências consideradas “leves”, o que revela uma compreensão restrita da pluralidade funcional (Pereira; Passerino, 2012).

Além disso, a baixa escolarização e a limitada qualificação profissional ainda figuram como entraves importantes à inserção efetiva das PCD no mundo do trabalho. Esses fatores resultam de um histórico de exclusão educacional que compromete a competitividade desses indivíduos e sustenta discursos que culpabilizam as PCD pela ausência de preparo, desconsiderando as desigualdades estruturais subjacentes (Claro; Rodrigues, 2023; Palone; Gibertoni, 2024).

A ausência de acessibilidade em suas múltiplas dimensões — física, comunicacional, metodológica, atitudinal e tecnológica — compromete o exercício pleno do direito

ao trabalho. Essa realidade é agravada pelo despreparo de gestores, pelas dificuldades de mobilidade urbana e pelo desconhecimento sobre a legislação vigente. Esses fatores evidenciam uma fragilidade estrutural que ainda permeia as políticas de inclusão no ambiente corporativo (Pereira; Passerino, 2012).

Portanto, a efetiva inclusão de pessoas com deficiência exige mais do que o cumprimento da legislação: requer o fortalecimento de uma cultura institucional pautada na justiça social, na valorização da diversidade e na equidade de oportunidades. Tal perspectiva envolve uma articulação entre políticas públicas, práticas organizacionais consistentes e mudança nos paradigmas que sustentam a exclusão (Amâncio; Mendes, 2023; Melo; Morais, 2023).

2.2 MERCADO DE TRABALHO PARA A PESSOA COM DEFICIÊNCIA

A inclusão laboral das PCD depende, de forma significativa, de sua qualificação profissional. A ausência de formação técnica e acadêmica constitui uma das principais barreiras à inserção, tornando fundamental o investimento em educação formal, cursos profissionalizantes e ações de capacitação continuada, tanto por parte do Estado quanto do setor privado (Silva; Barbosa, 2020).

Além da formação, destaca-se a importância do desenvolvimento de habilidades interpessoais, analíticas e tecnológicas. Participantes de pesquisas anteriores relataram competências como comunicação eficaz, senso crítico e capacidade de adaptação como diferenciais no processo de inclusão (Silva; Francisco; Reggiolli, 2024). A construção de redes de relacionamento (networking) também se revela essencial, ampliando as oportunidades de inserção e reduzindo a marginalização causada pela falta de conexões profissionais (Fornaciali; Almeida; Almeida, 2014).

A utilização de serviços especializados, como os programas de reabilitação profissional e o modelo de Emprego Apoiado, proporciona suporte personalizado no processo de contratação e adaptação, favorecendo a integração das PCD aos ambientes laborais. A busca por empresas comprometidas com a acessibilidade e inclusão, aliada à consciência dos próprios direitos, configura-se como estratégia ativa para um ingresso mais justo e sustentável no mercado (Marinho; Ferreira, 2019).

A permanência, por sua vez, está condicionada a fatores organizacionais, estruturais e relacionais. A adaptação dos espaços físicos e processos de trabalho, aliada ao suporte gerencial e institucional, é essencial para a manutenção do vínculo empregatício. Isso inclui a reorganização de tarefas, a formação das equipes e a oferta de suporte técnico adequado (Silva; Barbosa, 2020).

Nesse contexto, o uso de tecnologias assistivas torna-se fundamental. Equipamentos e recursos ergonômicos adequados aumentam a autonomia e produtividade das PCD, impactando positivamente sua motivação e qualidade de vida no ambiente profissional. Além disso, a percepção de acolhimento nas organizações contribui para o sentimento de pertencimento e valorização, promovendo o engajamento contínuo (Achilles; Nunes; Sarsur, 2021; Souza; Silva; Fossatti, 2022).

Outro fator de destaque é a rede de apoio composta por colegas, líderes e familiares, que desempenha um papel crucial na superação de situações de exclusão, pre-

conceito ou invisibilidade. A convivência em ambientes receptivos, onde o diálogo e a empatia são estimulados, favorece a permanência e o crescimento profissional das PCD (Silva; Francisco; Reggiolli, 2024).

2.3 IDENTIDADE PROFISSIONAL DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

A identidade profissional das pessoas com deficiência é construída ao longo de suas trajetórias no mercado de trabalho, sendo influenciada por fatores como o reconhecimento de competências, as oportunidades de desenvolvimento e a superação de barreiras sociais, físicas e simbólicas. A valorização dessas potencialidades é essencial para consolidar uma identidade profissional pautada no protagonismo e na autoconfiança (Castro *et al.*, 2020).

O trabalho, nesse cenário, assume um papel estruturante na constituição do sujeito. Ele promove autonomia, aprendizado, senso de realização e pertencimento. Para as PCD, o vínculo laboral representa, ainda, uma ferramenta de visibilidade e superação social, contribuindo para a autoestima e o reconhecimento como sujeitos de direitos e capacidades (Amâncio; Mendes, 2023).

Contudo, essa construção identitária é constantemente desafiada por experiências de exclusão simbólica e material. A percepção limitada das capacidades das PCD pelos empregadores, aliada à ausência de políticas inclusivas efetivas, dificulta o pleno desenvolvimento profissional. Muitas vezes, a alegação de falta de qualificação é usada como justificativa para manter essas pessoas em funções subalternas, restringindo seu potencial de crescimento (Claro; Rodrigues, 2023).

É fundamental compreender que a qualificação, aliada a políticas de inclusão genuínas, constitui um alicerce para o fortalecimento da identidade profissional. No entanto, as barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais ainda presentes nas organizações limitam a consolidação de ambientes verdadeiramente inclusivos. A gestão da diversidade exige mudanças culturais que envolvam todos os níveis hierárquicos da empresa (Dutra *et al.*, 2020).

A construção dessa identidade requer, portanto, ambientes que favoreçam o reconhecimento das potencialidades, o alinhamento entre as funções e os perfis profissionais, e a existência de planos de carreira acessíveis. O suporte institucional, aliado à oferta de oportunidades reais de desenvolvimento, é determinante para que as PCD possam visualizar trajetórias profissionais dignas e sustentáveis (Melo; Moraes, 2023).

Em síntese, a identidade profissional das PCD é um processo dinâmico, relacional e multifatorial. Ela é moldada a partir da experiência concreta no mundo do trabalho e da forma como as organizações reconhecem, valorizam e promovem suas capacidades. Garantir essa construção implica ir além da inclusão formal, investindo na transformação cultural e estrutural das organizações para assegurar uma participação equitativa, digna e emancipadora (Melo; Moraes, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, que se justifica pela natureza do problema investigado e pelo objetivo de compreender, em profundidade, os significados atribuídos pelas pessoas com deficiência (PCD) às suas experiências de inclusão e permanência no mercado de trabalho. A abordagem qualitativa permite explorar aspectos subjetivos, simbólicos e contextuais do fenômeno estudado, oferecendo uma compreensão ampliada das realidades vivenciadas pelos sujeitos da pesquisa (Gil, 2019; Minayo, 2001; Pereira, 2022).

Quanto ao método, adotou-se o estudo de casos múltiplos, uma estratégia que possibilita a análise comparativa de diferentes trajetórias profissionais de pessoas com deficiência. Segundo Yin (2015), o estudo de casos múltiplos contribui para o fortalecimento da validade externa dos achados ao permitir a observação de padrões recorrentes ou divergentes entre as unidades analisadas. A escolha por múltiplos casos – três, neste estudo – buscou ampliar a variedade de experiências, promovendo uma compreensão mais robusta e representativa dos fatores que influenciam a inclusão, a permanência e a construção da identidade profissional das PCD.

As unidades de análise deste estudo são indivíduos com deficiência que atuam ou atuaram no mercado de trabalho, representando trajetórias distintas quanto à natureza da deficiência (congenita ou adquirida), à área de atuação profissional e ao grau de escolaridade. Essa diversidade foi intencionalmente buscada para evidenciar múltiplos perfis e ampliar a capacidade analítica do estudo.

A técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista semiestruturada, conduzida com base em um roteiro previamente elaborado a partir da literatura revisada e das categorias analíticas definidas na pesquisa. Essa técnica foi escolhida por permitir flexibilidade na condução da conversa e a exploração aprofundada das narrativas individuais, possibilitando a captação de significados, sentimentos e estratégias relatados pelos participantes (Gil, 2019; Lakatos; Marconi, 2021). Foram entrevistadas três pessoas com deficiência que possuíam inserções profissionais distintas. Os critérios de seleção dos participantes consideraram: (1) estar ou ter estado inserido no mercado de trabalho formal; (2) ter vivenciado, em alguma medida, barreiras ou estratégias de superação profissional relacionadas à deficiência; (3) manifestar interesse e disponibilidade para participar do estudo.

As entrevistas tiveram, em média, duas horas de duração, sendo realizadas de forma presencial em ambiente reservado, com gravação de áudio mediante autorização formal dos participantes. A identidade dos participantes foi preservada por meio da utilização de iniciais fictícias (E.S.; C.F.; J.R.), assegurando o sigilo das informações.

A análise dos dados foi realizada com base na análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa técnica consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos de descrição e interpretação das mensagens, permitindo identificar categorias, padrões e significados presentes nos relatos dos entrevistados. O processo analítico seguiu as seguintes etapas: (1) pré-análise, com leitura flutuante das transcrições; (2) exploração do material, com identificação das unidades de registro e codificação das falas; (3) tratamento e interpretação dos resultados, organizando os dados em categorias

temáticas relacionadas aos objetivos da pesquisa: desafios para inclusão e permanência, estratégias de enfrentamento e construção da identidade profissional.

As categorias analíticas foram definidas a priori com base no referencial teórico, Quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Estrutura analítica da pesquisa

QUESTÃO DE PESQUISA	CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	AUTORES
Quais as principais barreiras e desafios enfrentados por pessoas com deficiência no ingresso e na permanência no mercado de trabalho?	Desafios para Ingresso e Permanência de Pessoas com Deficiência	Barreiras estruturais, sociais, culturais e legais; Discriminação e exclusão no ambiente de trabalho; Ausência de acessibilidade e apoio organizacional; Estigmas e baixa escolaridade.	Castro et al., 2020; Mariot, 2022; Amâncio; Mendes, 2023; Claro; Rodrigues, 2023; Palone; Gibertoni, 2024
Quais as estratégias adotadas pelas pessoas com deficiência para ingressar e permanecer no mercado de trabalho?	Estratégias de Ingresso e Permanência	Qualificação profissional e educação contínua; Desenvolvimento de habilidades; Networking; Uso de tecnologias assistivas e serviços de reabilitação; Suporte familiar e institucional.	Silva; Barbosa, 2020; Silva; Francisco; Reggiolli, 2024; Souza; Silva; Fossatti, 2022
Qual a identidade profissional das pessoas com deficiência e qual a sua relação com a trajetória e a permanência delas no mercado de trabalho?	Identidade Profissional e Mercado de Trabalho	Reconhecimento de competências e potencialidades; Valorização e pertencimento no ambiente de trabalho; Superação de barreiras simbólicas e materiais; Desenvolvimento pessoal e profissional; Construção de uma identidade pautada na inclusão.	Castro et al., 2020; Amâncio; Mendes, 2023; Dutra et al., 2020; Claro; Rodrigues, 2023; Melo; Morais, 2023

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O trabalho foi norteado pelo quadro referencial acima, permitiu capturar subcategorias oriundas das falas dos participantes, respeitando o princípio da abertura da análise qualitativa.

Para a efetiva análise dos resultados procedeu-se a triangulação entre teoria (referencial teórico), dados empíricos e análise sistemática, fortalecendo a validade e a profundidade interpretativa dos achados. Assim, a estratégia adotada possibilitou captar os sentidos atribuídos pelas PCD às suas trajetórias profissionais, contribuindo para



o avanço da compreensão sobre os processos de inclusão, permanência e construção identitária no mercado de trabalho.

A continuação apresenta os resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo das três entrevistas realizadas com pessoas com deficiência, cujos relatos foram interpretados com base nos objetivos específicos da pesquisa. As falas dos participantes foram identificadas pelas iniciais fictícias E.S. (Entrevistada 1), C.F. (Entrevistado 2) e J.R. (Entrevistado 3), garantindo o sigilo e a ética na pesquisa. A interpretação foi feita à luz do referencial teórico, buscando integrar os dados empíricos às principais categorias analíticas do estudo.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados(a)

INICIAL	IDADE	TIPO DE DEFICIÊNCIA	ESCOLARIDADE	ATUAÇÃO PROFISSIONAL ATUAL
E.S.	31	Deficiência física adquirida (mobilidade reduzida)	Curso técnico em enfermagem	Operadora de máquina JR
C.F.	28	Deficiência visual (ceratocone e transplante de córnea)	Ensino médio completo e curso técnico	Auxiliar administrativo (biblioteca)
J.R.	42	Fissura labiopalatina congênita	Ensino superior completo e curso técnico	Impressor gráfico (manhã) e segurança (noite)

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A seguir, apresenta-se os resultados e discussões da pesquisa.

4.1 DESAFIOS PARA INGRESSO E PERMANENCIA DE PESSOAS COM DEFICIENCIA NO MECARDO DE TRABALHO

A análise das entrevistas revelou que os desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência (PCD) no ingresso e permanência no mercado de trabalho são complexos, multifatoriais e estruturais, refletindo a distância entre o arcabouço legal de inclusão e as práticas institucionais efetivamente adotadas pelas organizações. Embora cada trajetória traga especificidades, os relatos convergem na evidência de obstáculos simbólicos, atitudinais e organizacionais persistentes.

E.S. relatou o desconhecimento sobre o direito de se candidatar a vagas pela cota legal para PCD, o que evidencia um déficit informacional ainda presente entre os próprios sujeitos beneficiários da política. Este dado dialoga com Claro e Rodrigues (2023) e Pa-

lone e Gibertoni (2024), que apontam que o baixo acesso à informação sobre os direitos trabalhistas compromete o uso efetivo das políticas públicas, revelando uma fragilidade do Estado e das instituições no processo de orientação e apoio às PCDs.

No caso de C.F., a barreira enfrentada estava ligada à inadequação dos processos seletivos, que não consideravam suas limitações visuais — como sensibilidade a poeira e produtos químicos. Isso ilustra o que Pereira e Passerino (2012) descrevem como barreiras metodológicas, em que as empresas mantêm critérios de seleção rígidos e padronizados, desconsiderando as necessidades específicas e possíveis adaptações. Tal prática contraria o princípio da equidade de oportunidades previsto no Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e reforça um modelo capacitista de empregabilidade.

Já J.R. descreveu situações recorrentes de violência simbólica e preconceito, como piadas e humilhações veladas em seu ambiente de trabalho. Esses episódios expressam o que Amâncio e Mendes (2023) denominam de barreiras atitudinais, caracterizadas pela resistência subjetiva à inclusão e pela persistência de estigmas sobre a deficiência no imaginário social e organizacional. A presença de um ambiente laboral hostil mina a permanência e impacta diretamente o bem-estar e o desempenho das PCD.

*[...] zoações, palhaçadas...triste! mas sabia o meu lugar, pedi respeito.
(J.R.)*

Além dos relatos individuais, a ausência de qualquer menção por parte dos entrevistados a recursos de acessibilidade, como adaptações tecnológicas, físicas ou comunicacionais, reforça as críticas feitas por Souza, Silva e Fossatti (2022) sobre o despreparo estrutural das empresas para acolher de forma inclusiva essa população. A não oferta desses recursos revela uma cultura organizacional que ainda enxerga a inclusão como uma obrigação legal, e não como um compromisso ético e estratégico com a diversidade.

Esses achados também refletem o argumento de Castro et al. (2020) de que a inclusão formal — via cotas — é frequentemente desacompanhada de ações estruturantes, como formação de lideranças inclusivas, sensibilização das equipes e reconfiguração dos processos de trabalho. O relato dos entrevistados evidencia a permanência de uma lógica excludente disfarçada de cumprimento legal, na qual a deficiência continua sendo tratada como limitação individual, e não como resultado da interação com barreiras sociais e organizacionais.

Portanto, os desafios enfrentados pelas PCD no mercado de trabalho não se restringem à entrada, mas se estendem e se aprofundam durante sua permanência. Eles denunciam falhas no desenho e na execução das políticas públicas, no comprometimento das organizações e na consolidação de uma cultura de respeito e valorização da diversidade. A superação desses obstáculos demanda ações coordenadas entre Estado, setor produtivo e sociedade civil, com foco na transformação cultural, na educação inclusiva e no fortalecimento das capacidades institucionais.

4.2 ESTRATÉGIAS DE INGRESSO E PERMANÊNCIA

As entrevistas revelaram um conjunto de estratégias mobilizadas pelas pessoas com deficiência (PCD) para superar as barreiras de ingresso e permanência no mercado

de trabalho. Esses mecanismos, ainda que singulares, se conectam a eixos comuns como a qualificação, o suporte familiar, a resiliência individual e a capacidade de negociação com o ambiente organizacional.

No caso de C.F., observa-se a centralidade da clareza na comunicação com a gestão da empresa, com delimitação explícita de suas limitações visuais e das condições necessárias para o desempenho das atividades. Essa postura dialoga com os apontamentos de Silva e Barbosa (2020) que destacam a importância da adaptação funcional do posto de trabalho e da mediação ativa entre o colaborador e a instituição para garantir uma permanência sustentável. Embora C.F. não tenha feito uso de tecnologias assistivas específicas, sua experiência evidencia a potência das relações de confiança e da gestão sensível à diversidade.

Já E.S. atribui sua permanência à presença de uma rede de apoio sólida – familiar e organizacional – e ao engajamento em ações de conscientização, como a realização de palestras sobre inclusão. Tal protagonismo é coerente com a literatura que ressalta a importância do suporte institucional aliado à ação educativa interna como fator de mudança cultural nas organizações (Souza; Silva; Fossatti, 2022). O envolvimento de E.S. em atividades pedagógicas dentro da empresa reforça seu papel de agente de transformação e não apenas de sujeito incluído.

Depois que comecei a trabalhar, vi que era capaz sim! (E.S.)

J.R., por sua vez, apresenta uma trajetória marcada pelo esforço contínuo de superação e qualificação, acumulando dupla jornada de trabalho e investindo em formação técnica e superior. Essa trajetória evidencia o que Silva, Francisco e Reggiolli (2024) denominam de “resiliência estratégica”, em que a busca por credenciais acadêmicas e experiência prática é usada como instrumento de afirmação e conquista de espaços profissionais. Ainda assim, a ausência de tecnologias assistivas em sua vivência – como também relatada por E.S. e C.F. – indica uma lacuna persistente nas ações inclusivas das empresas, contrariando as recomendações de autores como Souza, Silva e Fossatti (2022) sobre a necessidade de recursos ergonômicos e tecnológicos para garantir maior autonomia.

A análise dos três casos permite concluir que as estratégias de ingresso e permanência mobilizadas pelas PCD vão além do esforço individual: envolvem a articulação com redes sociais, o diálogo com as instituições e a gestão ativa de suas condições laborais. No entanto, a responsabilidade pela inclusão não pode ser deslocada unicamente para os sujeitos com deficiência. A literatura é enfática ao afirmar que a efetiva inclusão depende da existência de políticas organizacionais consistentes e de ambientes inclusivos, o que ainda se mostra incipiente nos contextos relatados (Castro et al., 2020; Amâncio; Mendes, 2023).

4.3 IDENTIDADES PROFISSIONAL E MERCADO DE TRABALHO

A construção da identidade profissional entre os participantes do estudo revelou-se como um processo relacional, marcado tanto por conquistas individuais quanto por limitações estruturais impostas pelo ambiente de trabalho. De maneira geral, todos re-

lataram perceber o trabalho como um fator de valorização pessoal, superação e pertencimento social, ainda que com diferentes níveis de reconhecimento institucional.

C.F. afirmou sentir-se “útil” e “suficiente”, revelando que o alcance das metas e a execução das tarefas atribuídas são elementos que reforçam sua autoestima. Sua fala exemplifica o que Amâncio e Mendes (2023) apontam como uma função simbólica do trabalho: a de ressignificar a deficiência a partir do reconhecimento das competências. A noção de “normalidade” evocada por C.F. indica uma experiência subjetiva de inserção bem-sucedida, ainda que essa percepção possa coexistir com a invisibilização de suas demandas específicas, como o acesso limitado a recursos adaptativos.

E.S., por outro lado, destaca o impacto emocional positivo do trabalho em sua trajetória, indicando que a ocupação profissional lhe possibilitou uma nova percepção de si mesma. Esse depoimento ressoa com Castro et al. (2020), que argumentam que o trabalho atua como mediador da autoestima e da agência social. A superação do trauma relacionado à deficiência é narrada como um marco simbólico na formação de sua identidade profissional, reafirmando o papel do trabalho como espaço de subjetivação e emancipação.

J.R., apesar de demonstrar dedicação e empenho, revela frustração quanto à falta de reconhecimento institucional. Sua crítica à desvalorização por parte dos empregadores destaca o descompasso entre o esforço empregado e a resposta da organização, o que compromete a estabilidade da identidade profissional construída. De acordo com Claro e Rodrigues (2023), esse tipo de descompasso é comum em ambientes corporativos que reduzem a inclusão a uma formalidade legal, negligenciando práticas efetivas de valorização e ascensão profissional.

O referencial teórico sustenta que a construção da identidade profissional das PCDs exige mais do que a contratação formal: requer o acesso a oportunidades reais de crescimento, reconhecimento e autonomia (Melo; Moraes, 2023). As experiências analisadas mostram que, embora o trabalho represente um catalisador de autoestima e pertencimento, a precariedade de práticas inclusivas e a persistência de estigmas ainda impõem limites ao pleno florescimento dessa identidade.

Em síntese, os relatos apontam para uma tensão entre a identidade desejada e a identidade percebida pelas PCDs no ambiente de trabalho. A valorização simbólica e prática da diversidade, a existência de planos de carreira acessíveis e a gestão inclusiva são elementos determinantes para que essa identidade seja consolidada de maneira digna e sustentável.

O Quadro 3, abaixo, expõe a síntese conclusiva dos três casos que compõem a presente pesquisa.

Quadro 3 – Síntese das Dimensões Analisadas

DIMENSÃO	ELEMENTOS IDENTIFICADOS NA PESQUISA	ESPECIFICIDADES INDIVIDUAIS
Desafios para Ingresso e Permanência	Falta de preparo institucional para inclusão efetiva - Discriminação simbólica e barreiras atitudinais - Ausência de adaptações nos processos seletivos e funções	E.S.: desconhecimento inicial sobre o direito à cota e insegurança quanto ao reconhecimento da deficiência C.F.: impedimentos físicos no ambiente de trabalho não adequados à sua condição visual J.R.: enfrentamento de estigmas e piadas constantes no ambiente profissional
Estratégias de Infringência e Permanência	- Investimento em qualificação e experiência prática - Apoio familiar e redes de suporte - Negociação com gestão sobre funções e limitações	E.S.: fortalecimento da rede de apoio familiar e engajamento em ações de conscientização (palestras) C.F.: comunicação assertiva com a gestão e delimitação clara de funções J.R.: dupla jornada e persistência na formação técnica e superior como forma de legitimação profissional
Identidade Profissional e Relação com o Trabalho	- Trabalho como instrumento de autoestima e pertencimento - Desejo de reconhecimento e valorização institucional - Construção da identidade associada à superação	E.S.: atribui ao trabalho a superação de traumas e crescimento pessoal C.F.: sente-se produtivo e “normalizado” por cumprir metas e ser funcional J.R.: sente-se pouco valorizado apesar do esforço, evidenciando tensão entre dedicação e reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A seguir, tem-se a síntese conclusiva da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCD) no mercado de trabalho brasileiro continua a ser um desafio multifacetado, apesar dos avanços legais e institucionais. As análises evidenciam que, embora existam normativas como a Lei de Cotas e o Estatuto da Pessoa com Deficiência, as barreiras à inserção e permanência desse grupo vão além do jurídico e se estendem às dimensões atitudinais, simbólicas e estruturais. As dificuldades são reforçadas por práticas organizacionais que muitas vezes priorizam o cumprimento formal da lei em detrimento de uma real valorização da diversidade.

No ingresso ao mercado de trabalho, as PCD enfrentam múltiplos obstáculos, como a falta de informação sobre seus próprios direitos, a exigência de vagas com critérios excludentes e o despreparo de processos seletivos para lidar com suas especificidades. Essas barreiras revelam o distanciamento entre o discurso institucional de inclusão e as práticas

efetivamente adotadas pelas empresas. Além disso, a subvalorização das competências dessas pessoas ainda é uma realidade que compromete a equidade nas oportunidades.

Em relação à permanência no ambiente de trabalho, o estudo revela a ausência de adaptações físicas e tecnológicas adequadas, bem como a insuficiência de apoio organizacional. A cultura corporativa, muitas vezes permeada por estigmas, torna o cotidiano profissional das PCD um espaço de constante prova de valor, exigindo resiliência diante de piadas, exclusões simbólicas e falta de reconhecimento. Esses elementos interferem não apenas na estabilidade profissional, mas também no bem-estar e no sentimento de pertencimento.

Frente a esse cenário, as estratégias adotadas pelas pessoas com deficiência para ingressar e permanecer no mercado revelam um esforço contínuo de superação. A busca por qualificação, o apoio familiar, a construção de redes de relacionamento e a negociação com a gestão demonstram a agência dos sujeitos diante de estruturas ainda excludentes. Contudo, chama atenção a ausência de uso de tecnologias assistivas entre os entrevistados, o que indica uma lacuna significativa nas práticas empresariais voltadas à inclusão.

A identidade profissional das PCD, conforme evidenciado nas entrevistas, é profundamente influenciada pelo reconhecimento das suas competências e pela possibilidade de contribuir de maneira efetiva no ambiente de trabalho. O trabalho, nesse sentido, é visto como um instrumento de superação e de construção de autoestima, possibilitando a percepção de si enquanto sujeito de direitos e de valor social. Ainda assim, a valorização institucional é percebida de forma desigual, revelando fragilidades nas estratégias de gestão de pessoas.

Os relatos indicam que, para além da presença no ambiente organizacional, é necessário garantir que as PCD sejam respeitadas, reconhecidas e desenvolvidas profissionalmente. Isso implica a adoção de políticas afirmativas que não apenas atendam às exigências legais, mas que promovam ambientes acolhedores, com práticas de gestão inclusiva e sensível às múltiplas realidades. A transformação cultural nas organizações é, portanto, um passo essencial para o fortalecimento da identidade profissional dessas pessoas.

Este estudo também reforça que a construção da identidade profissional é um processo relacional e contínuo, permeado pelas experiências vividas no ambiente de trabalho. A valorização das trajetórias individuais, associada a uma escuta ativa e a estratégias institucionais de apoio, é essencial para promover uma inclusão que vá além da contratação formal. O fortalecimento dessa identidade depende diretamente da forma como as empresas reconhecem e potencializam as competências das PCD.

Por fim, a presente pesquisa contribui para o campo da ciência da administração ao oferecer uma análise que articula aspectos objetivos e subjetivos da inclusão no mercado de trabalho, com foco na construção da identidade profissional. Ao integrar dados empíricos e referenciais teóricos, amplia-se a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas PCD e as estratégias que mobilizam para superar tais barreiras. No plano prático, os resultados reforçam a necessidade de reformular políticas organizacionais de inclusão e de sensibilizar lideranças para a adoção de práticas de gestão mais humanas, equitativas e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ACHILLES, P. L. M.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. A experiência da inclusão no trabalho sob múltiplos olhares: o que dizem as pessoas com deficiência, os gestores e a área de Recursos Humanos? XLV Encontro da ANPAD (EnANPAD, 2021. **Anais[...]**, on-line, 2021.

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C. Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Educação Especial, Corumbá**, v. 29, p. 161-180, 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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, ano 152, n. 127, p. 2, 7 jul. 2015.

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**: seção 1, Brasília, DF, ano 129, n. 142, p. 15905, 25 jul. 1991.

BRITO, R. A.; MARANHÃO, T. L. G. Os principais desafios das pessoas com deficiência em adentrar o mercado de trabalho: revisão sistemática da literatura. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 622-645, 2020.

CASTRO, C. de; FREITAS, F. A. C.; OLIVEIRA, P. de T. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho: conceitos e paradigmas. **Apae Ciência**, v. 9, n. 1, p. 3-15, jul./dez. 2020.

CLARO, T. C.; RODRIGUES, L. S. Inclusão da pessoa com deficiência no trabalho: aspectos, perspectivas e dificuldades no processo de recrutamento e seleção. **Fatec**, São Carlos, 2023. DOI: 10.31510/inf.v20i1.1610.

DUTRA, F. C. M. S. *et al.* Oportunidades no mercado de trabalho: análise das vagas de emprego disponíveis para pessoas com deficiência. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 28, n. 1, p. 147-163, 2020.

FORNACIALI, M. S.; ALMEIDA, L.; ALMEIDA, L. R. G. A infoinclusão da pessoa com deficiência proporcionando acesso igualitário ao mercado de trabalho em tecnologia da informação e comunicação. **Tecnologias, Sociedade e Conhecimento**, v. 2, n. 1, p. 7-23, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARINHO, M. G.; FERREIRA, T. G. Acesso e permanência de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: a alternativa do emprego apoiado. **Revista Interinstitucional Brasileira de Terapia Ocupacional**, v. 4, n. 2, p. 236-247, 2019.

MARIOT, A. A inclusão do sujeito surdo no mercado de trabalho: uma revisão da literatura. **Diálogos e Diversidade**, Jacobina, v. 2, n. e15123, p. 01-10, 2022.

MELO, A. B.; MORAIS, F. A. S. B. Uma análise da inclusão no mercado de trabalho das pessoas com deficiências: desafios e tendências. **Artigo**, v. 16, n. 11, p. 1-14, 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

PALONE, I. F.; GIBERTONI, D. Scrum e tecnologias assistivas como apoio à inclusão no mercado de trabalho para pessoas com deficiência. **Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, p. 300-305, 2024.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano; PASSERINO, Liliana. Um estudo sobre o perfil dos empregados com deficiência em uma organização. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 18, n. 2, p. 245-264, 2012.

PEREIRA, Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Altamira, 2022.

SILVA, M. A.; BARBOSA, M. A. C. **Políticas públicas voltadas para inclusão de PcD no mercado de trabalho**. Universidade Federal de Alagoas, 2020.

SILVA, V. A.; FRANCISCO, A. C.; REGGIOLLI, M. R. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: desafios e realizações. **Prospectus**, Itapira, v. 6, n. 1, p. 446-463, jan./jun. 2024

SIMONELLI, A. P.; JACKSON FILHO, J. M. Análise da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho após 25 anos da lei de cotas: uma revisão da literatura. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 25, n. 4, p. 855-867, 2017

SOUZA, M. P.; SILVA, L. Q.; FOSSATTI, P. Capacitação tecnológica de estudantes com deficiência: preparação para o mercado de trabalho. **Brazilian Journal of Education, Technology and Society (BR-AJETS)**, v. 15, n. 1, 2022.

1 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: iza.luana@souunit.com.br

2 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: Emily.soliveira@souunit.com.br

3 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: leticia.dsantos98@souunit.com.br

4 Acadêmico do curso de Administração, Universidade Tiradentes – UNIT/SE.
E-mail: ramon.santos04@souunit.com.br

5 Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA; Professor do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT/SE. E-mail: jefferson.reis@souunit.com.br

Recebimento: 27/5/ 2025

Avaliação: 30/5/2025

Aceite: 28/6/2025



<https://periodicos.set.edu.br/cadernohumanas>

** Uma publicação exclusiva para alunos de graduação dos cursos de ciências humanas e sociais da Universidade Tiradentes

Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



Unit UNIVERSIDADE
TIRADENTES

EDITORIA UNIVERSITÁRIA
TIRADENTES

 **cadernos de
graduação**
ciências humanas e sociais