



Inclusão de pessoas com deficiência como contranarrativa à retórica anti-woke: o caso de uma instituição de ensino no Brasil¹

Inclusion of people with disabilities as a counter-narrative to anti-woke rhetoric: the case of a higher education institution in Brazil

Renata Cristina Gomes Batista

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG – Brasil
renataadmmg@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6632-8725>

Cláudia Aparecida Avelar Ferreira

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG – Brasil
claudiahgv@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-1716>

Simone Costa Nunes

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG – Brasil
sinues@pucminas.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7573-7985>

Thiago Soares Nunes

Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC – Brasil
adm.thiagosn@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1323-8160>

Recebido: 12 Ago 2025

Revisado: 14 Jan 2026

Aceito: 20 Mar 2026

Resumo

Objetivo: Por meio de abordagem qualitativa, a pesquisa compara dois momentos institucionais, 2019 e 2024, para compreender as transformações nos critérios de ingresso, nas barreiras enfrentadas e nas estratégias de gestão da diversidade. **Metodologia:** Adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e longitudinal, por meio da aplicação de questionários semiestruturados às pessoas com deficiência empregadas pela instituição e aos profissionais de Recursos Humanos responsáveis por sua gestão. Os dados foram tratados por Análise de Conteúdo, categorizados em acesso e critérios de ingresso, barreiras e discriminação, e propostas e inovações na gestão da diversidade. **Principais resultados:** No período analisado, houve ampliação da representatividade de pessoas com deficiência no quadro funcional e avanços na formalização de processos inclusivos e na sensibilização interna. Persistiram, contudo, barreiras relacionadas à mobilidade interna, à ocorrência de microagressões e à dependência de lideranças específicas para a continuidade das ações. **Contribuições acadêmicas:** O estudo reforça a importância do monitoramento contínuo das práticas de inclusão e evidencia a relevância de abordagens longitudinais para compreender processos de mudança organizacional, contribuindo para o debate teórico sobre gestão da diversidade e inclusão no contexto educacional. **Contribuições práticas:** Os achados oferecem subsídios para gestores na formulação e aprimoramento de políticas inclusivas, destacando a necessidade de institucionalização das práticas, do fortalecimento de mecanismos permanentes de monitoramento do clima organizacional e da ampliação de estratégias de ascensão profissional. Tais recomendações alinham-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, 8 e 10, ao promover igualdade, trabalho decente e redução das desigualdades.

Palavras-chave: inclusão; gestão da diversidade; anti-woke; pessoa com deficiência; ODS.

Abstract

Purpose: Using a qualitative approach, the research compares two institutional moments, 2019 and 2024, to understand the transformations in admission criteria, the barriers faced, and the diversity management strategies. **Methodology:** A qualitative, descriptive, and longitudinal approach was adopted through the administration of semi-structured questionnaires to people with disabilities

¹Editora: Flávio Perazzo Barbosa Mota (<https://orcid.org/0000-0001-6812-1499>)

employed by the institution and to the Human Resources professionals responsible for their management. The data were processed using Content Analysis and categorized into access and admission criteria, barriers and discrimination, and proposals and innovations in diversity management. **Main results:** During the period analyzed, there was an increase in the representation of people with disabilities in the workforce and progress in the formalization of inclusive processes and internal awareness-raising. However, barriers persisted related to internal mobility, the occurrence of microaggressions, and the dependence on specific leadership for the continuity of actions. **Academic Contributions:** Inclusion practices need to be monitored periodically, and necessary adjustments should be documented in an action plan using the 5W2H method for greater control. **Practical Contributions:** Consistent, inclusive practices can act as a counter-narrative to anti-woke rhetoric in the Global South, aligning with the social model of disability and the Sustainable Development Goals (SDGs 5, 8, and 10). It is recommended to institutionalize policies, strengthen mechanisms for monitoring organizational climate, and expand professional advancement strategies, contributing to the promotion of decent work and the reduction of inequalities

Keywords: inclusion; diversity management; anti-woke; person with disability; SDGs.

1. Introdução

O debate sobre diversidade nas organizações tem se intensificado no Brasil e no mundo, abrangendo distintos marcadores sociais da diferença, como deficiência (Carvalho-Freitas et al., 2010), envelhecimento (Sousa & Baltazar, 2023), gênero (Fernandes & Machado, 2023), raça (Ferreira et al., 2023), políticas institucionais de diversidade (Saraiva & Irigaray, 2009), diversidade em conselhos (Nisiyama & Nakamura, 2018) e liderança inclusiva (Furtado et al., 2024). O reconhecimento dos direitos de grupos historicamente marginalizados tem levado organizações a reverem suas práticas, apesar das resistências de ordem social, política e cultural.

Conforme Matthews et al. (2024), Silva e Sousa-Filho (2024), Tang (2024) e Roberson (2019), garantir igualdade de oportunidades a grupos minorizados é imperativo para a justiça social. Contudo, cresce globalmente a retórica contrária às políticas de diversidade, representada pelo movimento *anti-woke*. Samaras (2025) observa que essa narrativa, impulsionada por setores da direita e da extrema-direita, busca deslegitimar pautas antidiscriminatórias, atacando direitos LGBTQIA+, a equidade racial, políticas migratórias e feministas. Na Europa, lideranças como Giorgia Meloni, Emmanuel Macron e Alice Weidel têm utilizado o termo “*woke*” de forma pejorativa, como alertam De Blasio e Selva (2024) e Campagne (2023), contribuindo para retrocessos em direitos sociais.

Ainda que com menor intensidade, esse movimento reverbera no Brasil, alcançando discursos públicos e corporativos e estimulando o desmonte de iniciativas inclusivas sob o argumento de defesa da liberdade de expressão e da neutralidade ideológica (Steel, 2023; Cammaerts, 2022). Em contraponto, o presente estudo apresenta os resultados de uma pesquisa comparativa realizada em uma instituição brasileira de ensino, sediada em Minas Gerais, que tem consolidado políticas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência.

Cabe esclarecer que o termo *anti-woke* não é mobilizado diretamente pelos participantes da pesquisa. Trata-se, neste estudo, de uma categoria analítica adotada pelos autores para interpretar o contexto sociopolítico mais amplo no qual as práticas institucionais se desenvolvem. Nessa perspectiva, compreende-se que as ações de inclusão observadas na instituição investigada se configuram como movimentos que caminham na contramão da retórica *anti-woke*, uma vez que reafirmam a centralidade da diversidade, do reconhecimento e da participação de grupos historicamente marginalizados. Assim, a análise não se apoia em discursos explícitos dos entrevistados sobre o tema, mas na interpretação das práticas organizacionais à luz do referencial teórico adotado.

Ao contrário do que ocorre em muitos contextos corporativos influenciados pela retórica *anti-woke*, a instituição investigada adota práticas alinhadas a uma perspectiva *woke*, entendida como compromisso ético-político com a justiça social e os direitos humanos (Samaras, 2025; Madrid Gil, 2023). Essa postura encontra respaldo em marcos legais como a Lei nº 8.213/1991, que estabelece a reserva de vagas para pessoas com deficiência no mercado formal de trabalho, e a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), que assegura acessibilidade, educação e trabalho a esse grupo. Entretanto, os dados revelam um cenário persistente de exclusão: em 2022, apenas 29,2% das pessoas com deficiência estavam inseridas no mercado de trabalho, contra 66,4% das pessoas sem deficiência (IBGE, 2022; Instituto Ethos, 2024).

O capacitismo, sistema de opressão baseado na valorização exclusiva de corpos e mentes considerados “normais”, impõe barreiras significativas à plena participação social e profissional. Para Kelp (2023), essa lógica está enraizada na própria estrutura epistemológica das capacidades; Piccolo (2024) a define como categoria histórica de marginalização; e Rodrigues et al. (2025) evidenciam sua presença hegemônica nas instituições, restringindo acesso, permanência e êxito educacional e laboral. Alinhado ao modelo social da deficiência (Foresti & Bousfield, 2022), este estudo considera a deficiência como a interação entre as características pessoais e barreiras sociais e institucionais, propondo que políticas inclusivas, mesmo em tempos de reação anti-*woke*, podem promover equidade e trabalho decente.

Diante desse panorama, a literatura aponta três pontos-chave que fundamentam a pergunta central deste artigo:

1. Tensão entre discurso e prática na gestão da diversidade, especialmente no que se refere à inclusão de pessoas com deficiência.
2. Impacto da retórica anti-*woke* como força de resistência às políticas de equidade, deslocando o foco da justiça social para disputas ideológicas.
3. Necessidade de contranarrativas que demonstrem, por meio de experiências concretas, a viabilidade e relevância da inclusão como princípio estratégico e democrático.

Assim, a questão que orienta este estudo é: como uma instituição de ensino brasileira tem implementado e aprimorado suas políticas de inclusão para pessoas com deficiência em um contexto de avanços e retrocessos globais nas pautas de diversidade? Ao responder a essa pergunta, busca-se contribuir para o corpo de conhecimento sobre gestão inclusiva, oferecer subsídios para o fortalecimento de práticas transformadoras e dialogar com o compromisso internacional expresso nos ODS 5 – Igualdade de Gênero, 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico e 10 – Redução das Desigualdades. Por meio de uma abordagem qualitativa, o objetivo da pesquisa foi comparar dois momentos institucionais, 2019 e 2024, para compreender as transformações nos critérios de ingresso, nas barreiras enfrentadas e nas estratégias de gestão da diversidade.

Este artigo contribui para os campos da Administração e dos Estudos Organizacionais ao propor uma reflexão crítica sobre a gestão da diversidade em contextos institucionais, oferecendo elementos analíticos que podem subsidiar gestores na formulação, avaliação e aprimoramento de políticas inclusivas, sem antecipar resultados, mas indicando a relevância do estudo para a prática gerencial e para o debate acadêmico sobre equidade e trabalho decente.

A estrutura do artigo contempla cinco seções: além desta introdução, são apresentadas a revisão da literatura, a metodologia, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais, referências e apêndices.

2. Referencial teórico

A discussão sobre diversidade e inclusão nas organizações é atravessada por diferentes correntes teóricas e disputas políticas que influenciam tanto a formulação de políticas públicas quanto as práticas institucionais. No campo da gestão, a valorização da diversidade tem avançado de forma desigual, ora como discurso estratégico e instrumental voltado para a competitividade (Ferdman, 2014, 2017), ora como compromisso ético-político com a equidade e os direitos humanos (Nepomuceno et al., 2020; Lopes & Athayde, 2024). Nesse contexto, a inclusão de pessoas com deficiência adquire centralidade, não apenas como imperativo legal, mas como desafio cultural e organizacional que exige a revisão de paradigmas históricos de exclusão.

No Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência – LBI (Lei nº 13.146/2015) consolidou avanços ao definir deficiência como impedimento de longo prazo que, em interação com barreiras, limita a participação plena e igualitária na sociedade. Essa perspectiva, alinhada à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (ONU, 2006), desloca o foco da deficiência da esfera individual para a dimensão social e ambiental, reforçando a urgência de eliminar obstáculos e garantir equiparação de oportunidades (Rodrigues et al., 2025). A legislação brasileira complementa-se com a Lei nº 8.213/1991 (Lei de Cotas), que obriga empresas com 100 ou mais empregados a reservar de 2% a 5% de suas vagas para pessoas com deficiência, e com o Decreto nº 3.298/1999, que regulamenta a Política Nacional para a Integração da Pessoa com Deficiência.

No plano internacional, a Agenda 2030 das Nações Unidas estabelece compromissos interdependentes que dialogam diretamente com o tema desta pesquisa. O ODS 5 busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, com ênfase na eliminação de discriminações múltiplas e interseccionais. O ODS 8 propõe promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos, incluindo pessoas com deficiência. O ODS 10 visa reduzir desigualdades dentro dos países e entre eles, contemplando a adoção de políticas inclusivas, sociais e econômicas. Esses marcos normativos reforçam que a inclusão não é apenas uma questão de compliance legal, mas parte de um compromisso global pela justiça social.

O debate conceitual sobre deficiência tem sido historicamente marcado pela tensão entre o modelo biomédico e o modelo social (Chis, 2024; Carvalho-Freitas et al., 2017). No primeiro, a deficiência é tratada como condição médica individual que demanda tratamento, cura ou reabilitação, enfatizando as limitações funcionais e a adaptação do indivíduo ao meio. Essa abordagem, dominante por décadas, sustentou práticas paternalistas e assistencialistas, muitas vezes reproduzindo estigmas e segregações (Soares, 2019; Bezerra & Vieira, 2012).

O modelo social da deficiência, por sua vez, emerge do movimento de pessoas com deficiência e de entidades como a *Union of the Physically Impaired Against Segregation* – UPIAS no Reino Unido. Autores como Oliver (2017) e Barton (1997) defendem que a deficiência não é um atributo individual, mas o resultado da interação entre características corporais e barreiras sociais, atitudinais e institucionais. Sasaki (2003) e Lage et al. (2023) reforçam que a exclusão é produzida por contextos que não garantem acessibilidade arquitetônica, comunicacional, atitudinal e tecnológica.

Chis (2024) propõe uma releitura crítica do modelo social tradicional, enfatizando sua dimensão materialista e coletiva. Entre os pilares dessa abordagem estão: compreender a deficiência como forma de opressão e exploração; adotar o conceito coletivo de “sujeitos da deficiência”; priorizar a luta por autonomia e vida independente; e criticar o produtivismo que marginaliza aqueles que não se encaixam nos padrões de eficiência econômica. Essa perspectiva dialoga com Canguilhem (2009), para quem a normalidade é construção histórica, e corpos diferentes instituem novas normas, reafirmando sua legitimidade existencial.

A partir do modelo social, a inclusão passa a ser entendida como processo de transformação estrutural e não apenas como inserção física. A acessibilidade plena, conforme Rodrigues et al. (2025), abrange desde adequações arquitetônicas e tecnológicas até mudanças atitudinais e organizacionais. Tecnologias assistivas, como softwares leitores de tela (McDonnall et al., 2025) ou cadeiras de rodas personalizadas (Hay et al., 2025), desempenham papel importante, mas precisam ser acompanhadas de suporte humano, qualificação profissional e práticas de gestão inclusiva (Lopes & Athayde, 2024; Silva & Pedrosa, 2024).

O empoderamento é elemento central nesse processo. Para Carvalho-Freitas et al. (2023), a inclusão só se consolida quando há reciprocidade entre organizações e indivíduos, gerando senso de pertencimento e segurança psicológica (Ferdman, 2014, 2017). Batista et al. (2024) e Gomes et al. (2024) destacam que o apoio organizacional e a valorização da experiência vivida fortalecem o comprometimento e a satisfação no trabalho. Esse enfoque contrasta com abordagens instrumentais e legalistas que limitam a inclusão ao cumprimento da Lei de Cotas, sem provocar mudanças culturais.

Embora o campo da gestão da diversidade tenha ganhado relevância acadêmica e corporativa, há críticas sobre a superficialidade e a fragmentação das práticas (Sarsur et al., 2023). Em muitas organizações, prevalece o que Bezerra e Vieira (2012) chamam de diversidade de fachada, políticas e discursos inclusivos que coexistem com práticas excludentes naturalizadas. Soares (2019) observa que a Lei de Cotas é frequentemente implementada de forma fragmentada, delegada a setores despreparados e dissociada de estratégias organizacionais mais amplas.

Ferdman (2014, 2017) identifica paradoxos da inclusão, apontando que ela só se efetiva quando há equilíbrio entre a valorização da singularidade e a promoção do pertencimento. Costa et al. (2022) reforçam que a inclusão verdadeira exige reciprocidade e revisão das culturas organizacionais que perpetuam exclusões sutis. No cenário internacional, Jobodwana e Tshifhumulo (2021) mostram que, mesmo com políticas formais, grupos interseccionais, como pessoas negras com deficiência, continuam marginalizados, revelando que a legislação, isoladamente, não basta para superar desigualdades históricas.

O termo *woke* surgiu nas comunidades negras dos EUA como um chamado à consciência frente às injustiças raciais (Allen, 2023), expandindo-se para designar sensibilidade às múltiplas formas de

opressão. No entanto, sua difusão global gerou reação conservadora. Segundo Madrid Gil (2023) e Samaras (2025), a retórica anti-*woke* busca deslegitimar políticas de equidade, associando-as a uma suposta agenda ideológica e utilizando o discurso da neutralidade para desmontar direitos conquistados. Steel (2023) e Cammaerts (2022) mostram que essa retórica é instrumentalizada por lideranças conservadoras para frear avanços em direitos de pessoas LGBTQIA+, migrantes, beneficiários de ações afirmativas e pessoas com deficiência.

Katsambekis (2023) alerta que até setores centristas aderem a essa retórica por conveniência política, reforçando o que ele denomina de “populismo da moderação”. Esse movimento coloca em risco conquistas históricas e desloca o debate da esfera da justiça social para o terreno da disputa ideológica. No Brasil, embora a retórica anti-*woke* tenha menor intensidade institucionalizada, seus ecos já se fazem presentes em discursos públicos e corporativos, justificando o desmonte de iniciativas inclusivas sob o pretexto de neutralidade.

Em contextos adversos, experiências institucionais que incorporam o modelo social da deficiência e se pautam por direitos humanos assumem papel estratégico como contranarrativas. Ao adotar práticas inclusivas e resistir à pressão por retrocessos, essas organizações demonstram que a inclusão não é incompatível com a eficiência organizacional, mas pode, ao contrário, fortalecê-la (Batista et al., 2024).

A instituição analisada neste estudo representa um exemplo desse movimento. Entre 2019 e 2024, ela passou de uma inclusão predominantemente legalista para uma gestão mais democrática e participativa, com avanços em acesso, permanência e protagonismo das pessoas com deficiência. Esses resultados ganham relevância quando interpretados à luz dos ODS e do debate sobre o anti-*woke*, evidenciando que é possível implementar políticas inclusivas consistentes mesmo em cenários de reação conservadora.

3. Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, descritiva e longitudinal (Diggle, 2002), com foco na análise comparativa dos processos de inclusão de pessoas com deficiência em uma instituição privada, sem fins lucrativos, localizada em Minas Gerais, Brasil. A escolha por um estudo de caso único foi deliberada, considerando que, conforme Yin (2015), essa estratégia é indicada quando se busca aprofundar a compreensão de um fenômeno complexo e contextualizado, permitindo identificar inter-relações, contradições e padrões emergentes que dificilmente seriam captados por levantamentos amplos e superficiais.

A investigação examina três dimensões centrais, derivadas do referencial teórico e dos compromissos estabelecidos nos ODS 5, 8 e 10:

1. Acesso e critérios de ingresso – relacionados à igualdade de oportunidades e estratégias de recrutamento e seleção.
2. Barreiras e discriminação – envolvendo aspectos estruturais, culturais e atitudinais que dificultam a permanência e o desenvolvimento profissional.
3. Práticas e inovações na gestão da diversidade – ações institucionais que promovem equidade e trabalho decente.

A primeira fase da pesquisa foi realizada em 2019, constituindo um diagnóstico inicial que evidenciou fragilidades estruturais e práticas centradas no cumprimento formal da Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991). Os resultados dessa etapa serviram como insumo para o aprimoramento das políticas internas, em consonância com o que Batista et al. (2024) descrevem como processo de retroalimentação organizacional. A segunda fase ocorreu entre junho e setembro de 2024, com o objetivo de verificar os avanços institucionais e lacunas persistentes, à luz das mudanças contextuais e da intensificação dos discursos anti-*woke* no cenário nacional e internacional.

A instituição estudada possui mais de 70 anos de atuação no setor educacional, abrangência nacional e reconhecida trajetória na formação técnica e inserção de jovens e adultos no mercado de trabalho. Apesar do perfil institucional alinhado à promoção da cidadania e da qualificação profissional, a organização enfrentava, na segunda fase, um quadro de cumprimento parcial da Lei de Cotas: apenas 91 pessoas com deficiência entre os 2.360 funcionários, percentual inferior ao mínimo legal de 5%. Tal discrepância reforça a crítica de Soares (2019) e Bezerra e Vieira (2012) sobre a distância entre o

discurso inclusivo e a efetivação prática, evidenciando que a presença numérica não garante a transformação cultural.

A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários semiestruturados, elaborados a partir dos objetivos da pesquisa e do arcabouço conceitual definido no referencial teórico. Essa escolha metodológica permitiu captar as dimensões objetivas (dados demográficos, tipo de deficiência, cargo ocupado) e subjetivas (percepções, experiências e sugestões), preservando a comparabilidade entre as duas fases do estudo.

Os instrumentos foram aplicados via *Google Forms*, após aprovação do Comitê de Ética da instituição e avaliação da equipe responsável pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo sigilo, anonimato e conformidade legal. Não foram coletados dados sensíveis que pudessem identificar individualmente os participantes. Os instrumentos foram: Questionário 1: destinado a pessoas com deficiência, contendo 33 questões sobre perfil sociodemográfico, formas de ingresso, experiências com barreiras e propostas de melhoria. E questionário 2: direcionado a profissionais de Recursos Humanos, com 28 questões abordando critérios de recrutamento, práticas de integração, acompanhamento e percepções sobre a cultura organizacional. Para este artigo, foram analisadas 12 questões do questionário destinado às pessoas com deficiência e 11 questões do instrumento aplicado aos profissionais de Recursos Humanos, selecionadas por sua aderência às três categorias analíticas do estudo: acesso e critérios de ingresso; barreiras e discriminação; práticas e inovações na gestão da diversidade (Apêndices I e II).

Essa opção metodológica também atendeu ao objetivo de captar as diferentes perspectivas institucionais, garantindo representatividade tanto dos sujeitos-alvo das políticas inclusivas quanto dos responsáveis por sua implementação. Os dados foram tratados pela Análise de Conteúdo Categorical (Bardin, 2016), em três etapas:

- a) Pré-análise – leitura flutuante e organização dos dados.
- b) Exploração do material – identificação e agrupamento de unidades de registro em categorias pré-definidas e emergentes.
- c) Tratamento e interpretação – cruzamento dos dados com o referencial teórico, identificando padrões, tensões e contradições.

As respostas foram organizadas em três categorias temáticas (Acesso e Critérios de Ingresso, Barreiras e Discriminação, Práticas e Inovações na Gestão da Diversidade), que refletem não apenas dimensões empíricas, mas também conceitos-chave como capacitismo, acessibilidade e empoderamento. Para preservar o anonimato e viabilizar a análise comparativa, utilizou-se um sistema de codificação: pessoas com deficiência: PD19 ou PD24, conforme o ano de participação; profissionais de Recursos Humanos: FRH19 ou FRH24. Essa codificação permitiu examinar a evolução das percepções e experiências ao longo do tempo, relacionando-as aos avanços ou retrocessos nas políticas institucionais.

Ao combinar rigor metodológico com um olhar crítico fundamentado em marcos teóricos e normativos, este estudo busca não apenas descrever práticas de inclusão, mas interpretar suas implicações organizacionais e sociais, contribuindo para o debate sobre diversidade, equidade e resistência à retórica anti-*woke* no contexto do Sul Global.

4. Resultados e discussão

Essa seção apresenta os achados da pesquisa, organizados de forma a possibilitar a comparação entre os anos de 2019 e 2024. Inicialmente, descreve-se o perfil dos participantes. A Tabela 1 apresenta o perfil dos participantes com deficiência nas duas fases da pesquisa.

Em 2024, houve aumento no número total de respondentes, com predomínio do gênero feminino e avanço na escolaridade, especialmente no acesso ao ensino superior. Observou-se ampliação da diversidade dos tipos de deficiência, que em 2019 se concentravam em deficiências físicas e auditivas. Apesar dessas mudanças, a maioria permanecia em cargos operacionais, e o tempo médio de vínculo foi menor em comparação a 2019.

Tabela 1 – Perfil dos Respondentes com Deficiência – PD (2019 e 2024)

Variável	2019	2024
Total de Respondentes	31	44
Gênero – Feminino	23	33
Gênero – Masculino	8	11
Idade – até 30 anos	10	6
Idade – 31 a 50 anos	18	30
Idade – mais de 50 anos	3	8
Escolaridade – Médio	15	13
Escolaridade – Superior	16	31
Tipo de deficiência	Predomínio Física e Auditiva	Diversificado: Física, Auditiva, Visual, Intelectual, Múltipla, TEA*, Reabilitada INSS
Cargo – Assistente/Auxiliar	28	40
Cargo – Outros	3	4
Tempo de empresa- >4 anos	20	14
Uso da Lei de Cotas	26	36

Fonte: Dados da pesquisa. Nota. *Transtorno do Espectro Autista

Os resultados deste estudo revelam um processo de transição, entre 2019 e 2024, de uma gestão da diversidade centrada no cumprimento formal da Lei de Cotas para práticas mais estruturadas e participativas de inclusão de pessoas com deficiência. Essa transição, no entanto, não elimina a coexistência de avanços e limitações, confirmando que a transformação cultural nas organizações é gradual e exige ação contínua.

O aumento do número de participantes com deficiência, a maior diversidade de tipos de deficiência e o avanço na escolaridade observados em 2024 indicam que houve progresso na representatividade e no acesso. Contudo, a permanência de cargos predominantemente operacionais para esse grupo mostra que a inclusão ainda não se traduz em oportunidades equitativas de mobilidade interna e ascensão profissional. Esse cenário confirma o argumento de Lopes e Athayde (2024) de que a qualificação, por si só, não garante oportunidades iguais quando barreiras estruturais e culturais permanecem intactas.

Já a Tabela 2 apresenta o perfil dos profissionais da área de Recursos Humanos, sendo a maioria do gênero feminino, com pós-graduação e que trabalham na organização há mais de 3 anos em ambos os períodos. Somente se percebe diferença em termos de experiência com inclusão, que em 2019 era parcial e em 2024 passa a ser ampliada e estratégica.

Tabela 2 – Perfil dos Participantes da Área de Recursos Humanos- FRH (2019 e 2024)

Variável	2019	2024
Total de Respondentes	5	5
Gênero	3 femininos / 2 masculinos	4 femininos / 1 masculino
Escolaridade	3 pós-graduação / 2 superior	4 pós-graduação / 1 superior
Tempo na organização	4 com mais de 3 anos	2 com mais de 3 anos / 3 até 2 anos
Experiência com inclusão	Parcial, com foco legalista	Ampliada, com foco estratégico

Fonte: Dados da pesquisa.

O número de respondentes do RH manteve-se estável entre os dois anos, com predominância do gênero feminino e do nível de pós-graduação como escolaridade mais frequente. Em 2024, houve maior rotatividade na equipe e alteração no relato da experiência com inclusão, que passou de um enfoque legalista e restrito para uma abordagem mais participativa.

O fato de a rotatividade no setor de Recursos Humanos ter aumentado, apesar de uma qualificação acadêmica mais elevada e de um discurso mais participativo, aponta para um risco já identificado por Nepomuceno et al. (2020): a descontinuidade de políticas inclusivas quando não há mecanismos institucionais sólidos que independam de mudanças de equipe.

4.1. Acesso e critérios de Ingresso

4.1.1. Perspectiva dos profissionais de recursos humanos

Em 2019, as contratações de pessoas com deficiência eram realizadas principalmente para atender à exigência legal de cotas. Os critérios de seleção eram informais ou inexistentes. Um dos participantes registrou: “Não tem critério. Contrata quando precisa bater a cota” (FRH19-02). Outro afirmou: “A pessoa não precisa fazer entrevista. A gente encaixa onde dá” (FRH19-04). Tal prática ignora o alinhamento entre perfil e função, o que reforça a crítica de Harpur (2012) sobre o uso da deficiência como critério único de contratação. Não havia padronização no processo de ambientação: “Nem sempre tem ambientação. Quando dá, a gente faz” (FRH19-01).

Em 2024, as falas indicaram mudanças na condução do ingresso. As contratações passaram a considerar a compatibilidade entre o perfil do candidato e a função, conforme relatado por FRH24-01: “Hoje a gente analisa a função e o perfil da pessoa. Isso faz muita diferença.” A adoção de critérios técnicos e personalizados está alinhada à Lei Brasileira de Inclusão (*Lei nº 13.146, de 2015*), que assegura igualdade de oportunidades. Essa perspectiva dialoga com Lopes e Athayde (2024) e Moscatelli et al. (2024), ao considerar a funcionalidade em relação à função exercida. Foram instituídos treinamentos de ambientação, acompanhados pela equipe de inclusão: “Tem treinamento de ambientação e a equipe da inclusão acompanha” (FRH24-02). Mesmo nas vagas afirmativas, passou-se a realizar entrevistas: “Mesmo quando é vaga afirmativa, a gente faz entrevista e avalia perfil” (FRH24-03).

As mudanças nos processos de ingresso, com critérios mais claros, treinamentos de ambientação e acompanhamento especializado, alinham-se à perspectiva de acessibilidade atitudinal de Sasaki (2003) e ao previsto na LBI (*Lei nº 13.146, de 2015*). Essas práticas sugerem uma evolução em relação à inclusão reativa e assistencialista, comum em 2019, mas também revelam que os ganhos estão concentrados na etapa de ingresso, enquanto a trajetória profissional continua limitada.

4.1.2. Perspectiva das pessoas com deficiência

Em 2019, os relatos mostraram que o ingresso era desprovido de planejamento, sem avaliação de necessidades ou adaptação prévia. “A gente trabalha bem, mas parece que é só por obrigação da empresa. Não tem muita conversa com a gente” (PD19-01). Tal percepção reflete uma inclusão simbólica, desprovida de transformação estrutural (Mena, 2000). Outro participante afirmou: “Ninguém perguntou se eu precisava de adaptação” (PD19-02). A ausência de apoio inicial foi recorrente: “Fui aprendendo no susto” (PD19-04) e “A gente entra, mas não tem quem oriente” (PD19-07). Essas falas contrastam com o modelo social da deficiência (Oliver, 2017; Sasaki, 2003), que atribui à organização o dever de eliminar barreiras e promover a participação plena.

Também foram relatadas limitações na comunicação institucional. PD19-03 afirmou: “Se eu falo alguma coisa, parece que estou reclamando. Então fico quieta.” Outros reforçam: “Nunca tive reunião para falar o que eu precisava” (PD19-13); “Só disseram para seguir o que os outros fazem” (PD19-05). PD19-09 resume: “A gente faz parte da equipe, mas parece que estamos sempre à parte.” Esses elementos expressam uma inclusão fragmentada, marcada pela presença física sem integração real (Batista et al., 2024).

Em 2024, houve relatos de melhorias, como reuniões de acolhimento e treinamentos: “Hoje a gente tem reunião, pode falar o que precisa, às vezes demora, mas acontece” (PD24-01). Outro afirmou: “Tem treinamento e eles explicam tudo. Mudou muito, agora tem gente para apoiar desde o começo” (PD24-02). Essas práticas se alinham à Lei Brasileira de Inclusão (*Lei nº 13.146, de 2015*), que reforça a importância da acessibilidade atitudinal e da formação adequada. Alguns destacaram sentimento de pertencimento: “Eu me sinto respeitada aqui. Antes eu era só mais uma. Agora eu sou parte da equipe” (PD24-03). Essa percepção dialoga com Lopes e Athayde (2024) e Batista et al. (2024), ao destacar

pertencimento e reconhecimento como pilares da inclusão. Os dados apontam que a escuta e o acolhimento são centrais na consolidação de uma cultura organizacional inclusiva.

4.2. Barreiras e discriminação

4.2.1. Perspectiva dos profissionais de recursos humanos

Em 2019, identificou-se ausência de diretrizes claras e resistência de alguns gestores à contratação de determinados perfis: “Já teve gestor que não queria contratar uma pessoa surda porque não queria ter o desafio de aprender ou se comunicar por Libras” (FRH19-05). As ações eram improvisadas: “O gestor direto fazia como achava melhor. Faltava orientação da direção” (FRH19-03). Esse tipo de resistência revela o que Harpur (2012) descreve como capacitismo organizacional, no qual a diferença é percebida como obstáculo, e não como parte legítima da diversidade. A recusa em incluir pessoas que demandam adequações revela uma cultura institucional ainda distante da equidade e da corresponsabilidade. Esse resultado também dialoga com Soares (2019), que denuncia a implementação fragmentada da Lei de Cotas e a ausência de estratégias integradas de desenvolvimento de carreira para esse público.

Em 2024, foram registradas melhorias, como capacitações sobre inclusão e diversidade: “Temos capacitações periódicas sobre inclusão e diversidade” (FRH24-04) e maior articulação entre áreas: “Hoje existe um diálogo com a área de inclusão” (FRH24-02). Apesar disso, persistiu resistência em alguns setores: “Ainda tem setores resistentes” (FRH24-07).

Como destacam Lopes e Athayde (2024), as práticas discriminatórias no mundo do trabalho nem sempre são explícitas; elas se manifestam também por meio de omissões, estigmas e da reprodução de lógicas meritocráticas que desconsideram desigualdades estruturais. Portanto, os dados indicam que a superação das barreiras à inclusão exige não apenas políticas normativas, mas uma transformação cultural contínua, baseada no reconhecimento das singularidades e na construção coletiva de ambientes mais justos.

4.2.2. Perspectiva das pessoas com deficiência

Em 2019, foram relatadas barreiras físicas e atitudinais, como falta de acessibilidade arquitetônica: “Não tem rampa, e quando tem, ninguém se preocupa se consigo subir ou não” (PD19-02). Houve menção à exclusão de atividades: “Já deixei de ir a uma reunião porque era em andar alto” (PD19-02). Sentimentos de invisibilidade e falta de escuta também foram frequentes: “Eles tratam como se a gente fosse só um número, não perguntam o que a gente precisa” (PD19-04). A gente sente que é tolerado, mas não acolhido” (PD19-05). Tais experiências refletem o que Lage et al. (2023) e Nepomuceno et al. (2020) identificam como barreiras atitudinais e estruturas capacitistas que deslocam para o indivíduo a responsabilidade pela adaptação.

Em 2024, os relatos indicaram maior escuta: “Agora a gente tem mais voz. Teve uma reunião que perguntaram o que a gente achava, isso nunca aconteceu antes” (PD24-12). Houve registros de capacitação para gestores: “Tem curso para os chefes entenderem melhor nossa realidade” (PD24-08). Ainda assim, permaneceram episódios de microagressões e estigmatização: “Quando erro alguma coisa, falam que é por causa da deficiência” (PD24-15); “Falam mais alto, repetem como se a gente fosse burro” (PD24-07); “Quando erro alguma coisa, falam que é por causa da deficiência. Mas quando outro colega erra, é normal” (PD24-15); “Já ouvi piada do tipo ‘está bom demais para quem é reabilitado’, e isso machuca” (PD24-18); “Não me colocam para atender público porque dizem que posso confundir os clientes. Mas nunca reclamaram do meu trabalho” (PD24-21); “Se o chefe fala comigo, tem gente que fala que é porque ele tem pena” (PD24-27); “A gente tem que ficar provando o tempo todo que é capaz. Parece que estão sempre esperando a gente errar” (PD24-33).

Esses relatos exemplificam o que Goffman (2008) conceitua como estigmatização social e o que Hebl et al. (2020) e Beatty et al. (2019) definem como microinvalidações e desconfiança estrutural. Como ressaltam Batista et al. (2024) e Lopes & Athayde (2024), o combate ao capacitismo exige uma cultura organizacional que valorize a diferença e promova reconhecimento pleno, não apenas presença simbólica.

A redução das barreiras institucionais e o fortalecimento da escuta em 2024 representam um avanço importante, mas a persistência de microagressões e estigmas confirma o que Hebl et al. (2020) e Beatty et al. (2019) identificam como preconceito implícito: resistente às mudanças formais, reproduzido em interações cotidianas e sustentado por vieses inconscientes.

A evolução observada na instituição investigada confirma o diagnóstico de Sarsur et al. (2023) sobre a necessidade de deslocar a diversidade de um patamar instrumental para uma dimensão

estratégica, integrada à cultura organizacional. Em 2019, predominava a diversidade de fachada (Bezerra & Vieira, 2012), limitada à obrigatoriedade legal e desprovida de planejamento. Em 2024, a adoção de práticas como rodas de conversa, campanhas educativas e participação ativa dos trabalhadores com deficiência indica um movimento para além da formalidade, aproximando-se do que Ferdman (2014, 2017) define como inclusão genuína, na qual singularidade e pertencimento são equilibrados.

4.3. Práticas e inovações na gestão da diversidade

4.3.1. Perspectiva dos profissionais de recursos humanos

Em 2019, não havia políticas formais de inclusão. As contratações eram realizadas sem processos claros: “Era na base do bom senso, não de um processo” (FRH19-05). Não existiam formações específicas: “Nunca teve formação específica. Cada um aprendia no dia a dia” (FRH19-02). As decisões eram tomadas sem participação direta das pessoas com deficiência: “As decisões eram tomadas por nós, sem participação direta” (FRH19-03); “Nunca houve conversa estruturada com eles.” (FRH19-04). Essas práticas revelam uma lógica verticalizada e tutelar, distante da corresponsabilidade discutida por Nepomuceno et al. (2020). A deficiência era vista como exceção, não como parte da diversidade humana.

Em 2024, registraram-se avanços como clareza nos fluxos de contratação: “Hoje temos um fluxo mais claro” (FRH24-02), formações contínuas: “Tem capacitações periódicas” (FRH24-04), campanhas internas: “Tem campanhas, rodas de conversa” (FRH24-05) e incorporação de sugestões: “Algumas sugestões vieram deles” (FRH24-03). Essas práticas refletem uma gestão transformadora, com escuta ativa e diálogo horizontal (Carvalho-Freitas et al., 2023; Batista et al., 2024). Persistiram desafios: “Ainda tem setores resistentes” (FRH24-07); “Precisamos tornar a inclusão algo transversal.” (FRH24-09). A consolidação de uma cultura inclusiva exige continuidade, articulação institucional e compromisso coletivo.

4.3.2. Perspectiva das pessoas com deficiência

Em 2019, os relatos apontaram ausência de espaços de diálogo: “Nunca perguntaram o que podia melhorar” (PD19-06). Algumas sugestões não obtiveram retorno: “Falei que podia ter uma pessoa que ajudasse no começo, mas ninguém respondeu” (PD19-21); “Poderia ter reunião com a gente também, não só com os chefes.” (PD19-26). A ausência de resposta institucional reflete o que Nepomuceno et al. (2020) chamam de gestão burocrática da diversidade, sem abertura real ao diálogo.

Apesar do silêncio institucional, os participantes já apresentavam propostas relevantes: “Tinha que ter treinamento para todo mundo, não só para gente.” (PD19-14). Isso demonstra, como argumentam Batista et al. (2024), que os sujeitos exercem protagonismo mesmo quando não são ouvidos. A escassez de falas propositivas em 2019 não representa desinteresse, mas um ambiente que invisibilizava vozes. Como apontam Carvalho-Freitas et al. (2023), quando não há canais reais de participação, prevalece uma diversidade formalizada, que bloqueia transformações.

Em 2024, os participantes relataram maior participação: “Teve reunião que perguntaram o que a gente achava” (PD24-12) e valorização das contribuições: “Eles deram ideias para melhorar o ambiente” (PD24-08). Foram mencionadas ações como rodas de conversa, campanhas educativas e acompanhamento contínuo por equipes especializadas.

Um achado que merece destaque é o aumento da diversidade de tipos de deficiência em 2024. Esse fenômeno não foi identificado como meta explícita nas políticas institucionais, mas pode estar relacionado a uma maior abertura no recrutamento e a redes de indicação fortalecidas. Embora positivo, esse dado não se refletiu em diversidade de cargos, o que indica que a ampliação da representatividade não elimina, por si só, a segmentação ocupacional.

Outro achado inesperado é a presença simultânea de melhorias estruturais e de microagressões persistentes. Mesmo com treinamentos e campanhas de sensibilização, trabalhadores relataram episódios de subestimação e exclusão sutil, reforçando a tese de que mudanças culturais demandam não apenas capacitação, mas também responsabilização e acompanhamento contínuo.

Os achados também dialogam com a crítica de Chis (2024) ao produtivismo: mesmo com avanços, a organização mantém as pessoas com deficiência concentradas em funções operacionais, o que limita seu acesso às posições de maior visibilidade e poder. Isso revela que a lógica da inclusão ainda está parcialmente subordinada aos critérios tradicionais de desempenho, desconsiderando a necessidade de repensar métricas e expectativas de produtividade.

O fortalecimento de canais de escuta e a incorporação sistemática das sugestões das próprias pessoas com deficiência, observados em 2024, constituem um contraponto concreto à retórica *anti-woke* descrita por Samaras (2025) e Madrid Gil (2023). Enquanto essa retórica busca deslegitimar políticas de equidade sob a justificativa de neutralidade ideológica (Steel, 2023; Cammaerts, 2022), a experiência da instituição analisada dá evidência de que práticas participativas, baseadas no reconhecimento e no protagonismo dos sujeitos, podem não apenas ser mantidas, mas ampliadas em contextos marcados por pressões conservadoras. Esses resultados dialogam diretamente com a Agenda 2030, especialmente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 (Igualdade de Gênero), 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico) e 10 (Redução das Desigualdades), ao evidenciar, de forma empírica, que a promoção de ambientes organizacionais inclusivos contribui para a redução de desigualdades estruturais, para o fortalecimento da participação social e para a garantia de direitos no contexto laboral, criando as bases para a proposição de estratégias institucionais apresentadas a seguir.

A Tabela 3 sintetiza a experiência analisada e fornece evidências empíricas para o debate sobre contranarrativas à retórica *anti-woke*, demonstrando que é possível sustentar e ampliar políticas inclusivas mesmo em um cenário global de retração. Ao resistir às pressões conservadoras, a instituição reafirma uma agenda comprometida com os direitos humanos e contribui para o avanço da literatura sobre gestão inclusiva em contextos adversos no Sul Global. Nesse sentido, a proposição de um plano de ação estruturado pelo método 5W2H não se configura apenas como um instrumento administrativo, mas como um desdobramento analítico dos achados da pesquisa. O uso dessa ferramenta visa operacionalizar, de forma sistemática, os resultados do estudo, traduzindo-os em ações concretas para o fortalecimento da inclusão de pessoas com deficiência na instituição.

Tabela 3 – Plano de ação para fortalecimento da inclusão de pessoas com deficiência na instituição

What (O que será feito)	Why (Por que será feito)	Where (Onde será feito)	When (Quando)	Who (Quem fará)	How (Como será feito)	How much (Quanto custará)
Ampliar representatividade com foco em ascensão profissional	Garantir oportunidades de crescimento e evitar estagnação em cargos operacionais	Em todos os setores da instituição	Início no próximo ciclo anual de RH	Diretoria de RH, gestores setoriais	Implementar programas de mentoring e trilhas de carreira específicas	Custos com treinamentos, horas de mentoria e sistema de acompanhamento
Criar mecanismos permanentes contra microagressões	Reduzir comportamentos discriminatórios e melhorar o clima organizacional	Em todas as unidades e equipes	Implantação em 6 meses	Comitê de Diversidade, RH	Criar canal de denúncias, indicadores de monitoramento e processos de responsabilização	Baixo custo, uso de recursos internos
Institucionalizar práticas inclusivas	Reduzir dependência de pessoas específicas e garantir continuidade	Em processos de recrutamento, integração e gestão de pessoas	A partir da próxima revisão de políticas	RH, Conselho de Administração	Revisar regulamentos internos, incluir metas em planos estratégicos	Custos administrativos e consultoria especializada
Consolidar participação das pessoas com deficiência em decisões	Garantir que escuta gere ações concretas	Comitês, fóruns internos e reuniões estratégicas	Implantação imediata	Alta gestão, Comitê de Diversidade	Criar assentos reservados e processos de consulta obrigatória	Custos indiretos (tempo de participação)

Fonte: Dados da pesquisa.

5. Considerações finais

Este estudo, por meio de abordagem qualitativa, teve como objetivo comparar dois momentos institucionais, 2019 e 2024, a fim de compreender as transformações nos critérios de ingresso, nas barreiras enfrentadas e nas estratégias de gestão da diversidade.

Os resultados evidenciam que, ao longo desse período, a instituição analisada consolidou e ampliou suas práticas inclusivas, com avanços na representatividade, na sensibilização interna e na formalização de processos. Persistem, contudo, desafios relacionados à mobilidade interna das pessoas com deficiência, à necessidade de mecanismos estruturais para enfrentamento de microagressões e à dependência de lideranças específicas para a continuidade das políticas. Observa-se, ainda, que o contraste entre a atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos em 2024 e a elevada rotatividade do setor indica que, na ausência de institucionalização formal, os avanços tendem a depender excessivamente de indivíduos, tornando-se vulneráveis a mudanças na equipe.

Do ponto de vista teórico, os achados corroboram as discussões apresentadas na seção de análise, ao reforçar a pertinência do modelo social da deficiência (Oliver, 2017; Barton, 1997) como lente interpretativa para compreender a inclusão no contexto organizacional. Os resultados demonstram que as barreiras à inclusão permanecem associadas a fatores atitudinais, culturais e estruturais, confirmando que a deficiência não reside nos sujeitos, mas nos contextos sociais e organizacionais. Além disso, o estudo contribui para a literatura ao evidenciar empiricamente como práticas inclusivas podem se constituir em contranarrativas à retórica anti-*woke* no Sul Global, ampliando o debate sobre gestão inclusiva em cenários marcados por pressões conservadoras em contextos adversos.

No campo da prática gerencial, os achados oferecem contribuições que extrapolam a instituição investigada. As evidências sugerem a relevância de institucionalizar políticas de diversidade, criar estratégias estruturadas de mobilidade interna, estabelecer mecanismos permanentes de monitoramento do clima organizacional e desenvolver ações sistemáticas de sensibilização. Tais recomendações podem subsidiar gestores de diferentes organizações na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis, contribuindo para a consolidação de práticas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, 8 e 10, ao promover igualdade, trabalho decente e redução das desigualdades no contexto organizacional.

Como limitação, destaca-se a análise de uma única instituição, que restringe a generalização estatística, mas oferece um retrato aprofundado e contextualizado de uma experiência concreta de resistência inclusiva. Pesquisas futuras podem ampliar o escopo para múltiplas instituições, adotar metodologias mistas e incorporar análises interseccionais que articulem deficiência, gênero, raça e classe, permitindo compreender de forma mais abrangente a eficácia das políticas inclusivas no Sul Global.

Referências

- Allen, N. D. (2023). The misappropriation of “woke”: discriminatory social media practices, contributory injustice and context collapse. *Synthese*, 202(84), 1-30. <https://doi.org/10.1007/s11229-023-04249-5>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barton, L. (1997). The Politics of Special Educational Needs. In L. Barton, & M. Oliver (Eds.), *Disability Studies: Past, Present and Future* (pp. 90-98). UK: Leeds: The Disability Press.
- Batista, R. C. G., Nunes, T. S., Ferreira, C. A. A., & Nunes, S. C. (2024). Discurso e a Prática de Inclusão da Pessoa com Deficiência: análise de um estudo de caso brasileiro. *Teoria e Prática em Administração*, 14(2), 1-13. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2024v14n2.67318>.
- Beatty, J. E., Baldridge, D. C., Boehm, S. A., Kulkarni, M., & Colella, A. J. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58(2), 119-137. <https://doi.org/10.1002/hrm.21940>.
- Bezerra, S. S., & Vieira, M. M. F. (2012). Pessoa com deficiência intelectual: a nova “ralé” das organizações do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(2), 232-244. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000200009>
- Cammaerts, B. (2022). The abnormalisation of social justice: The “anti-woke culture war” discourse in the UK. *Discourse & Society*, 33(6), 730-743. <https://doi.org/10.1177/09579265221095407>
- Campagne, H. T. (2023). França, Estados Unidos e a controvérsia do wokisme. *French Review*, 96(4), 95-110. <https://doi.org/10.1353/tfr.2023.0085>.
- Canguilhem, G. (2009). *O normal e o patológico*. Forense Universitária.

- Carvalho-Freitas, M. N., Silva, O. A., Tette, R. P. G., & Silva, C. V. (2017). Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais. *Revista Economia & Gestão*, 17(48), 174-191. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2017v17n48p174-191>.
- Carvalho-Freitas, M. N., Oliveira, M. S., Santos, J. C., & Tette, R. P. G. (2023). Organizational context and inclusion: Perceptions of managers and people with disabilities. *Applied Psychology*, 73, 1026-1054. <https://doi.org/10.1111/apps.12486>.
- Carvalho-Freitas, M. N. de, Toledo, I. D., Nepomuceno, M. F., Suzano, J. de C. C., & Almeida, L. A. D. (2010). Socialização Organizacional de Pessoas com Deficiência. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 264-275. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300003>
- Chis, I. C. (2024). Theorising Disablement through the Collective-Materialist Approach to Disabling Capitalism. *International Journal of Disability and Social Justice*, 4(2), 25-47. <https://doi.org/10.13169/intljofdissocjus.4.2.0025>.
- Costa, M. S. S., Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, M. B. D. (2022). Tecnologia assistiva no contexto do trabalho durante a pandemia do Covid-19. *Revista de Administração da Unimep*, 19(10), 172-194. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.30803.04648>.
- De Blasio, E., & Selva, D. (2024). Gender and Culture Wars in Italy. *Genealogy of Media*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-60110-1>.
- Diggle, P. (2002). *Análise de dados longitudinais*. Oxford University Press.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 3-54). Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(2), 235-263. <https://doi.org/10.1177/0021886317702608>.
- Fernandes, C. de A., & Machado, M. A. V. (2023). Conselho de administração, diversidade de gênero e monitorização. *Revista De Administração de Empresas*, 63(3), e2021-0753. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230303>.
- Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, J. N. (2023). O papel das relações raciais no mercado de trabalho brasileiro: processos de recrutamento e seleção em foco. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220039>.
- Foresti, T., & Bousfield, A.B.S. (2022). A compreensão da deficiência a partir das teorias dos modelos médico e social. *Revista Psicologia Política*, 22(55), 654-667.
- Furtado, L., de Carvalho, J.C., & Sobral, F. (2024). Liderança Inclusiva: Impulsionando o campo adiante. *Revista de Administração de Empresas*, 64(5), e2023-0511. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240507>.
- Goffman, E. (2008). *Estigma. Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Ed. Guanabara.
- Gomes, R. P., Carvalho-Freitas, M. N., & Oliveira, M. S. (2024). Suporte Familiar e Educacional para Pessoas com Deficiência e Autonomia no Trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 24(contínuo), e25015. <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25015>.
- Harpur, P. (2012). From disability to ability: Changing the phrasing of the debate. *Disability & Society*, 27(3), 325-337. <https://doi.org/10.1080/09687599.2012.654985>.
- Hay, C.C., Canen, C., Gray, R.L., Furl, J., & Cox, S. (2025). Wheelchair priorities for brain injury survivors and their caregivers: a cohort study. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/17483107.2025.2524775>.
- Hebl, M., Cheng, S.K., & Ng, L. C. (2020). Modern Discrimination in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 257-282. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044948>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2022). *Censo 2022*. Recuperado de: <https://www.handtalk.me/br/blog/censo-ibge-2022/>.
- Jobodwana, N. L., & Tshifhumulo, R. (2021). Experiences of Unemployed Black People Living with Disabilities in Soshanguve Township, South Africa - An Exploratory Study. *International Journal of Criminology and Sociology*, 10, 1604-1612. <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2021.10.183>.
- Katsambekis, G. (2023). Mainstreaming Authoritarianism. *The Political Quarterly*, 94, 428-436. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.13299>.
- Kelp, C. (2023). How to be a capacitist. *Synthese*, 201(169), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s11229-023-04143-0>.

- Lage, S. R. M., Lunardelli, R. S. A., & Kawakami, T. T. (2023). O capacitismo e suas formas de opressão nas ações do dia a dia. *Encontros Bibli*, 28, e93040. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e93040>.
- Lei n. 13.146, de 6 de julho 2015. (2015). *Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência)*. Diário Oficial da União.
- Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991. (1991). *Lei de Benefícios da Previdência Social e Contratação de Deficientes nas empresas*. Diário Oficial da União.
- Lopes, D. V., & Athayde, A. L. M. (2024). Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. *Revista de Administração FACES Journal*, 23(1), 48-71. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2024V23N1ART9876>.
- Madrid Gil, S. (2023). Woke Culture and the History of America: From Colonisation to Depersonalisation. *Church, Communication and Culture*, 8, 18-42. <https://doi.org/10.1080/23753234.2023.2174890>.
- Matthews, L., Gold, S., & Schleper, M. C. (2024). Broadening the scope of OSCM scholarship on diversity, equity, and inclusion: Justice, paradox, and dialectical lenses. *Production and Operations Management*, 34(4), 820-828. <https://doi.org/10.1177/10591478241243384>.
- McDonnall, M.C., Boydston, J., & Steverson, A. (2025). Is one screen reader enough? Use of screen readers among employed individuals who are blind or have low vision in the U.S. *Disability and Rehabilitation: Assistive Technology*, 1-11. <https://doi.org/10.1080/17483107.2025.2528858>.
- Mena, L.F.B. (2000). Inclusões e indicações: a inclusão simbólica. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 20(1), 30-39. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932000000100005>.
- Moscatelli, M., Pavesi, N., & Ferrari, C. (2024). Targeted placement for people with disabilities in Italy: a perspective from Lombardian companies. *Equality, Diversity and Inclusion*, 43(9), 1-17. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2023-0228>.
- Nepomuceno, M.F., Assis, R.M., & Carvalho-Freitas, M.N. (2020). Apropriação do termo-pessoas com deficiência. *Revista Educação Especial*, 33, 5-27. <http://dx.doi.org/10.5902/1984686X43112>.
- Nisiyama, E.K., & Nakamura, W.T. (2018). Diversidade do conselho e estrutura de capital. *Revista de Administração de Empresas*, 58(6), 551-563. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180604>.
- Oliver, M. (2017). Defining Impairment and Disability: issues at stake. *Disability and Equality Law*, 3-18. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315094861-2>.
- Organização das Nações Unidas - ONU (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 8 – Trabalho decente e crescimento econômico*. Nações Unidas Brasil. Recuperado de: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>
- Piccolo, G. M. (2024). Capacitismo: uma categoria útil para a análise histórica das marginalizações sociais. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 39, 1-17. <https://doi.org/10.1590/39015/2024>.
- Redmond, M. V. (2015). Social exchange theory (English Technical Reports and White Papers, No. 5). Iowa State University Digital Repository. http://lib.dr.iastate.edu/engl_reports/5
- Relatório Instituto ETHOS. (2024). *Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024*. Recuperado de: <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/>.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>.
- Rodrigues, M. B., Pereira Lopes, G., & Dalagostini Bidarte, M. V. (2025). O corpo como personificação da diferença e o capacitismo nas relações sociais de inclusão. *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.12141>.
- Samaras, G. (2025). Battleground Europe: the rise of anti-woke movements and their threat to democracy. *Frontiers in Political Science*, 7, 1-5. <https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1568816>.
- Saraiva, L.A.S., & Irigaray, H.A. dos R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.
- Sarsur, A.M., Nunes, S.C., Silva, J.F., & Amorim, W. (2023). Inclusão de Pessoas com Deficiência: A Perspectiva da Área de Recursos Humanos. *Revista de Ciências da Administração*, 25(65), 1-20. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2023.e79968>.
- Sasaki, R. K. (2003). *Terminologia sobre deficiência na era da inclusão: mídia e deficiência*. Fundação Banco do Brasil.

- Silva, M. E., Ruel, S., & Sousa-Filho, J. M. (2024). Measuring supplier diversity, equity and inclusion (DEI): scale development and empirical validation. *Supply Chain Management*, 29(2), 279–296. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2023-0306>.
- Silva, R.F., & Pedrosa, S.M.P.A. (2024). Tecnologia Assistiva e Autismo: um olhar sobre as escolas públicas municipais do Rio de Janeiro. *Revista Teias*, 25(79), 1-18. <https://doi.org/10.12957/teias.2024.79205>.
- Soares, E. B. (2019). Inclusion of professionals with disabilities in the workplace: challenges for Human Resources Management. *Gestão & Produção*, 26(3), e2871. <https://doi.org/10.1590/0104-530X-2871-19>.
- Sousa, I.C., & Baltazar, D. (2023). Demandas mentais e prosperidade dos trabalhadores mais velhos: O papel da capacidade para o trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 64(1), e2023–0191. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240102>.
- Steel, J. (2023). Free speech, “Cancel culture” and the “War on woke”. In *The Routledge Companion to Freedom of Expression and Censorship*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429262067>.
- Tang, C. S. (2024). Diversity, Equity, and Inclusion: decision science research opportunities. *Decision Sciences*, 55(1), 7-16. <https://doi.org/10.1111/deci.12614>.
- Yin, R.K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Bookman.

Apêndice I

Questionário – Pessoas com Deficiência

Questões utilizadas neste artigo

Bloco 1 – Perfil sociodemográfico	Qual gênero você se identifica? Idade Escolaridade do respondente Qual tipo de deficiência possui Qual o seu cargo? Há quanto tempo trabalha na Instituição? Você utilizou o sistema de cotas para entrar?
Bloco 2 – Acesso e critérios de ingresso	Foi exigida experiência anterior para participar da vaga? Foi exigida escolaridade para essa vaga? No processo seletivo foi utilizada alguma tecnologia assistiva?
Bloco 3 – Barreiras e discriminação	Você já sentiu algum tipo de discriminação ou preconceito por colegas ou gestores?
Bloco 4 – Práticas e inovações	Se você pudesse propor alguma mudança nas práticas de gestão da diversidade, qual seria?

Apêndice II

Questionário – Profissionais de RH

Questões utilizadas neste artigo

Bloco 1 – Perfil sociodemográfico	Sexo Idade Escolaridade Há quanto tempo trabalha na Instituição? Experiência com inclusão?
Bloco 2 – Acesso e critérios de ingresso	Normalmente as pessoas com deficiência são contratadas para quais funções? Existem critérios formais para contratação de pessoas com deficiência? Há processo de ambientação/integração estruturado?
Bloco 3 – Barreiras e discriminação	Já houve resistência de gestores à contratação de pessoas com deficiência? Existem capacitações sobre inclusão e diversidade?
Bloco 4 – Práticas e inovações	Existem ações institucionais (campanhas, rodas de conversa, escuta ativa)?