

# **O papel dos profissionais da área de Gestão de Pessoas (GP) para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: um estudo qualitativo**

**José Leonardo Diniz de Melo Santos**

*(Universidade Federal Rural de Pernambuco/Fundação Joaquim Nabuco )*

**Átila Jamil Oliveira**

*(INOVA - Soluções em Saúde)*

**Karoline Petricio Martins**

*(CHC-UFPR Ebserh)*

**Carlos Rochester Ferreira de Lima**

*(Faculdade de Filosofia Dom Aureliano Matos - FAFIDAM/UECE)*

**Patrick Muniz Ataliba**

*(Universidade Estácio de Sá - UNESA)*

**José Carlos Morais de Oliveira**

*(Hospital da Polícia Militar do Estado da Bahia )*

**José Ricardo Rosa dos Santos**

*(IFbaiano/ Uesb )*

**Gustavo Henrique Gonçalves**

*(Universidade de Franca)*

**Paulo Roberto Miranda Veras**

*(Faculdade Esper )*

**Euller Xavier Cordeiro**

*(Universidade do Estado de Minas Gerais)*

---

**Resumo:** *A presente pesquisa buscou analisar o papel dos profissionais da área de Gestão de Pessoas para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa. A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas em profundidade com nove gestores de empresas brasileiras. A análise dos dados foi realizada através da técnica da análise do discurso, onde foi possível destacar que os profissionais de Gestão de Pessoas (GP) adotam uma abordagem inclusiva desde as fases iniciais do recrutamento, ajustando critérios e métodos de avaliação para garantir a equidade no acesso a oportunidades de emprego. Essa prática vai além da conformidade legal, refletindo um reconhecimento e valorização das habilidades únicas dos candidatos com deficiência. A mudança de paradigma observada demonstra uma abordagem pró-ativa na promoção da inclusão. Os programas de integração são identificados como elementos cruciais para construir ambientes de trabalho saudáveis, enfocando a interação social, compreensão da cultura organizacional e desenvolvimento interpessoal. Além disso, os treinamentos personalizados e a promoção da conscientização, evidenciados por meio de workshops e campanhas, refletem o comprometimento real com o*

*desenvolvimento contínuo e uma mudança cultural mais ampla. As pesquisas de satisfação e as avaliações de desempenho, conduzidas de maneira inclusiva, solidificam uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e promove a igualdade de oportunidades, transcende expectativas legais e capitaliza a riqueza da diversidade no ambiente de trabalho. Sendo assim, constata-se o papel dos profissionais da área de Gestão de Pessoas para a inclusão das pessoas com deficiência nas organizações, destacando-se como agentes fundamentais na construção de ambientes de trabalho que promovem a equidade e valorizam a diversidade.*

**Palavras-chave:** *Inclusão social; Gestão de pessoas (GP); Pessoas com deficiência (PCDs).*

---

Date of Submission: 20-01-2024

Date of Acceptance: 30-01-2024

---

## I. Introdução

A inclusão social no mercado de trabalho é um tema crucial para promover uma sociedade mais justa e equitativa. Trata-se de assegurar que todas as pessoas, independentemente de suas características, tenham oportunidades iguais de participar e contribuir para o ambiente profissional. Essa abordagem enriquece a diversidade nas organizações, ao mesmo tempo que também reflete um compromisso com os princípios fundamentais de igualdade e respeito (CARMO; GILLA; QUITERIO, 2020; BORGES; LONGEN, 2019).

A diversidade no mercado de trabalho inclui a inclusão de indivíduos com diferentes origens étnicas, gêneros, idades, habilidades físicas e mentais, orientações sexuais e demais características pessoais. A promoção da inclusão social vai além da obrigação legal, trata-se de criar um ambiente de trabalho que celebra e valoriza a singularidade de cada colaborador (LUCENA; SANTOS, 2019).

A inclusão social de pessoas com deficiência (PCDs) no mercado de trabalho representa um componente essencial dessa busca por equidade. Tornar o ambiente profissional acessível e acolhedor para as PCDs é uma etapa crucial para garantir que talentos diversos sejam reconhecidos e valorizados. Isto porque, as pessoas com deficiência trazem consigo uma riqueza de habilidades e perspectivas únicas, enriquecendo o ambiente de trabalho com diversidade. Ao proporcionar acessibilidade e acolhimento, as empresas não apenas atendem às exigências legais de inclusão, mas também capitalizam a variedade de talentos que as PCDs oferecem (SILVA; HELA, 2017).

Nesse cenário, os profissionais da área de Gestão de Pessoas (GP) desempenham um papel fundamental na implementação de práticas inclusivas. A criação de políticas e programas que promovam a acessibilidade, o desenvolvimento profissional e a conscientização dentro das organizações é essencial. Treinamentos regulares sobre diversidade e inclusão, direcionados a todos os colaboradores, ajudam a construir uma cultura organizacional que valoriza e respeita as diferenças (MACCALI et al., 2015; LARA, 2013).

Conforme reitera Sarsur et al. (2023), a área de Gestão de Pessoas desempenha um papel estratégico na construção de ambientes de trabalho que reconhecem e valorizam a diversidade. Para além das práticas específicas de inclusão, os profissionais de Gestão de Pessoas atuam como catalisadores para fomentar uma cultura organizacional inclusiva. Os gestores de tal área são responsáveis por criar políticas e programas que promovam a conscientização e o respeito à singularidade de cada colaborador.

Diante deste contexto, a presente pesquisa buscou analisar o papel dos profissionais da área de Gestão de Pessoas para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. O estudo delimitou-se a nove gestores que atuam em empresas localizadas em uma cidade brasileira. Espera-se, com isso, compreender de forma mais aprofundada as práticas e estratégias adotadas por esses profissionais no processo de inclusão, contribuindo para o desenvolvimento de diretrizes mais eficazes nesse âmbito.

## II. Materiais e métodos

Trata-se de uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, que configura-se como um tipo de pesquisa destinado a investigar fenômenos ainda pouco explorados e/ou compreendidos, proporcionando uma compreensão mais profunda e rica sobre o tema em questão (GODOY, 1995). A escolha por essa abordagem justifica-se pela natureza do objeto de estudo, buscando explorar e descrever aspectos específicos do papel dos profissionais de Gestão de Pessoas na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.

A pesquisa foi realizada com a participação de gestores de nove empresas situadas em uma cidade brasileira. A amostra, composta por nove gestores, foi selecionada por conveniência, considerando a acessibilidade e disponibilidade dos profissionais para participarem do estudo, conforme sugere Freitag (2018). A escolha por esse método de seleção permitiu uma abordagem prática e eficiente, considerando a disponibilidade e interesse dos gestores em contribuir para a pesquisa.

Para a coleta de dados, foram realizados trabalhos de campo diretamente nas empresas onde os gestores atuam. A coleta de dados envolveu a aplicação de entrevistas aprofundadas, que permitiram uma investigação

detalhada das percepções, práticas e desafios enfrentados pelos gestores em relação à inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

As entrevistas aprofundadas foram conduzidas de maneira a promover uma interação aberta e flexível, permitindo que os gestores compartilhassem suas experiências de forma contextualizada. As perguntas abordaram temas como as práticas inclusivas adotadas nas organizações, benefícios percebidos e estratégias para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo.

As entrevistas conduzidas para esta pesquisa foram registradas por meio de gravações, uma prática comum em estudos qualitativos para garantir precisão na coleta e análise de dados. Essa abordagem permitiu capturar detalhes importantes das respostas dos gestores, preservando a riqueza e a autenticidade das informações fornecidas. Em consonância com princípios éticos, foi assegurado que a identidade dos respondentes fosse resguardada. Os nomes reais dos gestores foram substituídos por pseudônimos ao longo do processo, mantendo assim o anonimato e a confidencialidade.

Posteriormente, os dados foram submetidos à análise do discurso, uma abordagem metodológica que envolveu a transcrição detalhada das entrevistas, identificação de unidades de sentido, categorização temática, e análise comparativa entre as respostas dos gestores, corroborando com o que sugerem Silva e Araujo (2017). A contextualização das respostas no ambiente organizacional específico e a elaboração de uma síntese interpretativa proporcionaram uma compreensão aprofundada do papel da Gestão de Pessoas na inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, contribuindo para o entendimento desse aspecto da dinâmica empresarial.

### **III. Resultados e discussões**

Os dados revelaram que o papel dos profissionais da área de Gestão de Pessoas na inclusão de pessoas com deficiência se manifesta desde as etapas iniciais do processo de recrutamento e seleção. Durante essa fase, os gestores enfatizaram a importância de práticas inclusivas na definição de critérios de seleção e avaliação dos candidatos. Estratégias como a revisão e adaptação dos métodos de avaliação, considerando as habilidades e potencialidades específicas de cada candidato, foram destacadas como meios eficazes para garantir a equidade no acesso às oportunidades de emprego.

Conforme ressaltado pelo respondente E8, percebe-se a relevância de incorporar práticas inclusivas já nas etapas de recrutamento. Nas etapas de recrutamento, são revisados os critérios de seleção da empresa, adaptando os métodos de avaliação para considerar as habilidades específicas de candidatos com deficiência.

Já o respondente E2 destacou que, na jornada pela inclusão, ajusta-se a abordagem no recrutamento e seleção. O ajuste na abordagem faz toda a diferença para proporcionar igualdade de oportunidades. Ao analisar as candidaturas, prioriza-se em reconhecer as potencialidades individuais, garantindo que as habilidades específicas de cada candidato fossem devidamente consideradas.

Os relatos dos gestores evidenciam uma conscientização significativa sobre a importância da inclusão de pessoas com deficiência desde as fases iniciais do processo de recrutamento e seleção. Os gestores destacaram a relevância de práticas inclusivas na definição de critérios de seleção, sinalizando uma compreensão aprofundada sobre a necessidade de adaptar métodos de avaliação para garantir equidade no acesso às oportunidades de emprego.

O enfoque na revisão e adaptação dos métodos de avaliação, considerando as habilidades específicas de candidatos com deficiência, emerge como uma estratégia eficaz e foi reconhecido como meio fundamental para promover a equidade. A ênfase na equidade vai além de uma simples obrigação legal, refletindo um compromisso real em reconhecer e valorizar as habilidades únicas que os candidatos com deficiência podem oferecer.

Verifica-se uma mudança de paradigma, onde os gestores expressam não apenas a compreensão conceitual da inclusão, mas também a implementação prática de ajustes nos métodos de avaliação. Destaca-se a ênfase na identificação e reconhecimento de talentos valiosos que, sem essas práticas inclusivas, poderiam passar despercebidos. Esse reconhecimento reforça a ideia de que a inclusão não apenas atende a requisitos legais, mas também capitaliza a diversidade de talentos, enriquecendo o ambiente de trabalho. Esses relatos indicam uma abordagem pró-ativa por parte dos gestores na promoção da inclusão, refletindo em práticas concretas que impactam positivamente a equidade e a valorização da singularidade de cada candidato.

Após o processo de recrutamento e seleção, verificou-se que os profissionais buscam adotar programas de integração. A busca por programas de integração reflete a conscientização dos profissionais sobre a relevância de uma introdução adequada ao contexto da organização. Os gestores reconhecem que uma integração eficiente não apenas facilita a adaptação individual, mas também contribui para o fortalecimento do trabalho em equipe e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os programas de integração, conforme mencionado pelos entrevistados, são percebidos como ferramentas essenciais para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. De acordo com as observações dos entrevistados, esses programas desempenham um papel fundamental na criação de laços interpessoais, na compreensão da cultura empresarial e na promoção de uma experiência de integração que vai além das tarefas funcionais.

Os profissionais destacaram que os programas de integração não se limitam apenas à transmissão de informações sobre políticas e procedimentos, mas também englobam atividades que promovem a interação social e o entendimento mútuo entre os colegas. Essa abordagem mais abrangente é percebida como crucial para estabelecer uma base sólida de confiança e colaboração entre os membros da equipe.

Além disso, os entrevistados ressaltaram a importância dos programas de integração no desenvolvimento de habilidades interpessoais, comunicação eficaz e na assimilação dos valores e missão da empresa. A compreensão compartilhada desses aspectos fundamentais cria uma sinergia coletiva, alinhando as expectativas individuais com os objetivos organizacionais.

De acordo com o entrevistado A3, “o programa de integração é fundamental para que as pessoas com deficiência se adequem à cultura da empresa e conheçam melhor todos os colaboradores. É uma etapa importante para o processo de inclusão na organização”. De forma complementar, o respondente E6 destacou que “os programas de integração são fundamentais para o processo de inclusão, pois promovem uma mudança cultural que destaca a importância da inclusão como um pilar essencial da nossa cultura organizacional, fomentando a igualdade de oportunidades e fortalecendo a colaboração entre todos os membros da equipe”.

Após a realização do programa de integração, constatou-se que os profissionais da área de Gestão de Pessoas buscam promover treinamentos às pessoas com deficiência, de modo a prepará-los com a função que estão exercendo. Essa abordagem demonstra um comprometimento significativo com a inclusão efetiva, indo além do simples acolhimento inicial e enfatizando a importância do desenvolvimento contínuo para garantir que todos os colaboradores possam desempenhar suas atividades de maneira eficaz e alcançar seu pleno potencial.

Os treinamentos personalizados oferecidos aos colaboradores com deficiência visam não apenas abordar aspectos técnicos específicos relacionados à função, mas também proporcionar um ambiente de aprendizado adaptado às necessidades individuais. Isso não apenas facilita a assimilação das responsabilidades do cargo, mas também contribui para o fortalecimento das habilidades necessárias para o sucesso profissional.

Ao priorizar treinamentos especializados, a equipe de Gestão de Pessoas reforça a importância da equidade no acesso ao desenvolvimento profissional. Ao investir no aprimoramento das competências dos colaboradores com deficiência, não apenas se promove a inclusão, mas também se contribui para a construção de uma equipe mais capacitada, diversificada e adaptável.

Como apontado pelo entrevistado E1, os treinamentos direcionados a colaboradores com deficiência são meticulosamente planejados, visando atender às necessidades específicas de cada indivíduo e às exigências particulares de suas funções. Durante esses treinamentos, os recursos e materiais didáticos são adaptados para assegurar a acessibilidade, incorporando tecnologias assistivas, como leitores de tela e ampliadores de texto. Além disso, são incluídas sessões práticas e simulações específicas da função, possibilitando que os colaboradores adquiram habilidades práticas relacionadas ao seu trabalho cotidiano.

Ainda de acordo com o entrevistado, após a conclusão do treinamento, é estabelecido um processo de acompanhamento contínuo, incluindo sessões de feedback, ajustes conforme necessário e a oferta de suporte adicional. Este ciclo de acompanhamento visa garantir que os colaboradores estejam integrados de maneira efetiva, enfrentando desafios com sucesso e continuando a se desenvolver profissionalmente.

Além dos treinamentos especializados, os gestores têm como objetivo promover a conscientização sobre a inclusão dentro da organização. Reconhecendo que a inclusão vai além do aspecto técnico e envolve uma mudança cultural mais ampla, os gestores desempenham um papel ativo na sensibilização de toda a equipe.

Para alcançar esse objetivo, são implementadas diversas iniciativas, como workshops, palestras e campanhas de conscientização, que destacam a importância da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho. Essas atividades não apenas fornecem informações práticas sobre a integração de colaboradores com deficiência, mas também buscam criar uma mentalidade coletiva que valoriza as contribuições individuais e celebra as diferenças.

Segundo o respondente A4, a comunicação aberta e transparente é fundamental nesse processo, e os gestores atuam como facilitadores, incentivando o diálogo entre os membros da equipe. Estabelecer um ambiente onde todos se sintam à vontade para compartilhar experiências, esclarecer dúvidas e discutir questões relacionadas à inclusão é essencial para construir uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

Com o intuito de manter um ambiente favorável e saudável aos colaboradores, os gestores aplicam pesquisas de satisfação e de clima organizacional com os trabalhadores. Essa prática demonstra o comprometimento dos gestores em compreender as dinâmicas internas da equipe e identificar oportunidades contínuas de melhoria.

As pessoas com deficiência são incluídas de maneira integral nessas pesquisas, refletindo um compromisso inequívoco com a equidade e a participação de todos os membros da equipe no processo de avaliação organizacional. Ao garantir a representatividade nas pesquisas, os gestores asseguram que as vozes e experiências específicas das pessoas com deficiência sejam devidamente consideradas na análise do clima e na tomada de decisões estratégicas.

Essas pesquisas não se limitam apenas a questões relacionadas à acessibilidade física, mas também exploram aspectos mais amplos, como a inclusão social, o apoio da liderança, as oportunidades de desenvolvimento profissional e a percepção geral de igualdade no ambiente de trabalho. Dessa forma, as respostas e feedbacks coletados proporcionam uma visão abrangente das percepções e necessidades de todos os colaboradores, incluindo aqueles com deficiência.

Destaca-se, ainda, que foi possível observar que os gestores realizam, em intervalos regulares, avaliações de performance. Essa prática propicia uma análise sistemática e abrangente do desempenho individual de cada colaborador, estabelecendo uma base objetiva para reconhecimento, aprimoramento profissional e tomada de decisões estratégicas. No contexto dessas avaliações, é notável o empenho dos gestores em assegurar que o processo seja inclusivo e equitativo. A incorporação de todos os colaboradores, incluindo pessoas com deficiência, reflete a constante busca por uma abordagem justa, reconhecendo as diversas habilidades e contribuições de cada membro da equipe.

Os gestores reforçaram a importância dessas avaliações como um instrumento valioso para o desenvolvimento e a gestão de talentos dentro da organização. Destaca-se que, durante as entrevistas, foi enfatizada a natureza construtiva e orientada para o crescimento dessas avaliações, proporcionando insights valiosos sobre seus pontos fortes, áreas de aprimoramento e metas de desenvolvimento profissional.

#### **IV. Conclusão**

No presente estudo, a análise do papel dos profissionais de Gestão de Pessoas na inclusão de pessoas com deficiência revelou uma abordagem inclusiva desde as etapas iniciais do processo de recrutamento e seleção. Os gestores, ao ajustarem critérios e métodos de avaliação, evidenciam um compromisso efetivo com a equidade no acesso às oportunidades de emprego.

A implementação de práticas inclusivas no recrutamento, conforme destacado pelos gestores entrevistados, transcende a mera conformidade legal, refletindo um genuíno reconhecimento e valorização das habilidades únicas que os candidatos com deficiência podem oferecer. A mudança de paradigma observada, que vai além da compreensão conceitual para a efetiva implementação de ajustes nos métodos de avaliação, destaca uma abordagem pró-ativa na promoção da inclusão.

Os programas de integração, segundo os relatos, surgem como peças fundamentais na construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos. A ênfase na interação social, compreensão da cultura organizacional e desenvolvimento de habilidades interpessoais destaca a importância desses programas como ferramentas essenciais para promover a integração efetiva dos colaboradores.

Os treinamentos personalizados oferecidos às pessoas com deficiência, após a fase de integração, não apenas endossam a inclusão, mas também demonstram um comprometimento real com o desenvolvimento contínuo. Ao adaptar recursos e métodos didáticos, os gestores asseguram que esses treinamentos atendam às necessidades específicas, contribuindo para o fortalecimento das habilidades práticas necessárias ao sucesso profissional.

A promoção da conscientização sobre inclusão, não restrita ao técnico, mas englobando uma mudança cultural mais ampla, destaca-se como uma estratégia eficaz. A abordagem ativa dos gestores, por meio de workshops, palestras e campanhas, cria um ambiente onde todos os colaboradores se sentem valorizados e compreendidos, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

As pesquisas de satisfação e clima organizacional, ao incluírem de forma integral as pessoas com deficiência, evidenciam um compromisso constante com a equidade e a participação de todos os membros da equipe. Esse processo de avaliação organizacional, ao considerar aspectos amplos além da acessibilidade física, proporciona uma visão abrangente das percepções e necessidades dos colaboradores, incluindo aqueles com deficiência.

Por fim, as avaliações de desempenho, conduzidas de maneira inclusiva, reforçam o compromisso dos gestores com o reconhecimento meritocrático e o desenvolvimento contínuo de todos os colaboradores. Essa prática,

orientada para o crescimento individual e a melhoria coletiva, consolida uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e promove a igualdade de oportunidades.

Assim, o estudo evidencia não apenas a compreensão conceitual, mas a implementação prática de ações efetivas pelos gestores na promoção da inclusão. Essas práticas, enraizadas em uma visão pró-ativa, refletem uma abordagem holística que transcende as expectativas legais, capitalizando a diversidade de talentos e enriquecendo o ambiente de trabalho.

### Referências

- [1]. BORGES, A. V.; LONGEN, W. C. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e as perspectivas de acessibilidade. **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 2, n. 6, p. 5520–5531, 2019.
- [2]. CARMO, M. M. I. B.; GILLA, C. G.; QUITERIO, P. L. Um estudo sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro. **Interação em psicologia**, v. 24, n. 1, 2020.
- [3]. FREITAG, R. M. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. **Revista de estudos da linguagem**, v. 26, n. 2, 2018.
- [4]. GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- [5]. LARA, L. F. A gestão de pessoas e o desafio da inclusão das pessoas com deficiência: Uma visão antropológica da deficiência. **Revista Capital Científico**, v. 11, n. 3, 2013.
- [6]. LUCENA, S. C.; SANTOS, C. V. C. Diversidade e Mercado de Trabalho no Brasil. **Revista Jurídica Trabalho E Desenvolvimento Humano**, v. 2, n. 2, 2019.
- [7]. MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM - Rev. Adm. Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.
- [8]. SARSUR, A. M. et al. Inclusão de Pessoas com Deficiência: A Perspectiva da Área de Recursos Humanos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-20, 2023.
- [9]. SILVA, A. G. C.; HELAL, D. H. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro: perspectivas e desafios. **Rev. FSA**, Teresina PI, v. 14, n. 5, art. 2, p. 32-54, set./out. 2017.
- [10]. SILVA, J. C.; ARAÚJO, A. D. A metodologia de pesquisa em Análise do Discurso. **Grau Zero – Revista de Crítica Cultural**, Alagoinhas-BA: Fábrica de Letras - UNEB, v. 5, n. 1, p. 17–31, 2017.