



DESENVOLVENDO AÇÕES PARA INCLUSÃO DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA NO AMBIENTE CORPORATIVO

DEVELOPING ACTIONS FOR THE INCLUSION OF PEOPLE WITH DISABILITIES IN THE CORPORATE ENVIRONMENT

DESARROLLANDO ACCIONES PARA LA INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL ENTORNO CORPORATIVO

RESUMO

Dilema: Vanessa, coordenadora de Recursos Humanos (RH) da MídiaPulse, enfrenta o desafio de desenvolver um plano de inclusão após a saída de Petrúcio, colaborador surdo que relatou dificuldades de acessibilidade e comunicação em seu ambiente de trabalho.

Objetivo educacional: Desenvolver competências dos alunos em diversidade no trabalho, com foco no desenvolvimento de práticas de RH para a inclusão e acessibilidade da pessoa com deficiência (PCD) nas organizações.

Contextualização: A MídiaPulse, empresa de marketing digital que alcançou 100 funcionários, passou a se enquadrar na Lei de Cotas (Lei Brasileira n. 8.213/91). A contratação de Petrúcio Vianna, embora atenda à legislação, revelou falhas estruturais e culturais na promoção de um ambiente inclusivo. Vanessa propõe um plano de diversidade e inclusão, enfrentando resistência de lideranças que questionam os custos e a relevância da proposta.

Tema principal: Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional e o papel estratégico do RH na promoção da diversidade.

Público: Turmas de graduação e de pós-graduação lato e stricto sensu na área de Administração e Gestão de RH em disciplinas como: Administração de RH, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional, Diversidade e Inclusão Organizacional.

Originalidade/valor: O caso oferece uma abordagem realista e sensível sobre os desafios enfrentados por PCDs no mercado de trabalho, promovendo reflexão crítica sobre inclusão além do cumprimento legal, com foco no desenvolvimento de políticas sustentáveis e transformadoras em RH.

Palavras-chave: Inclusão no trabalho. Pessoa com deficiência. PCD. Gestão de recursos humanos. Diversidade organizacional.

 Ana Caroline Salviano Ramos

Mestra

Universidade Federal da Paraíba – Brasil

Instituto Federal do Piauí – Brasil

caroline.salviano@yahoo.com.br

 Cícero Hermínio do Nascimento Júnior

Mestre

Universidade Federal da Paraíba – Brasil

cicerojr@gmail.com

Submetido em: 24/05/2025

Aprovado em: 18/06/2026

Como citar: Ramos, A. C. S., & Nascimento Júnior, C. H. (2026). Desenvolvendo ações para inclusão da pessoa com deficiência no ambiente corporativo. *Alcance (online)*, 33(2), 111-124. [https://doi.org/10.14210/alcance.v33n2\(maio/ago\).p111-124](https://doi.org/10.14210/alcance.v33n2(maio/ago).p111-124)





ABSTRACT

Dilemma: Vanessa, Human Resources Coordinator at MídiaPulse, faces the challenge of developing an inclusion plan after Petrúcio, a deaf employee, left the company reporting accessibility and communication difficulties in his work environment.

Educational Objective: Develop students' competencies in workplace diversity, focusing on the development of HR practices for the inclusion and accessibility of people with disabilities (PWD) in organizations.

Contextualization: MídiaPulse, a digital marketing company that has grown to 100 employees, now falls under Brazil's quota law (Brazilian Law No. 8,213/91). Although hiring Petrúcio Vianna complied with the legal requirement, it exposed structural and cultural failures in fostering an inclusive environment. Vanessa proposes a comprehensive diversity and inclusion plan and encounters resistance from leadership, who question its costs and relevance.

Main Theme: Inclusion of people with disabilities in the organizational environment and the strategic role of HR in promoting diversity.

Audience: Undergraduate and graduate (both lato and stricto sensu) students in Administration and Human Resources Management courses such as Human Resource Administration, People Management, Organizational Behavior, and Diversity & Inclusion in Organizations.

Originality/Value: This case provides a realistic and sensitive exploration of the challenges faced by people with disabilities in the labor market, encouraging critical reflection on inclusion beyond legal compliance, with an emphasis on developing sustainable and transformative HR policies.

Keywords: Workplace inclusion. People with disabilities. PWD. Human resource management. Organizational diversity.

RESUMEN

Dilema: Vanessa, coordinadora de Recursos Humanos (RRHH) de MídiaPulse, enfrenta el reto de desarrollar un plan de inclusión tras la salida de Petrúcio, un colaborador sordo que reportó

dificultades de accesibilidad y comunicación en su entorno de trabajo.

Objetivo Educativo: Desarrollar las competencias de los estudiantes en diversidad en el trabajo, con enfoque en el desarrollo de prácticas de RRHH para la inclusión y accesibilidad de personas con discapacidad (PCD) en las organizaciones.

Contextualización: MídiaPulse, empresa de marketing digital que alcanzó los 100 empleados, pasó a encuadrarse en la Ley de Cotas (Ley Brasileña n.º 8.213/91). La contratación de Petrúcio Vianna, si bien cumplió con la legislación, evidenció deficiencias estructurales y culturales en la promoción de un ambiente inclusivo. Vanessa propone un plan integral de diversidad e inclusión, enfrentando resistencia por parte de la alta dirección que cuestiona costos y pertinencia de la iniciativa.

Tema Principal: Inclusión de personas con discapacidad en el entorno organizacional y el papel estratégico de RRHH en la promoción de la diversidad.

Público: Estudiantes de pregrado y posgrado (lato y stricto sensu) de Administración y Gestión de Recursos Humanos en asignaturas como Administración de Recursos Humanos, Gestión de Personas, Comportamiento Organizacional y Diversidad e Inclusión Organizacional.

Originalidad/Valor: El caso ofrece un abordaje realista y sensible sobre los desafíos que enfrentan las personas con discapacidad en el mercado laboral, fomentando la reflexión crítica sobre la inclusión más allá del cumplimiento legal, con un enfoque en el desarrollo de políticas de RRHH sostenibles y transformadoras.

Palabras clave: Inclusión laboral, Persona con discapacidad, PCD, Gestión de recursos humanos, Diversidad organizacional.

INTRODUÇÃO

Este caso de ensino aborda a inclusão de pessoas com deficiência na força de trabalho da MídiaPulse. Vanessa, coordenadora do departamento de Recursos Humanos (RH), precisa desenvolver um plano para tornar a empresa mais diversa e inclusiva.

Fundada em 2014, em Recife/PE, a



MídiaPulse oferece, a todo o Brasil, serviços de *marketing*, incluindo assessoria em vendas, gestão de marca e campanhas em redes sociais. Seu portfólio inclui planejamento de campanhas digitais, gestão de redes sociais, produção de conteúdo multimídia e análise de *performance* por meio de métricas avançadas (Google Analytics, Facebook Insights e ferramentas de Business Intelligence - BI). A empresa atua desde a definição de público-alvo, jornadas de compra e posicionamento de marca até a execução operacional: *design* gráfico, edição de vídeo, automação de *e-mail marketing* e relatórios semanais de Key Performance Indicators (KPIs). Ela atende clientes dos setores de varejo, saúde, educação e serviços. A cultura organizacional sustenta-se em três valores centrais: inovação, colaboração e foco no cliente.

Em 2017, a MídiaPulse atingiu o número de 100 colaboradores e, diante disso, a empresa se enquadrava na Lei 8.213, de 24 de julho de 1991, conhecida como Lei de Cotas para PCD, que estabelece, entre outras regras, o percentual de PCD em empresas com 100 ou mais funcionários (Planalto, 1991). Para continuar atendendo à legislação, Petrúcio Vianna, uma pessoa surda, ingressou no quadro funcional da empresa para ocupar a vaga de outra PCD que havia se desligado em 2017.

A empresa não priorizava a acessibilidade organizacional, sua preocupação era centrada nos resultados operacionais e financeiros. Nesse contexto, Vanessa, coordenadora do RH, despertou para a importância da inclusão de PCD após realizar uma entrevista de desligamento com Petrúcio, que pediu demissão em 2024 para ocupar um cargo em uma instituição pública. Vanessa percebeu que a empresa precisava se preparar melhor para receber e reter profissionais em contexto semelhante ao de Petrúcio. Ela refletiu sobre como poderia ter oferecido condições de trabalho mais adequadas, tais como treinamentos acessíveis, ações para sua inclusão e legitimação social, além de adaptações nas rotinas de comunicação e participação em reuniões.

Diante desse cenário, Vanessa assume o desafio de liderar um plano de mudanças nos processos de RH. Seu objetivo é tornar a

MídiaPulse mais acessível e inclusiva, por meio de ações éticas e igualitárias que promovam a pluralidade e atraiam profissionais com alto potencial.

A Trajetória de Petrúcio Vianna

Buscando compreender as experiências vivenciadas por Petrúcio ao longo de sua trajetória na empresa e os fatores que influenciaram sua decisão de demissão voluntária, Vanessa o convidou para uma entrevista de desligamento. Petrúcio aceitou o convite de Vanessa e, acompanhado de um intérprete, passou uma tarde relatando suas vivências desde a sua formação técnica, seu ingresso na MídiaPulse e sua trajetória profissional até o momento de sua saída.

Petrúcio Vianna se graduou em Comunicação Visual em 2016, aos 20 anos, deixando os pais orgulhosos. Brasileiro e surdo desde o nascimento, teve a Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS) como sua principal forma de comunicação e de acesso ao conhecimento durante toda a sua trajetória escolar. Por esse motivo, a língua portuguesa foi aprendida como segunda língua, o que, por vezes, gerava dificuldade na compreensão de determinados termos e na leitura labial em situação de comunicações mais complexas.

Em seguida, ingressou na graduação em Letras/LIBRAS, momento em que se casou. Em 2017, sentindo necessidade de acelerar seus projetos pessoais, buscou um emprego que proporcionasse melhor remuneração. Foi então que surgiu a oportunidade na MídiaPulse, disponibilizada para atender à Lei 8.213/91 (Planalto, 1991). Petrúcio relatou:

Uma PCD havia sido demitida e a empresa precisa seguir a porcentagem de cotas para PCD, devido à lei, então lembraram de mim! [...] Fui indicado e agradei. Levei meu currículo e, no dia seguinte, eu já estava trabalhando. [Petrúcio].

Ao comunicar a notícia à esposa, Petrúcio sentiu alegria, mas também preocupações: "Como seria para um surdo trabalhar numa empresa de ouvintes? Como funcionaria a comunicação? Os colaboradores conhecem a Língua Brasileira de Sinais?". Petrúcio decidiu seguir, mesmo sabendo



que seria uma experiência desafiadora.

Contratado como auxiliar no setor de Produção de Conteúdos, sua principal responsabilidade era desenvolver projetos e peças publicitárias e corrigir eventuais defeitos. Para isso, mantinha contato frequente com o supervisor e colegas. Embora a empresa já contratasse pessoas com deficiência, nunca havia admitido um surdo, gerando surpresa inicial:

As pessoas ficaram em choque. Ele é surdo? Como assim? Quanto tempo ele trabalha? As pessoas ficavam sem entender como isso acontecia [Petrúcio].

Petrúcio também relatou que as pessoas o observavam quando ele estava se expressando por meio dos sinais, que ficavam olhando com curiosidade, porque era uma novidade e, apesar de serem surpreendidas com uma pessoa surda no ambiente de trabalho, ele também percebia olhares de admiração.

Vanessa perguntou sobre as dificuldades de comunicação e o ambiente de trabalho. Petrúcio explicou as estratégias iniciais:

Eles ficavam escrevendo no papel e mostrando. Eu escrevia e mostrava a eles, depois eles escreviam e mostravam para mim. Aos poucos, eu pude ensinar um pouco da Língua de Sinais ao longo do trabalho, então o pessoal da minha convivência começou a evoluir e não precisava tanto dos papéis. [...] Mas ainda havia algumas dificuldades. Às vezes, a pessoa não entendia LIBRAS de jeito nenhum e era necessário escrever no papel. Em outras situações aparecia alguma palavra em Português que eu não conhecia, porque era uma língua mais difícil para mim. Então, eu perguntava e eles me mostravam imagens para que eu pudesse compreender o significado. O Português é a minha segunda língua. [Petrúcio]

E quando um convidado dava treinamento, ele solicitava intérprete:

Certa vez, veio um convidado para dar um treinamento para os funcionários da empresa. Eu falei com o meu chefe: "Por favor, eu preciso de um profissional

intérprete! Realmente preciso de alguém que tenha essa competência, porque serão muitas horas de palestra e eu não posso perder essas informações". Nessas situações é preciso contratar um intérprete. No caso de um contexto rápido de reunião ou conversa, algum funcionário ou colega que soubesse um pouco de LIBRAS poderia *quebrar um galho*. [Petrúcio]

O maior desafio, porém, era o Português em ambientes com várias pessoas falando ao mesmo tempo, pois dependia da leitura labial:

Eram quatro pessoas falando ao mesmo tempo! Eu não tenho quatro olhos, eu só podia me concentrar em uma de cada vez para fazer essa leitura labial. Para mim, essa situação era difícil pois eu poderia estar entendendo as coisas de forma errada. Por vezes, eu me perguntava: "O que estou fazendo aqui nessa reunião se eu não consigo acompanhar?". Alguém vinha me explicar resumidamente o que ocorreu no encontro, mas isso exigia um pouco mais de tempo. E, às vezes, eu achava que estava entendendo pela leitura labial, mas quando uma pessoa explicava eu percebia que não havia entendido e que poderia ter me prejudicado na empresa. Eu não queria ser chamado à atenção. [Petrúcio]

Enquanto Petrúcio explicava à Vanessa sobre os meios de comunicação com os colegas de trabalho, ele recordou como foi a sua participação na primeira reunião em que foi convocado:

Quando foi marcada a reunião, não avisaram com antecedência para chamar o intérprete. Alguém falou: "Vai continuar?". E eu fiquei sentado, observando, tentando fazer a leitura labial sem intérprete e o pessoal falando. Foi uma reunião bem rápida, depois eu perguntei: "Vocês falaram sobre o quê?" Meu chefe tentou me explicar que foi sobre o novo projeto e que teria algumas atualizações, ele resumiu bastante. [Petrúcio]

Refletindo sobre esses desafios iniciais enfrentados por Petrúcio, Vanessa procurou saber como ele se sentia nessas situações e se,



em algum momento, ele teve a sensação de ter sofrido preconceito:

Nessa primeira reunião eu fiquei muito angustiado, porque foi tudo muito rápido para mim. Já, nas reuniões seguintes, contrataram um intérprete, mas eu sempre tinha que lembrá-los de chamar esse profissional, pois, às vezes, eles esqueciam de se planejar para esses momentos. Isso me deixava desapontado. Eu sinto que a empresa poderia ter preparado melhor as pessoas com quem eu trabalhava. [...] Em outras situações eu sentia muita dificuldade, devido à complexidade do português, frases longas, profundas, eu não estava acostumado com a conversação no português corporativo. Isso me deixava triste porque fazia com que eu me sentisse isolado dos meus colegas de trabalho. Mas eu fui aprendendo e, quando eu me acostumei, ficou mais tranquilo. Sugeri que algumas coisas poderiam ser comunicadas através do chat e utilizamos a tecnologia a nosso favor. [...] Eu nunca senti um preconceito dentro da empresa. [...] Na primeira vez, quando eu entrei no trabalho eu achei ótimo, eles foram muito receptivos comigo, não senti rejeição. Apenas acredito que algumas coisas poderiam ter sido facilitadas para mim nas rotinas de trabalho e comunicação. [Petrúcio]

Sobre as relações com colegas, lembrou-se de um episódio:

Estávamos sentados, conversando por meio de papéis... Às vezes, eu percebia, pelas expressões, que as pessoas ficavam cansadas. Acredito que alguém disse algo como: "Tenha mais respeito, ele é surdo, tenha paciência, é seu colega de trabalho". Eu nunca cheguei a ter alguma discussão ou mal-estar com alguém, mas acho que essa pessoa não tinha costume de interagir com uma pessoa surda e isso a cansava. [Petrúcio]

Por fim, Petrúcio destacou seu comprometimento: ajudava outras equipes sempre que havia acúmulo de trabalho e recebeu vários elogios, como neste feedback:

O meu chefe falava coisas do tipo: "Petrúcio, você é o cara! Você ajuda muito a empresa e que bom que você trabalha aqui. Você está sendo muito positivo para nós, espero que estejamos sendo positivos para você também." [Petrúcio]

Apesar dos reconhecimentos e de ter recebido três promoções ao longo dos sete anos, Petrúcio destacou que a empresa dava pouca condição para crescer e que considerava a remuneração pouco atraente, com poucas gratificações. Essas condições foram relevantes para que ele buscasse um concurso público na sua área de formação em LIBRAS e que, com a aprovação, solicitasse o pedido de desligamento da MídiaPulse.

O trabalho de Vanessa no RH da MídiaPulse

Historicamente, as contratações na MídiaPulse ocorriam por meio de indicações internas: as vagas eram divulgadas apenas aos colaboradores, que então indicavam candidatos, e o gestor realizava uma única entrevista para a seleção. Em 2021, Vanessa ingressou como assistente administrativa e, posteriormente, assumiu a coordenação de RH, composta por um estagiário, um assistente de Departamento Pessoal e vinculada à Gerência Administrativa.

Desde que assumiu, ela criou um banco de talentos e formulários de candidatura, permitindo o registro de perfis de interessados, e implantou novas etapas no processo seletivo, como triagem de currículos e testes específicos por cargo. Vanessa também passou a coordenar pagamentos e controle de ponto, sob a supervisão do gerente administrativo, Matias.

Além disso, supervisiona os processos de admissão e demissão. Apesar dessas melhorias, a empresa ainda não possui um plano de carreira definido. Conta apenas com uma tabela de cargos e salários, e não estabeleceu rotina formal de gestão da diversidade e de acessibilidade em toda a organização.

A ideia do plano de inclusão para a MídiaPulse

Em 2024, após compreender as dificuldades que Petrúcio enfrentou durante seus sete anos na MídiaPulse, Vanessa decidiu que era



hora de promover mudanças nos processos e na cultura da empresa para torná-la mais inclusiva. Ela percebeu que a próxima reunião mensal de acompanhamento de resultados, que reúne coordenadores, gerentes funcionais, diretores e o presidente da unidade, seria o momento ideal para apresentar suas ideias, pois ali são discutidos os indicadores do Balanced Scorecard (BSC) de cada diretoria e gerência.

Antes do encontro, Vanessa organizou suas anotações e, em reunião com Matias (Gerente Administrativo desde 2019), expôs a proposta. Ele reconheceu a relevância da iniciativa, parabenizou-a e concordou que a reunião de resultados seria o fórum adequado para lançar o programa de gestão da diversidade e inclusão. Entusiasmada com os benefícios esperados, Vanessa estruturou o conteúdo da apresentação e aguardou o dia do evento.

Apresentação da proposta na reunião de resulta

Antes da abertura da reunião pelo Diretor-Presidente, Matias aproximou-se de Roberto:

— Seu Roberto, a Vanessa, coordenadora de RH que trabalha comigo, gostaria de apresentar a proposta de um plano da nossa área para todos os presentes.

— Tudo bem, contanto que não demore muito. Tenho outra reunião em seguida — respondeu o Sr. Roberto.

Ao final da pauta, Matias pediu a atenção de todos:

— Pessoal, antes de encerrarmos, peço mais alguns minutos para a apresentação de uma proposta do departamento de RH, que será feita brevemente pela Vanessa. Assim, Vanessa iniciou:

— Bom dia a todos. A proposta que eu vou apresentar inclui ações para gestão e promoção da inclusão e da diversidade na nossa organização. Recentemente, tivemos um funcionário surdo com um grande potencial que encontrou uma oportunidade para a sua carreira em outra instituição. Quando investiguei a situação dele, percebi que os ambientes físico, psicossocial e os processos não estavam adequados à realização de suas atividades. Isso me levou a pensar nessa intervenção.

O diretor de operações, Sr. Paulo, interrompeu:

— Você acha mesmo que há necessidade de mudanças apenas para satisfazer as vontades de um colaborador? Já imaginou atender às exigências de todo o pessoal da empresa?

Vanessa respondeu:

— O plano não atenderá às necessidades do Petrúcio, que já saiu da empresa. A proposta é desenvolver um plano para promover a inclusão e a diversidade na nossa empresa. Hoje nosso único movimento nessa perspectiva é o cumprimento da lei de cotas. Existem muitas pessoas competentes como o Petrúcio que podem ser recrutadas. Em primeiro lugar, vamos reformular nosso processo de recrutamento e seleção para garantir que nossa força de trabalho reflita a diversidade da sociedade. Isso significa oferecer oportunidades a todos que possuam os requisitos para o cargo, sem discriminação racial, sexual ou de deficiência. Em seguida, vamos adaptar os programas de treinamento, preparar a equipe e ajustar as rotinas dos setores, conforme as necessidades dos novos colaboradores. Finalmente, investir na socialização, garantindo que todos se sintam bem-vindos e integrados à nossa cultura e valores. O objetivo é nos prepararmos para a diversidade e nos tornarmos uma empresa inclusiva.

O Sr. Roberto elogiou, mas cobrou mais detalhes:

— Parabéns pela proposta, Vanessa. Eu gostei da sua iniciativa, essa proposta apresenta boas intenções, mas preciso de mais detalhes. Gostaria de compreender, em termos práticos, como podemos colocar esse plano em prática e avaliar os recursos envolvidos, já que temos outras melhorias operacionais em vista.

Vanessa garantiu:

— Sem problemas, Sr. Roberto. Posso desenvolver e apresentar um plano completo na próxima reunião.

O Diretor-Presidente encerrou:

— Ótimo, iremos disponibilizar um tempo exclusivo para esse momento. Obrigado, Vanessa, e bom trabalho a todos.



A missão de Vanessa

De volta ao seu escritório, Vanessa refletiu sobre sua trajetória desde a escolha do curso de Administração, o papel que exercia na MídiaPulse e sua real contribuição para as pessoas que ali trabalhavam, pois, como coordenadora de RH, deveria zelar pela compatibilidade entre as necessidades dos colaboradores e as da empresa. Ela sentia ter conquistado a confiança da empresa, o que foi fruto de sua dedicação e comprometimento durante três anos de carreira na MídiaPulse. Ao reconhecer a importância estratégica de sua área, Vanessa percebeu naquela oportunidade a chance de implementar ações de impacto social que valorizassem o bem-estar dos funcionários, o respeito às diferenças e à diversidade.

Vanessa passou a raciocinar sobre o propósito e os elementos do plano: **Como será possível a MídiaPulse atuar com inclusão? Quais ações e estratégias podem ser adotadas para cumprimento desse plano? Como desenvolver o plano de forma eficaz e sustentável considerando os recursos disponíveis?**



NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso trata da diversidade nas organizações com foco em práticas de RH que possibilitem a inclusão e a permanência de PCD no ambiente organizacional. A sua aplicação tem como objetivo permitir que o aluno:

i. Compreenda os desafios vivenciados por pessoas com deficiência no ambiente de trabalho;

ii. Reflita e discuta sobre a diversidade e a inclusão nas organizações sob a perspectiva de pessoas com deficiência;

iii. Desenvolva conhecimento sobre processos de RH associados à inclusão e à manutenção de profissionais diversos nas organizações.

Fontes de dados e métodos de coleta

Os relatos sobre a PCD baseiam-se em informações reais; contudo, seu nome e o da empresa foram modificados para proteger as identidades. O nome Petrúcio faz referência ao atleta paralímpico Petrúcio Ferreira dos Santos (n. 1996, São José do Brejo do Cruz/PB), bicampeão paralímpico, tricampeão mundial e atual recordista dos 100 e 200 metros rasos. Já o sobrenome Vianna homenageia Hebert Lemos de Souza Vianna (n. 1961, João Pessoa/PB), cantor, compositor e guitarrista, fundador e principal vocalista dos Paralamas do Sucesso, que, após um acidente que o deixou paraplégico, ocorrido em 2001, retornou aos shows em 2002.

Os dados de Petrúcio foram coletados por meio de entrevista online, mediada por intérprete de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS), com duração aproximada de uma hora e meia. A gravação, realizada com autorização do participante, foi transcrita e convertida na narrativa do caso.

Vanessa e os demais personagens são fictícios. O nome da protagonista é uma homenagem a Vanessa Lima Vidal (n. 1984, Fortaleza/CE), primeira candidata surda no concurso Miss Brasil, vice-campeã em 2008, e atualmente professora, pesquisadora, modelo, atriz e defensora da inclusão.

As notas de ensino foram elaboradas com base na literatura específica. Além disso, algumas das iniciativas que são de sugestão de inclusão e permanência de PCD no trabalho foram inspiradas nas práticas de uma organização, a partir de entrevista online com uma gerente de gestão de pessoas e responsável pelo recrutamento e seleção.

Público-alvo e competências

O caso aborda questões cruciais de inclusão e gestão da diversidade, com ênfase em processos de RH. Pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*) na área de Administração e Gestão de RH, em disciplinas como Administração de RH, Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional e Diversidade e Inclusão Organizacional. Além disso, possibilita a mobilização de saberes e atributos profissionais, conforme o Quadro 1.

Quadro 1

Saberes e atributos vinculados a competências na resolução do caso para ensino

Saberes	Atributos vinculados a competências
Saberes do ambiente e relacionais	Trabalho em equipe, resolução de problemas e relacionamento interpessoal.
Aptidões e qualidades pessoais	Senso de justiça e ética no trato das questões sociais, participação, predisposição para buscar novos conhecimentos, facilidade de adaptação às mudanças, reflexão.
Saberes teóricos	Recursos Humanos, Comportamento Organizacional, Diversidade e Inclusão nas Organizações.

Fonte: adaptado de Silva et al. (2008).



Questões para discussão

A reflexão da narrativa e do dilema do caso poderá ser estimulada a partir das seguintes questões para discussão:

1. Com base nas situações vivenciadas por Petrúcio, quais foram os seus desafios desde a descoberta da vaga até a sua saída da empresa e como ele se sentia nessas situações?

2. À medida que Petrúcio se deparava com situações adversas, pensava em estratégias para mitigar os seus efeitos e permanecer desempenhando o seu trabalho da melhor forma possível. Por que Petrúcio se defrontou com diversos problemas no cotidiano da sua função? Quais foram as estratégias utilizadas pelo protagonista para lidar com os problemas identificados?

3. Se você estivesse no lugar de Vanessa, considerando o porte e as características da MídiaPulse, que ações você sugeriria para elaboração de um plano orientado para a inclusão e retenção de PCD? Direcione as ações para mudanças nos processos de recrutamento e seleção, integração, treinamento e desenvolvimento e proponha, no mínimo, duas ações para cada um desses processos.

Organização da aula para aplicação do caso de ensino

As orientações apresentadas nesta seção baseiam-se em Silva e Bandeira-de-Mello (2021). Para utilização do caso, é fundamental que o professor explique a metodologia, enfatizando seu papel de mediador e o dos alunos como protagonistas, além de conhecer previamente o perfil da turma para otimizar essa estratégia. Recomenda-se que na disciplina já se tenha abordado os conteúdos subjacentes ao caso, como diversidade e inclusão nas organizações, plano de ação, subsistemas e políticas, práticas e processos de RH, para que os estudantes possam aprofundar suas análises e discussões.

A aplicação em sala pode ocorrer em duas ou quatro horas-aula, sendo duas o mínimo necessário. O caso deve ser enviado com pelo menos uma semana de antecedência, permitindo que cada aluno faça a leitura atenta, responda às questões e registre dúvidas individualmente.

No encontro, o professor pode estimular um debate sobre o que foi lido, explorando os fatos vivenciados pelos personagens e pedindo que os estudantes compartilhem suas visões e experiências. Desde o início, é importante ressaltar a diversidade de opiniões e respeito mútuo.

Como proposta para a modalidade de quatro horas-aula, a turma pode ser dividida em pequenos grupos de quatro a cinco alunos, organizados em círculos. Cada grupo debate sobre as questões e elabora um relatório síntese com reflexões e respostas coletivas, apoiadas em percepções individuais. Em seguida, todos retornam ao grande grupo para apresentar esses relatórios. O professor registra no quadro as contribuições comuns e os pontos de divergência e, por meio de slides, faz conexões teóricas e complementa o debate com aspectos que não tenham sido contemplados. Para concluir, conduz a construção de um único plano de inclusão, reunindo as ideias mais relevantes dos grupos, o qual poderá servir como referência em aplicações futuras do caso.

Já na modalidade com duas horas-aula, a discussão inicial pode ser realizada diretamente no grande grupo, utilizando-se das reflexões e respostas individuais dos alunos que foram realizadas após o envio do caso e antes dessa aula destinada ao debate do caso. Em resumo, a principal diferença em relação à abordagem anterior consiste na recomendação de realizar a discussão das questões com toda a turma. O layout da sala pode ser estruturado, substituindo os pequenos grupos por um único círculo com todos os alunos.

Por fim, o professor solicita que os alunos exponham as dificuldades encontradas e suas percepções sobre a sessão, assinalando condições favoráveis ao processo de ensino-aprendizagem e sugerindo oportunidades de melhoria para futuras aplicações do caso. Com a intenção de elucidar a proposta de planejamento e organização da aula, apresenta-se, no Quadro 2, uma síntese com as etapas sugeridas e as respectivas descrições e duração.



Quadro 2

Síntese da proposta de planejamento e organização da aula

Etapas para aplicação do caso	Descrição	Momento/Duração (modalidade 4 horas-aula)	Momento/Duração (modalidade 2 horas-aula)
Apresentação da metodologia de Casos para Ensino	Apresentação da estratégia de ensino, dos papéis e responsabilidades dos envolvidos, dos objetivos de aprendizagem e dos critérios de avaliação	Aula que antecede a sessão de debate do caso	Aula que antecede a sessão de debate do caso
Envio do caso	Compartilhamento do caso e das orientações sobre a atividade com os alunos	Aula que antecede a sessão de debate do caso	Aula que antecede a sessão de debate do caso
Aquecimento	Convidar os alunos a apresentar, de forma breve, as suas impressões sobre o caso e sobre experiências vivenciadas que tenham alguma afinidade com o caso	Início da sessão do caso (entre 10 ou 15 minutos)	Início da sessão do caso (entre 10 e 15 minutos)
Debate em pequenos grupos	Discussão e síntese das respostas do grupo em um relatório, a partir das respostas individuais	Aproximadamente 1h40min (metade do tempo para as questões 1 e 2 e metade para a questão 3)	Não aplicável para esta modalidade
Debate no grande grupo	Discussão e síntese das respostas do grupo em um painel/quadro	A partir das respostas dos pequenos grupos. Entre 1h e 1h20min (metade do tempo para as questões 1 e 2 e metade para a questão 3)	A partir das respostas individuais, aproximadamente 1h (metade do tempo para as questões 1 e 2 e metade para a questão 3)
Complementações	Apresentação das respostas de referência do caso e outras complementações que o professor julgar pertinente	Pode ser realizada após ou em conjunto com a etapa anterior. Entre 10 e 20 minutos.	Pode ser realizada após ou em conjunto com a etapa anterior. Entre 10 e 20 minutos.
Encerramento	Levar os alunos a refletir e compartilhar os elementos favoráveis à aprendizagem, as dificuldades e oportunidades de melhoria. Fornecer feedback aos alunos.	Entre 20 ou 25 min	Entre 20 e 25 min

Fonte: elaboração própria (2025).

É recomendado que o professor considere o tempo aproximado de cada momento, de acordo com a duração da hora-aula da instituição. Foi tomado como parâmetro o tempo para a hora-aula de, no mínimo, 50 minutos e, no máximo, 60 minutos.

Análise do Caso e Revisão de Literatura

Nesta seção, apresentam-se possíveis respostas às questões propostas, com o objetivo de auxiliar o professor na aplicação do caso.



Questão 1. Desafios

Para responder à primeira questão que solicita que o aluno aponte os desafios que Petrúcio enfrentou desde a descoberta da vaga até a sua saída, o professor pode, durante o debate em grande grupo e na síntese das respostas no quadro, conduzir a reflexão sobre as dificuldades enfrentadas por pessoas com deficiência para ingressar e manter-se no mercado formal de trabalho. Nesse sentido, recomenda-se fundamentar as discussões nas pesquisas de Irigaray & Vergara (2011), que evidenciam problemas como a falta de individualização do sujeito, condições de trabalho inadequadas à deficiência, preparo insuficiente de colegas e clientes, dificuldade de promoção e construção de carreira, estigmatização e instrumentalização da diversidade pela

empresa. Essa base teórica pode ser complementada pelos elementos discriminatórios identificados por Robbins et al. (2011): a subestimação do desempenho de pessoas com deficiência, a baixa probabilidade de contratação e a percepção de que certas deficiências prejudicam o trabalho; e pelas reflexões sobre narrativas de diversidade adotadas apenas para cumprir exigências legais (Barbosa, 2009).

Após esse resgate literário, o professor pode explorar o Quadro 3 em sua aplicação, que organiza os desafios vivenciados por Petrúcio e os sentimentos que ele experimentou ao enfrentar adversidades na empresa, incentivando os alunos a identificar similaridades e complementaridades com suas próprias respostas.

Quadro 3

Desafios e sentimentos experimentados por Petrúcio

Desafio	Sentimento
Ambiente organizacional estruturado para ouvintes, no qual o Português era utilizado como principal meio de comunicação, apesar de ser a segunda língua de Petrúcio.	Preocupação sobre sua adaptação à empresa, dificuldade em compreender determinados termos do português corporativo e sensação de isolamento e tristeza em algumas situações de trabalho.
Conversas simultâneas, reuniões com múltiplos interlocutores e uso frequente de linguagem técnica e formal.	Angústia e insegurança por não conseguir acompanhar integralmente as discussões por meio da leitura labial, com receio de interpretar informações incorretamente.
Despreparo dos colegas e da organização para lidar com as especificidades da comunicação com pessoas surdas.	Embora não tenha relatado experiências de preconceito, Petrúcio demonstrou desapontamento com a falta de preparo institucional para promover sua inclusão.
Ausência de treinamentos acessíveis e adaptados às suas necessidades comunicacionais.	Medo de cometer erros, prejudicar suas atividades profissionais e ser responsabilizado por falhas decorrentes de dificuldades de comunicação.
Falta de recursos e adaptações adequadas, como intérprete de LIBRAS em treinamentos, reuniões e eventos corporativos.	Angústia, frustração e sensação de exclusão em situações nas quais não conseguia acessar plenamente as informações compartilhadas.

Fonte: elaboração própria (2025).

Questão 2. Estratégias

Durante o debate em sala sobre a segunda questão “Por que Petrúcio se defrontou com diversos problemas no cotidiano da sua função? Quais foram as estratégias utilizadas pelo protagonista para lidar com os problemas identificados?”, o professor pode incentivar os alunos a pensar em soluções que extrapolem as adotadas por Petrúcio e atendam outros PCD. Nesse processo, é fundamental destacar que as ações e estratégias de gestão da diversidade e de igualdade devem refletir oportunidades de desenvolvimento organizacional no contexto específico da empresa (Barbosa, 2009). Por exemplo, Hanashiro e Teixeira (2021) sugerem que práticas justas e res-

peitosas na gestão da diversidade podem gerar percepções positivas dos membros da organização, melhorando o clima e o comprometimento com os resultados.

Para enriquecer a discussão, o docente pode trazer a pesquisa de Irigaray e Vergara (2011), que observa o “constante bom humor para agradar as pessoas em volta” e o “elevado nível de dedicação para resultados notáveis”, suscitando uma reflexão sobre as vantagens e desvantagens dessas estratégias. Em seguida, retoma-se o contexto de Petrúcio a partir da narrativa do caso e apresenta-se o Quadro 4, que reúne as estratégias que ele adotou para superar os desafios.



Quadro 4

Estratégias de enfrentamento adotadas por Petrúcio diante dos desafios de inclusão

Desafio	Estratégia
Ambiente organizacional estruturado para ouvintes, no qual o Português era utilizado como principal meio de comunicação, apesar de ser a segunda língua de Petrúcio.	Petrúcio utilizava a leitura labial na tentativa de compreender a comunicação dos colegas.
Conversas simultâneas, reuniões com múltiplos interlocutores e uso frequente de linguagem técnica e formal.	Solicitação de explicações adicionais sobre o conteúdo das conversas e questionamentos para compreender palavras rebuscadas.
Despreparo dos colegas e da organização para lidar com as especificidades da comunicação com pessoas surdas.	Utilização de recursos de escrita em papéis e no chat utilizado pela empresa, além de ilustrações. Ensino de sinais básicos de LIBRAS aos colegas interessados.
Ausência de treinamentos acessíveis e adaptados às suas necessidades comunicacionais.	Solicitação de um profissional intérprete de LIBRAS para reuniões e treinamentos.
Falta de recursos e adaptações adequadas, como intérprete de LIBRAS em treinamentos, reuniões e eventos corporativos.	Dedicação e foco no trabalho, buscando superar as dificuldades e apresentar bons resultados.

Fonte: elaboração própria (2025).

Cabe ao professor ressaltar que a decisão sobre as estratégias de inclusão é complexa em função da diversidade de deficiências, além de que o planejamento de ações de cada organização reflete as suas limitações e peculiaridades.

Questão 3. Plano de inclusão e retenção de PCD

Para a terceira questão "Se você estivesse no lugar de Vanessa, que ações sugeriria para elaborar um plano orientado à inclusão e retenção de PCD na empresa? Direcione o plano de ação para mudanças nos processos de recrutamento, seleção, integração, treinamento e desenvolvimento", o professor pode iniciar apresentando um panorama da inserção de PCD no mercado de trabalho, suscitando reflexões sobre a real inclusão dessas pessoas nas organizações.

Os dados da PNAD 2022 (IBGE/MDHC) evidenciam desigualdades: apenas 26,6% das PCD estão ocupadas, contra 60,7% dos demais indivíduos, e há cerca de 30% de diferença na média de rendimentos (R\$ 1.860 para PCD versus R\$ 2.690) (MDHC, 2022). Em 2019, uma pesquisa realizada pela Universidade Estadual de Campinas revelou que apenas 17,6% de empresas que possuem matrizes no estado de São Paulo cumpriram a legislação que estabelece cotas de inclusão de pessoas com deficiência e que a ocupação dos postos de trabalho reservados a profissionais com deficiência se resumiu a 46% (Agência Brasil, 2022). Em relação a essa legislação, Neves (2020) identificou, a partir de uma pesquisa realizada com dados secundários, que o seu cumprimento é utilizado de maneira instrumental pelas organizações que se preocupam mais com a visibilidade e o retorno

do discurso de responsabilidade social do que com a relevância social.

Em seguida, o professor pode explorar o capítulo VI da Lei 13.146/2015 – Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Planalto, 2015), mostrando os direitos ao trabalho das PCD e ressaltando a discrepância entre norma e prática. Como referência de boas práticas, recomenda-se consultar a publicação do Instituto Ethos e da Rede Empresarial de Inclusão Social (2019), que apresenta indicadores para negócios sustentáveis e responsáveis pela inclusão de PCD.

Com o intuito de enfatizar que o plano pode ser desenvolvido de acordo com o contexto organizacional específico, o professor poderá se apoiar na abordagem de inclusão apontada por Bailey et al. (2020), que afirma que para construir uma cultura verdadeiramente inclusiva é fundamental que os líderes desenvolvam consciência dos próprios vieses (processo interno de exame das crenças e práticas organizacionais), expressem autenticidade ao permitir que todos tragam suas identidades completas ao trabalho e adotem responsabilização ao estabelecer metas, métricas e prestar contas por comportamentos inclusivos.

Por fim, cabe lembrar que uma postura verdadeiramente diversa requer mudanças além dos processos de gestão (Alves & Galeão-Silva, 2004), mas a proposta inicial de Vanessa focará em recrutamento, seleção, socialização e treinamento. Assim, o professor reúne as sugestões dos alunos para construir o plano na sala e, em seguida, apresenta o Quadro 4 como complemento às respostas coletivas.



Quadro 5

Proposta de projeto para inclusão e manutenção de PCD: recrutamento, seleção, socialização e treinamento

Processo	Estratégias	Ações e Recursos necessários
Recrutamento e Seleção	- Parceria com organizações que lidam com PCD no processo de Recrutamento e Seleção; - Oferta de vagas e seleção para as diversas áreas da empresa; - Adaptação do processo de seleção de pessoas por competências.	- Disponibilidade de horas para execução de processo seletivo com testes e análise de competências; - Tecnologias assistivas como leitores de tela e softwares de tradução de língua de sinais; - Locais físicos de seleção que sejam acessíveis a todas as PCD.
Socialização	- Realização de campanhas e treinamentos voltados para a sensibilização dos colegas e das lideranças dos funcionários com deficiência; - Comunicar a área sobre a admissão de novas pessoas com deficiência; - Incentivar a formação de equipes de trabalho com integrantes que possuem e que não possuem deficiência, buscando integrá-las na organização;	- Utilização das mídias da empresa e destinação de tempo do pessoal do RH para a realização de campanhas periódicas; - Contratação de empresa especializada em diversidade e inclusão organizacional para realização dos primeiros treinamentos in company; - Contratação de treinamento EAD em diversidade e inclusão organizacional para treinamentos periódicos;
Treinamento e Desenvolvimento	- Treinamentos com recursos acessíveis, de acordo com a deficiência do funcionário; - Adequação da estrutura, de acordo com a deficiência do profissional; - Acompanhamento do profissional durante o período de experiência; - Definição de critérios de desempenho adaptados à realidade desses profissionais; - Igualdade de oportunidades de desenvolvimento para pessoas com e sem deficiência; - Foco nas potencialidades do profissional em detrimento do foco apenas na sua deficiência.	- Contratação de intérpretes para comunicação em LIBRAS; - Custos com adaptação estrutural para as diferentes deficiências; - Levantamento e compreensão das necessidades do profissional com deficiência.

Fonte: elaboração própria, com base em Campos et al. (2013).

Após o debate e a construção coletiva das respostas, o professor pode encerrar enfatizando a importância e a abrangência do tema, mostrando que as reflexões sobre a inclusão de PCD estendem-se também à diversidade de raça e de gênero, e chamando a atenção para a responsabilidade dos alunos como potenciais protagonistas na gestão das organizações, sejam elas privadas, públicas ou sociais.

Avaliação da atividade

Ao final da aula, depois do debate do caso e da coleta das percepções dos alunos sobre a metodologia, a forma de aplicação, os sentimentos vivenciados e as sugestões de refinamento, o docente pode oferecer um breve feedback com base nessas contribuições. O processo de avaliação pode ser apoiado por uma rubrica que estabeleça critérios compatíveis com a metodologia e atribua pesos para quantificação da nota, conforme ilustrado no Quadro 6.

Quadro 6

Sugestão de rubrica de avaliação

Critério	Descrição	Peso	Aluno A	Aluno B	Aluno C
C1	O participante contribui para o encaminhamento geral da discussão com intervenções que refletem uma análise cuidadosa do caso, usando os fatos do texto e os conceitos vistos na disciplina e no curso?	2,0			
C2	O participante consegue responder efetivamente às questões e às críticas das suas colocações?	2,0			
C3	O participante tem capacidade de mobilizar as suas competências para resolução do dilema do caso?	2,0			
C4	As sugestões dos participantes têm aplicabilidade prática?	2,0			
C5	O participante interage com os demais e está interessado e motivado a participar?	2,0			
SOMA		10,0			

Fonte: adaptado de Silva e Bandeira-de-Mello (2021).



É recomendado que o professor compartilhe, na aula anterior à discussão do caso, os critérios de avaliação e seus respectivos pesos, no mesmo momento em que apresenta aos alunos a metodologia de ensino por casos, para que eles tenham ciência do processo avaliativo.

Experiência com a aplicação do caso

A primeira aplicação deste caso ocorreu em agosto de 2024, com uma turma do quarto período de Administração, na disciplina de Recursos Humanos, em uma IES pública. A sessão de quatro horas contou com intensa participação dos alunos nos debates, tanto em pequenos grupos quanto no grande grupo, e, após seus relatos, foram incluídas informações que enriqueceram o contexto da empresa. Com base nessa experiência, não se identificou necessidade de alterar as questões que orientam as discussões; as diretrizes apresentadas nesta nota de ensino serviram efetivamente como guia para o alcance dos objetivos propostos.

REFERÊNCIAS

- Agência Brasil. (2022). Estudo mostra descumprimento da Lei de Cotas em empresas paulistas. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2022-10/estudo-mostra-descumprimento-da-lei-de-cotas-em-empresas-paulistas>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44, 20-29.
- Bailey, E., Lipton, A., Miller, J., & Moll, S. (2020). *The Three A's of Inclusion: Awareness, Authenticity, and Accountability*. Harvard Business Publishing.
- Barbosa, L. (Coord.). (2009). *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. Atlas.
- de Campos, J. G. F., de Vasconcellos, E. P. G., & Kruglianskas, G. (2013). Incluindo pessoas com deficiência na empresa: estudo de caso de uma multinacional brasileira. *Revista de Administração*, 48(3), 560-573.
- Hanashiro, D. M. M., & Teixeira, M. L. M. (2021). *Gestão do fator humano: uma visão baseada na era digital*. (3ª ed). Saraiva Educação.
- Instituto Ethos & Rede Empresarial de Inclusão (2019). *Indicadores Ethos-REIS para a Inclusão da Pessoa com Deficiência*.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2011). O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 9, 1085-1098.
- Planalto. (2015). Lei N. 13.146, de 6 de julho de 2015. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm
- Ministério dos Direitos Humanos (2022). Brasil tem 18,6 milhões de pessoas com deficiência, indica pesquisa divulgada pelo IBGE e MDHC. Disponível em <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/brasil-tem-18-6-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia-indica-pesquisa-divulgada-pelo-ibge-e-mdhc>
- Neves, A. M. (2020). Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. *Revista Gestão & Sustentabilidade: Grupo de Estudos em Operações e Sustentabilidade*. Universidade Federal da Fronteira Sul.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Silva, A. B., Alberton, A., & Verdinelli, M. A. (2008). Professional competences of the business administrator and their implications in formal education: a study in universities of Southern Brazil. In: BRITISH ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE, Harrogate - England. Proceedings. v. 1. Harrogate – England.
- Silva, A. B., & Bandeira-de-Mello, R. (2021). *Aprendendo em Ação: utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem*. Editora UFPB.