DESAFIOS VIVENCIADOS POR PROFISSIONAIS COM DEFICIÊNCIA VISUAL: UMA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES COM GESTORES E AMBIENTE DE TRABALHO

Challenges experienced by visually impaired professionals: a perspective on relations with managers and the work environment

Jefferson Augusto Castilho Bassetto
Luiz Henrique da Silva

RESUMO

Este trabalho buscou analisar as percepções dos deficientes visuais em relação aos desafios vivenciados com seus gestores e ambiente de trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas com deficientes visuais da área de tecnologia. Os resultados indicaram como principais desafios a acessibilidade no contexto das ferramentas de trabalho, falta de adaptação dos espaços físicos, tecnologias inadequadas e ausência de conhecimento por parte dos gestores sobre as necessidades específicas desses profissionais. Conclui-se, portanto, que a conscientização dos gestores é fundamental para eliminar essas barreiras e possibilitar uma colaboração produtiva.

PALAVRAS-CHAVE

Deficiência visual; Trabalho; Desafios

ABSTRACT

This study aimed to analyze the perceptions of visually impaired individuals regarding

Jefferson Augusto Castilho Bassetto
Pesquisador da Universidade de São Paulo (Brasil) jefferson.bassetto@gmail.com

Luiz Henrique da Silva
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (Brasil) luizhenrique301@hotmail.com

the challenges experienced with their managers and work environment. It is a qualitative and exploratory research, in which data were collected through interviews with visually impaired professionals in the technology sector. The results indicated that the main challenges include accessibility issues related to work tools, lack of adaptation of physical spaces, inadequate technologies, and the managers' lack of knowledge about the specific needs of these professionals. It is concluded, therefore, that raising awareness among managers is essential to eliminate these barriers and enable productive collaboration.

KEYWORDS
Visual impairment; Work; Challenges

INTRODUÇÃO

A possibilidade de acesso ao trabalho é uma das formas mais importantes de participação ativa na comunidade, no qual pessoas com deficiências (PCD) possuem o direito de participar do mercado de trabalho em condições de igualdade de oportunidades com as demais pessoas. A inclusão transcende a habilidade produtiva da PCD, mas evolve igualmente a capacidade da sociedade em acolher e criar condições propícias para oferecer oportunidades a esse grupo. É fundamental acreditar que fortalecer a cultura de inclusão é um processo orgânico e contínuo, é preciso desenvolver uma consciência coletiva que valorize e respeite as diferenças que existem entre os indivíduos (Guimarães & Coelho, 2023; Hammes & Nuernberg, 2015).

Conforme o censo demográfico realizado no Brasil em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), constatou-se que a população de pessoas com algum tipo de deficiência e/ou dificuldade representa aproximadamente 46 milhões de brasileiros, o que equivale a cerca de 24% da população nacional (IBGE, 2010).

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2022, a população com deficiência no Brasil foi estimada em 18,6 milhões de pessoas com 2 anos ou mais, representando 8,9% da população nessa faixa etária (IBGE, 2023). No contexto da deficiência visual, a Pesquisa Nacional de Saúde (IBGE, 2019) apontou que 3,4% da população brasileira apresenta deficiência visual severa. Os dados da PNAD ainda indicaram que as PCD estão menos inseridas no mercado de trabalho e na educação, resultando em dificuldades adicionais no acesso à renda (IBGE, 2023).

Com o propósito de promover a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho, destaca-se a Lei das Cotas (Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991), que, em seu artigo 93, estabelece que empresas com 100 ou mais funcionários têm a obrigação de reservar de 2% a 5% de seus quadros de pessoal para beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas (Brasil, 1991). No Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão (Estatuto da Pessoa com Deficiência) (Lei Nº 13.146, de 6 de julho de 2015) garante o direito de todas as PCD e demais cidadãos ao acesso à vida, moradia, saúde, acessibilidade, habilitação, reabilitação, profissionalização, transporte e trabalho. Essa legislação visa assegurar e promover o exercício dos direitos e liberdades fundamentais das PCD, visando à sua inclusão social e cidadania (Brasil, 2015).

Apesar do impulso da legislação e da crescente conscientização pública sobre os direitos e capacidades das PCD no trabalho, ainda existem inúmeros desafios a serem superados (Melo & Morais, 2023). Mesmo após três décadas da publicação da Lei de Cotas, é baixo o quantitativo de PCD formalmente empregadas no Brasil quando comparado ao segmento populacional total (Amâncio & Mendes, 2023). A falta de acessibilidade representa um desafio significativo para as PCD visual em suas atividades cotidianas. Isso abrange desde espaços físicos carentes de sinalização adequada para a locomoção até a ausência de tecnologias assistivas que possam facilitar as atividades no ambiente de trabalho (Fracaro & Berberi, 2022; Santos & Ferreira, 2023).

Tais obstáculos constituem um dos principais fatores que restringem a inclusão dessas pessoas na sociedade e no mercado de trabalho, relegando-as a ambientes mais limitados (Fracaro & Berberi, 2022), uma vez que muitas empresas encaram a inclusão de PCD como uma mera obrigação legal (Melo & Morais, 2023). A dificuldade de inserção das PCD e a falta de preparo do mundo corporativo para absorver este profissional e fazê-lo progredir na empresa se traduzem em comportamentos que vão desde a segregação até a falta de reconhecimento de sua capacidade laborativa (Serrano & Brunstein, 2011).

Tendo em vista que o número de PCD vem cada vez mais aumentando e buscando suprimir o preconceito e/ou a falta de informação (Fialho et al., 2017), essa pesquisa se justifica pelo fato da temática de PCD ser um assunto complexo, que carece de maiores reflexões e aprofundamento (Fialho et al., 2017). A inclusão social de PCD visual no mercado de trabalho é um tópico amplamente discutido e promovido. No entanto, os aspectos relacionados à preparação dos gestores para direcionar, gerenciar e acompanhar a carreira desses profissionais ainda são pouco explorados. Isso pode resultar em uma falta de acolhimento, orientação e desafios condizentes com o potencial, competências e habilidades dos colaboradores com deficiência visual

(Bernardi & Rosa, 2019).

Diante do exposto, havendo a necessidade de medidas que busquem implementar meios para reduzir os imperativos de desigualdade presentes no cotidiano das PCD (Guimarães & Coelho, 2023), o objetivo desta pesquisa consistiu em analisar as percepções dos deficientes visuais em relação aos desafios vivenciados com seus gestores e ambiente de trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a Lei Brasileira de Inclusão da PCD, também conhecida como Estatuto da PCD (Lei 13.146), define-se como PCD aquela que possui um impedimento de longo prazo, seja ele de natureza física, mental, intelectual ou sensorial. Tal impedimento, quando em interação com uma ou mais barreiras, pode dificultar ou impedir sua participação plena e efetiva na sociedade, em igualdade de condições com as demais pessoas (Melo & Moraes, 2023).

Toda PCD tem o direito de escolher livremente seu trabalho e ser aceita nele, em um ambiente acessível e inclusivo, com as mesmas oportunidades que as demais pessoas. Portanto, entidades jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza devem assegurar ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos, proibindo restrições ao emprego de PCD e qualquer forma de discriminação baseada em sua condição (Melo & Morais, 2023). Acreditar que fortalecer a cultura de inclusão é um processo orgânico e contínuo é essencial. Muitas populações enfrentam disparidades salariais, preconceitos e sofrem os impactos da falta de reconhecimento dos méritos, habilidades e capacidades das PCD, bem como de sua contribuição para o local de trabalho e o mercado laboral (Guimarães & Coelho, 2023).

Dentre as várias justificativas apresentadas pelas empresas para não contratarem PCD, a falta de qualificação profissional é uma delas. Por isso, é importante destacar que o processo de empregabilidade começa com a qualificação que essas pessoas adquirem, muitas vezes por meio da educação profissional. A inclusão de PCD no ensino profissionalizante traz consigo especificidades em termos legais e sociais (Santos & Ferreira, 2023). Ainda é possível destacar que para garantir a capacitação e o pleno exercício do trabalho, é necessário realizar ajustes para tornar o ambiente de trabalho acessível. Isso inclui a utilização de tecnologias assistivas, como ampliadores e leitores de tela, que facilitam a autonomia e a independência das PCD visual. Também é importante promover campanhas para reduzir os preconceitos e informar a sociedade sobre a empregabilidade das PCD (Lima et al., 2021).

Nesse sentido alguns estudos apontam dificuldades encontradas pelas PCD no mercado de trabalho. Fialho et al. (2017) constataram que, geralmente, a contratação de PCD visa apenas o cumprimento legal da Lei de Cotas. Eles investigaram as políticas de acessibilidade ao contratar uma PCD e descobriram que as organizações contratam de acordo com sua estrutura física e processual, ou seja, ao empregar um colaborador com deficiência, não há preocupação com sua acessibilidade. Barros e Ambiel (2020), em seu estudo, ressaltam que os deficientes visuais que estão inseridos no ambiente profissional relatam enfrentar conflitos organizacionais, especialmente relacionados à falta de reconhecimento profissional e à ausência de um plano de carreira estruturado. Este cenário indica que, apesar de fazerem parte de uma organização, esses indivíduos ainda podem ser percebidos como tutelados ou incapazes.

Lima et al. (2021) conduziram uma pesquisa com foco na cidade do Rio de Janeiro, a qual permitiu verificar diversas dificuldades enfrentadas tanto por PCD visual quanto pelas organizações relacionadas a essa questão. Os obstáculos identificados como os de maior impacto incluem: preconceito, ausência de políticas empresariais para a contratação de PCD, atuação insatisfatória da área de recursos humanos das empresas, falta de acessibilidade e de acesso à educação e capacitação. As empresas também indicaram o aumento de custos gerado pela contratação de PCD, além do distanciamento entre essas pessoas e as empresas.

No estudo de Serrano e Brusntein (2011), que abordou a experiência de gestores na inclusão de PCD em suas equipes, os resultados revelaram que o gestor que recebe uma PCD em sua equipe enfrenta um novo desafio: desenvolver competências que lhes permitam administrar com sucesso a inclusão. Isso ocorre porque a simples prescrição dos manuais corporativos ou institucionais não garante, por si só, o desenvolvimento das capacidades necessárias para ser bem-sucedido como agente do processo inclusivo.

A reversão desta situação é viável por meio da formulação de políticas públicas de inclusão para essa categoria de trabalhadores, as quais devem fornecer esclarecimentos sobre o potencial dessas pessoas, suas capacidades cognitivas e laborativas nos diversos setores econômicos. A atuação das instituições pode se manifestar de várias maneiras, desde um olhar mais atento para compreender as necessidades da PCD e adotar a postura que melhor o atenda, até tornar o ambiente mais acessível, investindo em tecnologias assistivas que facilitem seu trabalho. As instituições podem implementar o emprego apoiado, adotar jornadas flexíveis ou oferecer a opção de teletrabalho (Guimarães & Coelho, 2023), além de ser importante que os demais colaboradores das equipes tenham sensibilidade para enxergar esses

profissionais com mais empatia e cuidado, contribuindo para tornar o ambiente mais integrado (Melo & Morais, 2023).

Assim, a problemática relacionada às PCD e o mundo do trabalho não pode ser tratada como eventos esporádicos da dinâmica social. Trata-se de uma população que apresenta demandas latentes e contínuas, o que por si só justifica a necessidade de discussões regulares nos âmbitos teórico e organizacional (Amâncio & Mendes, 2023). O processo de inclusão das PCD no mercado de trabalho não deve se limitar à sua presença física ocupando vagas nas empresas, visto como uma imposição ou custo para o empreendedor. Pelo contrário, deve ser encarado como uma oportunidade para gerar valor para ambas as partes envolvidas. A sinergia resultante de processos de trabalho bem estruturados, combinados com profissionais motivados e devidamente posicionados, tanto com deficiência quanto sem, dentro de um ambiente corporativo inclusivo e livre de preconceitos, pode potencializar a criação de valor para o negócio, acionistas, clientes e demais partes interessadas (Guimarães & Coelho, 2023).

2 METODOLOGIA

Este estudo é categorizado como uma pesquisa com abordagem qualitativa e natureza exploratória, utilizando entrevistas como fonte de dados. A pesquisa concentrou-se na análise das percepções de pessoas com deficiência visual que ocupam diversos cargos, pertencem a diferentes faixas etárias e gêneros, dentro do setor de tecnologia de uma grande empresa do setor financeiro, localizada no estado de São Paulo, com atuação global e uma sólida cultura de inclusão e diversidade. A referida empresa conta com aproximadamente 12.000 funcionários na área de tecnologia, dos quais cerca de 2.600 possuem algum tipo de deficiência.

Os participantes das entrevistas foram selecionados a partir de um fórum interno da empresa sobre diversidade e inclusão, buscando indivíduos que se alinhassem ao escopo da pesquisa. O contato com esses profissionais foi estabelecido por meio de mensagens via Microsoft Teams, nas quais foram explicados os objetivos da pesquisa e realizados os convites para participação. Foram enviados 30 convites, resultando na participação voluntária de 14 profissionais.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas orientadas por um roteiro semiestruturado, composto por questões abertas. As entrevistas foram realizadas durante o mês de agosto de 2023, utilizando a plataforma de comunicação online Microsoft Teams. Antes do início das entrevistas, os participantes foram devidamente informados sobre a natureza e o propósito do estudo, sendo solicitada a assinatura do

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para garantir a autorização para a gravação em áudio. Códigos foram empregados para identificar e assegurar o anonimato dos entrevistados. O total de tempo dedicado às entrevistas foi de 7 horas e 20 minutos, conforme detalhado na Tabela 1.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Código	Entrevistado	Idade	Gênero	Tipo de deficiência visual	Duração da entrevista
E1	Entrevistado 1	28	Feminino	Baixa visão	25 minutos
E2	Entrevistado 2	33	Masculino	Total	28 minutos
E3	Entrevistado 3	37	Feminino	Total	32 minutos
E4	Entrevistado 4	23	Masculino	Baixa visão	35 minutos
E5	Entrevistado 5	21	Masculino	Baixa visão	30 minutos
E6	Entrevistado 6	31	Feminino	Monocular	26 minutos
E7	Entrevistado 7	38	Masculino	Baixa visão	29 minutos
E8	Entrevistado 8	30	Masculino	Monocular	33 minutos
E9	Entrevistado 9	26	Masculino	Monocular	28 minutos
E10	Entrevistado 10	29	Masculino	Monocular	40 minutos
E11	Entrevistado 11	32	Feminino	Total	36 minutos
E12	Entrevistado 12	22	Masculino	Monocular	32 minutos
E13	Entrevistado 13	26	Masculino	Total	34 minutos
E14	Entrevistado 14	28	Feminino	Total	32 minutos
Fonte: elaborado pelos autores (2024).					

A análise dos dados foi conduzida a partir das transcrições previamente realizadas das entrevistas, utilizando a abordagem de análise de conteúdo. A análise foi orientada por quatro categorias pré-definidas, nomeadamente Acessibilidade, Liderança, Papel do Gestor no Desenvolvimento de Carreira e Capacitação do Gestor. As transcrições das entrevistas foram realizadas integralmente e posteriormente categorizadas de acordo com as categorias pré-estabelecidas, empregando a metodologia de análise de conteúdo segundo Bardin (2011).

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir são apresentados os resultados dos principais desafios vivenciados pelos profissionais com deficiência visual em relação aos seus gestores e ao ambiente

de trabalho.

3.1 Acessibilidade

A Lei nº 10.098, sancionada em 19 de dezembro de 2000, estabelece diretrizes e critérios fundamentais para a promoção da acessibilidade a indivíduos com deficiência ou limitações de mobilidade. Em seu segundo artigo, a referida lei define o termo «acessibilidade» como a capacidade e circunstância de alcançar, com segurança e independência, espaços, mobiliário, equipamentos urbanos, construções, meios de transporte e sistemas de comunicação por parte de PCD ou com mobilidade reduzida (Brasil, 2000).

Os relatos das entrevistas abordam as dificuldades enfrentadas pelos entrevistados, que são deficientes visuais, no ambiente de trabalho. Eles destacam a falta de acessibilidade nas ferramentas utilizadas no cotidiano profissional, mencionando problemas como a incompatibilidade de aplicativos com leitores de telas, a dificuldade de navegação em sites visualmente bonitos, mas não acessíveis, e a necessidade de aprender as particularidades de cada ferramenta, muitas das quais ainda não são completamente acessíveis. O entrevistado E14 ressalta: “aplicativos não muito acessíveis, sites visualmente bonitos para quem enxerga, mas péssimo quando se trata de navegação via leitor de telas”. Essa percepção é corroborada pelo entrevistado E1, que mencionou “dificuldades nas ferramentas utilizadas, uma vez que precisamos aprender as particularidades de cada uma, ressaltando que muitas delas ainda não são completamente acessíveis”. Além disso, o entrevistado E11 complementa essa visão ao destacar que “formas de consumir os dados que muitas vezes vêm por meio de gráficos ou imagens que dificultam o trabalho”.

Continuando nessa perspectiva, os entrevistados mencionam desafios na forma como os dados são apresentados, com a predominância de gráficos ou imagens, o que dificulta a compreensão para quem depende de leitores de telas, “às vezes encontramos apenas imagens para realizar uma atividade, e nos casos de deficientes visuais 100%, eles não conseguem desenvolver de forma autônoma” (E6). A falta de adaptação de espaços físicos, tanto no ambiente virtual quanto no local de trabalho físico, é destacada por E2, afetando a autonomia e eficiência no desempenho das atividades profissionais por parte dos deficientes visuais. A questão da locomoção ao local de trabalho também é mencionada por E6, indicando que há desafios adicionais diários relacionados à mobilidade no ambiente profissional.

Esses resultados corroboram com a literatura, uma vez que a falta de

acessibilidade se revela como um grande desafio enfrentado pelas PCD visual em suas atividades diárias. Isso abrange desde espaços físicos carentes de sinalização adequada para locomoção até a ausência de tecnologias assistivas que poderiam auxiliar nas atividades no ambiente de trabalho. Esses obstáculos emergem como um dos principais fatores que restringem a inclusão dessas pessoas na sociedade e no mercado de trabalho, mantendo-as em ambientes restritos (Fracaro & Berberi, 2022).

3.2 Liderança

Liderança é a habilidade de influenciar pessoas por meio do poder e da capacidade, utilizando diálogo, exemplos e atitudes para atingir objetivos preestabelecidos e moldar a equipe de acordo com seus princípios. O que anteriormente era sinônimo de chefe ou gestor tornou-se uma busca pelo desenvolvimento organizacional, resultando em uma variedade de conceitos distintos (Bergamini, 2009; Yamafuko & Silva, 2015). O líder nas organizações tem se mostrado uma peça imprescindível nas equipes, uma vez que assume a responsabilidade pela orientação e desenvolvimento de pessoas (Silva et al., 2023), além de liderar a consecução dos objetivos estabelecidos (Silva et al., 2022).

Os relatos abordam a adaptação da liderança no ambiente de trabalho para atender às necessidades dos profissionais com deficiência visual. Os entrevistados destacam a importância de uma abordagem mais inclusiva, na qual os gestores evoluem de uma tradicional figura de chefe para uma figura de líder. O entrevistado E4 menciona a transição de uma abordagem de chefia para uma liderança mais orientadora, que ajuda e orienta os colaboradores em suas atividades e carreiras. O foco está em entender as necessidades individuais e proporcionar apoio de maneira personalizada.

O entrevistado E10 destaca a necessidade de os gestores compreenderem a realidade específica de cada pessoa com deficiência visual, reconhecendo que mesmo pessoas com a mesma deficiência podem ter necessidades diferentes. Isso ressalta a importância da personalização no suporte oferecido. Os entrevistados E11 e E12 reforçam a importância do interesse dos gestores em compreender as diferenças, ouvir as necessidades específicas e buscar maneiras de facilitar o dia a dia dos profissionais com deficiência visual. Eles destacam a aplicação de formas de desenvolvimento individualizado e a necessidade de adaptar estratégias de liderança de acordo com as características de cada colaborador, como reforçado na fala de E12, “os gestores devem entender a deficiência visual e aplicar formas de desenvolvimento de acordo com cada colaborador auxiliando em planos de desenvolvimento individual”.

Serrano e Brunstein (2011) identificaram, em sua pesquisa, que a situação

anteriormente descrita pelos deficientes visuais constitui um processo de aprendizado compartilhado, uma experiência nova tanto para o gerente quanto para a PCD, podendo resultar em uma postura reativa de ambas as partes: o gerente espera que a PCD expresse suas necessidades, enquanto esta aguarda a iniciativa do gerente, sem comunicar suas dificuldades. Tal cenário sugere a existência de uma barreira inicial, um constrangimento que inibe as pessoas de agirem com a espontaneidade desejada em um processo que os gestores consideram como algo que deveria ocorrer naturalmente.

E6 destaca a importância de liderar de acordo com cada situação, desafiando os deficientes visuais dentro de suas capacidades e habilidades. Ele enfatiza a necessidade de abertura para que os profissionais com deficiência visual possam questionar e expor suas necessidades. E13 conclui que, “acredito que os gestores sempre devem evoluir para incluir a todos, e estar sempre mudando faz parte da liderança”. Isso destaca a ideia de que a liderança inclusiva é um processo dinâmico que requer adaptação contínua para atender às necessidades dos profissionais com deficiência visual e promover um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

Além de os gestores terem que garantir condições adequadas para que as PCD possam desenvolver plenamente seus talentos e potencialidades (Serrano & Brunstein, 2011), as empresas devem implementar um programa de inclusão de PCD. Isso implica na elaboração de um planejamento estratégico abrangente, que inclua oportunidades de capacitação para as PCD, treinamento para gestores e equipes, adaptações físicas, tecnológicas e arquitetônicas, bem como avaliação e readaptação constantes (Melo & Morais, 2023).

3.3 Papel do gestor no desenvolvimento de carreira

Os gestores desempenham cada vez mais um papel fundamental nos sistemas organizacionais de desenvolvimento de carreira. Os funcionários reconhecem os gestores como fundamentais na orientação de suas carreiras. Durante o planejamento e administração de suas trajetórias profissionais, os funcionários valorizam gestores que se mostram sintonizados e receptivos às suas necessidades. Por outro lado, a falta consistente desse cuidado pode resultar no desenvolvimento de um apego evitativo. Nessas circunstâncias, a relação de gestão de carreira está sujeita a deterioração, o que pode ocasionar níveis mais baixos de confiança organizacional e satisfação profissional, e, eventualmente, resultar na perda de recursos humanos essenciais (Crawshaw & Game, 2015).

Malschitzky (2012) destaca a importância de realizar escolhas de carreira profissional com base em um planejamento e gestão adequados. Essas escolhas devem promover não apenas a simples execução do horário de trabalho e a busca por remuneração financeira, mas também a satisfação ao seguir um plano previamente traçado. É crucial considerar que a presença diária no ambiente de trabalho não deve ser apenas tolerada, mas sim ser uma fonte de realização pessoal e profissional, como destacado pelo relato do entrevistado E10: "tem pessoas que realmente querem apenas o emprego e o salário no fim do mês, mas tem pessoas que realmente têm interesse: estudam, se formam, fazem graduação e pós, idiomas, entre outros, para ajudar no seu crescimento".

Com base nos relatos das entrevistas, percebeu-se que, da mesma forma que os entrevistados enfatizam que a carreira, capacitação e desenvolvimento são responsabilidades do profissional, também apontam a importância da participação do gestor. Essa participação inclui fornecer orientação, apresentar desafios e oferecer incentivos, proporcionando oportunidades e inclusão de maneira equitativa. Compreender a deficiência visual e suas necessidades é crucial para que o gestor possa auxiliar o profissional com deficiência visual a direcionar e desenvolver sua carreira, abrindo portas para oportunidades de crescimento profissional.

Conforme Lima e Tose (2009), é incumbência do gestor atuar como intermediário no desenvolvimento da carreira de seus subordinados. Isso engloba oferecer suporte para o planejamento da carreira, incentivar os funcionários a assumirem a responsabilidade pelo próprio crescimento profissional, proporcionar orientações realistas para a autoavaliação e oferecer feedback claro e honesto sobre o desempenho atual e suas implicações futuras. Adicionalmente, cabe ao gestor comunicar as políticas formais e informais da organização, proporcionar exposição às oportunidades e estabelecer conexões com as pessoas e recursos adequados.

O entrevistado E4 destaca que "os gestores precisam fazer o trabalho de entender o momento de carreira do colaborador e buscar ajudar o mesmo a trilhar seu caminho, seja com treinamentos e com desafios maiores no trabalho". Conforme destacado por Barros e Ambiel (2020), os deficientes visuais inseridos no ambiente profissional relatam enfrentar conflitos organizacionais, notadamente relacionados à falta de reconhecimento profissional e à ausência de um plano de carreira estruturado. Este cenário indica que, apesar de integrarem uma organização, esses indivíduos ainda podem ser percebidos como tutelados ou incapazes. O nível de satisfação, no entanto, tende a aumentar quando as pessoas com deficiência visual percebem que a organização possui um plano de carreira bem delineado e investe na qualificação dos profissionais,

promovendo relações colaborativas entre pessoas com e sem deficiências.

Em contrapartida, o entrevistado E10 afirma que “em mais de 90% das vezes, as pessoas com deficiência são admitidas apenas para cumprir o sistema de cotas”, e essa percepção é complementada pelo entrevistado E2, que menciona: “em alguns casos, o colaborador é contratado simplesmente para ocupar uma vaga”. Bernardi e Rosa (2019) identificaram que, devido à Lei de Cotas, que obriga a contratação de 2% a 5% de pessoas com deficiência para empresas com 100 ou mais funcionários, existe a percepção de que as vagas são preenchidas, mas que não há um acompanhamento dos profissionais e gestão de carreira. Portanto, é necessária a capacitação dos gestores e colaboradores para que contribuam com o desenvolvimento e inclusão desses profissionais.

3.4 Capacitação Do Gestor

Nas organizações, observa-se um alto percentual de contratações realizadas exclusivamente para o cumprimento da Lei de Cotas, destacando a necessidade de uma maior sensibilização das lideranças e de investimentos na capacitação dos gestores para lidarem com essa questão (Bernardi e Rosa, 2019). Além da capacitação dos profissionais nessa área, a participação ativa dos gestores é essencial para promover a adoção de uma cultura inclusiva por todos na empresa (Lima et al., 2021).

Os relatos das entrevistas abordam a falta de preparo dos gestores para receber pessoas com deficiência visual em suas equipes. A maioria dos entrevistados expressa a percepção de que os gestores não possuem conhecimentos ou não receberam capacitação adequada em relação às necessidades e desafios específicos enfrentados por profissionais com deficiência visual. O entrevistado E14 destaca que muitos gestores não estão familiarizados com o funcionamento do leitor de telas, não conhecem programas acessíveis e não compreendem a necessidade de tempo adicional que os profissionais com deficiência visual podem precisar para aprender a usar novas ferramentas. Isso gera uma sensação de atraso e pressão sobre esses profissionais, pois o tempo necessário para adaptação pode ser diferente dos padrões usuais, como desacatado em sua fala: “[...] isso acaba gerando uma sensação de atraso no indivíduo, uma vez que estamos sob pressão, mas nosso tempo é diferente das pessoas que enxergam 100%”.

Os entrevistados E3 e E8 apontam para a necessidade de incentivo por parte das empresas para que os gestores se capacitem no tema da inclusão de pessoas com deficiência visual. Propõem cursos de letramento obrigatórios, ações de

incentivo e informação como meios para proporcionar aos gestores o conhecimento necessário para lidar efetivamente com a inclusão desses profissionais. E8 destaca a importância de mais conhecimento técnico por parte dos gestores, argumentando que se eles possuírem entendimento técnico e apoiarem a causa da inclusão como um todo, estarão contribuindo significativamente para apoiar os profissionais com deficiência visual.

Por fim, como forma de sintetizar os achados desta pesquisa, a Tabela 2 apresenta os principais desafios vivenciados pelos profissionais com deficiência visual em relação aos seus gestores e ao ambiente de trabalho.

Tabela 2. Síntese dos desafios vivenciados pelos profissionais com deficiência visual

Acessibilidade	Falta de acessibilidade em ferramentas do cotidiano profissional.
	Incompatibilidade de aplicativos com leitores de telas.
	Dificuldade de navegação em sites visualmente atraentes, mas não acessíveis.
	Necessidade de aprender particularidades de ferramentas não completamente acessíveis.
	Consumo de dados por meio de gráficos ou imagens, dificultando a compreensão para leitores de telas.
	Falta de adaptação de espaços físicos, impactando a autonomia.
	Desafios na locomoção ao local de trabalho.
Liderança	Gestores não preparados para lidar com profissionais com deficiência visual.
	Falta de compreensão da realidade específica de cada pessoa com deficiência visual.
	Necessidade de adaptação de estratégias de liderança.
	Falta de abertura dos liderados para questionar e expor suas necessidades.
Papel do gestor no desenvolvimento de carreira	Falta de participação do gestor no direcionamento e desenvolvimento de carreira.
	Necessidade de orientação, apresentação de desafios e oferecimento de incentivos.
Capacitação do gestor	Falta de preparo dos gestores para receber profissionais com deficiência visual. Desconhecimento do funcionamento de leitores de telas e programas acessíveis. Necessidade de tempo adicional para adaptação não compreendida pelos gestores. Necessidade de cursos de letramento obrigatórios e ações de incentivo para capacitar gestores.

Fonte: elaborado pelos autores (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar as percepções dos deficientes visuais em relação aos desafios vivenciados com seus gestores e ambiente de trabalho. Em um cenário marcado por avanços na conscientização sobre acessibilidade e inclusão, é inegável a importância da liderança e gestão como agentes fundamentais na promoção de um ambiente de trabalho verdadeiramente equitativo e inclusivo. A Lei nº 10.098 estabeleceu diretrizes para a acessibilidade, reconhecendo o direito de indivíduos com deficiência visual de alcançar espaços e recursos com segurança e independência. No entanto, as experiências compartilhadas pelos entrevistados revelam que a realidade muitas vezes ainda está aquém desses ideais.

Os achados deste estudo demonstraram que a questão da acessibilidade, especialmente no contexto das ferramentas de trabalho, emerge como um desafio recorrente para pessoas com deficiência visual. A falta de adaptação de espaços físicos, tecnologias inadequadas e a ausência de conhecimento por parte dos gestores sobre as necessidades específicas desses profissionais contribuem para a perpetuação das barreiras à plena inclusão. É essencial, portanto, que os gestores se tornem agentes de mudança, buscando compreender, capacitar-se e colaborar para superar esses obstáculos. Também é necessário promover uma cultura organizacional que valorize a acessibilidade e ofereça as ferramentas e estruturas necessárias para apoiar a inclusão. A conscientização dos gestores sobre as necessidades específicas das pessoas com deficiência visual é fundamental para eliminar barreiras e possibilitar a colaboração produtiva.

Os entrevistados ainda destacaram a necessidade de líderes que entendam as particularidades de cada pessoa, que estejam dispostos a ouvir, questionar e oferecer oportunidades de crescimento. A gestão inclusiva implica em reconhecer as necessidades individuais, incentivar o aprendizado constante e possibilitar um ambiente onde a contribuição de todos seja valorizada. Assim, a capacitação dos gestores, tanto em termos de conscientização sobre deficiência visual quanto em habilidades técnicas, é a base para a promoção da inclusão.

Os resultados deste estudo também destacam contribuições práticas e gerenciais para o desenvolvimento de políticas e práticas mais inclusivas, capacitação de gestores e promoção de ambientes de trabalho acessíveis e acolhedores para profissionais com deficiência visual. A implementação destas medidas pode não só melhorar a qualidade de vida e o desempenho desses profissionais, mas também contribuir para a construção de uma cultura organizacional mais diversificada e

inclusiva. Como contribuições sociais, esta pesquisa se concentra na promoção da inclusão, no empoderamento, na melhoria da qualidade de vida, no desenvolvimento de políticas públicas e na sensibilização para questões relacionadas à deficiência visual e à diversidade tanto no local de trabalho quanto na sociedade como um todo.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o tamanho da amostra (14 participantes), o que pode restringir a diversidade de perspectivas e experiências representadas nos dados coletados. Além disso, o estudo concentrou-se em profissionais com deficiência visual dentro de uma única empresa, o que limita a generalização dos resultados para outras empresas. Ademais, o estudo pode não ter identificado completamente todas as variáveis externas que poderiam influenciar as percepções e experiências dos participantes.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação de questionários e entrevistas aos gestores, com o objetivo de permitir que expressem suas opiniões e compartilhem suas experiências relacionadas à gestão e à inclusão de pessoas com deficiência visual. Outra sugestão é a pesquisa por meio da experimentação das ferramentas assistivas utilizadas, buscando avaliar se estas tecnologias são realmente úteis no cotidiano dos deficientes visuais e se ajudam a integrá-los ao ambiente de trabalho e à sociedade.

REFERÊNCIAS

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, L. O.; AMBIEL, R. A. M. "Não tem nada para fazer lá": trabalho e pessoas com deficiência visual. **Psico**, v. 51, n. 1, e31320, 2020.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERNARDI, R.; ROSA, C. P. P. B. A gestão da pessoa com deficiência nas organizações. **Revista Vitrine**, v. 1, n. 1, 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 25 jul.

1991. Seção 1, p. 14.826. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000**. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 20 dez. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm. Acesso em: 19 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União: Brasília, DF, 7 jul. 2015. Seção 1, p. 2. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

CRAWSHAW, J. R.; GAME, A. The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 9, p. 1182-1203, 2015.

FIALHO, C. B.; MELO, A. N.; NUNES, A. D. F. P.; GAI, M. J. P. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, 2017.

FRACARO, B.; BERBERI, M. A. L. Pessoas com deficiência, acessibilidade e tecnologia: entre possibilidades e desafios para a inclusão. **Pensar – Revista de Ciências Jurídicas**, v. 27, n. 4, 2022.

GUIMARÃES, J. C.; COELHO, A. B. M. C. Políticas públicas, pessoas com deficiência e emprego formal: uma análise sob a COVID-19. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 3, p. 454-473, 2023.

HAMMES, I. C.; NUERNBERG, A. H. A inclusão de pessoas com deficiência no contexto do trabalho em Florianópolis: relato de experiência no Sistema Nacional de Emprego. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 35, p. 768-780, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Características gerais da população, religião e pessoas com deficiência**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9662-censo-demografico-2010.html?edicao=9749&t=sobre. Acesso em: 20 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional de Saúde: tabela 8204 – pessoas com deficiência visual, por sexo e situação do domicílio**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/8204. Acesso em: 20 mar. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda**. Agência de Notícias IBGE, 2023. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda. Acesso em: 20 nov. 2023.

LIMA, M. G.; TOSE, S. Carreira: uma preocupação do indivíduo, uma responsabilidade da empresa. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 3, n. 1, 2001.

LIMA, M. M.; AVELAR, K. E. S.; SEIXAS FILHO, J. T.; DUSEK, P. M. Um panorama do mercado de trabalho da pessoa com deficiência visual na cidade do Rio de Janeiro. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, p. 211-223, 2021.

MALSCHITZKY, N. A importância da orientação de carreira na empregabilidade. **Revista da FAE**, v. 15, n. 1, p. 150-165, 2012.

MELO, A. B.; MORAIS, F. A. D. S. B. Uma análise da inclusão no mercado de trabalho das pessoas com deficiências: desafios e tendências. **Revista Foco**, v. 16, n. 11, 2023.

SANTOS, C. A.; FERREIRA, H. L. Os desafios dos alunos portadores de deficiências para permanecerem no mercado de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 2, p. 277-295, 2023.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 17, p. 360-395, 2011.

SILVA, L. H.; GHEDINE, T.; SILVA, F. M. Reflexões sobre a atuação do líder no

desenvolvimento de competências coletivas. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 24, n. 1, p. 40-58, 2022.

SILVA, L. H.; GHEDINE, T.; SILVA, F. M.; DUTRA, J. S. Estilos e papéis de liderança no contexto da indústria de moda. **Revista Pretexto**, v. 23, n. 3, 2022.

YAMAFUKO, E. L.; SILVA, J. J. Liderança nas organizações. In: **COLLOQUIUM HUMANARUM**, v. 12, Presidente Prudente, 2015. p. 86-93.

Publicado orignalmente na RECAPE - Revista de carreiras e pessoas. Vol. 15 | Nº 3 | 2025 | set./dez. | p. 522