INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

***Campus* Porto Velho Zona Norte**
Coordenação do Curso Superior Tecnológico em Gestão Comercial EAD

ANDREIA SANTOS DA SILVA DE MORAES
JOSIANE DOSSIMO DE LIMA

ESTRATÉGIAS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD) EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

PORTO VELHO
2025

ANDREIA SANTOS DA SILVA DE MORAES
JOSIANE DOSSIMO DE LIMA

ESTRATÉGIAS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD) EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Comercial, sob a orientação do Professor Dr. Ricardo dos Santos Pereira.

PORTO VELHO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Moraes, Andreia Santos da Silva de.
Estratégias para a inclusão de pessoas com deficiência (PcD) em empresas públicas e privadas / Andreia Santos da Silva de Moraes, Josiane Dossimo de Lima. - Porto Velho, 2025.
31 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Ricardo dos Santos Pereira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Pessoas com deficiência. 2. Equidade. 3. Inclusão. 4. Gestão organizacional. 5. Políticas públicas. I. Lima, Josiane Dossimo de. II. Pereira, Ricardo dos Santos (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

ANDREIA SANTOS DA SILVA DE MORAES
JOSIANE DOSSIMO DE LIMA

ESTRATÉGIAS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD) EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Gestão Comercial, sob a orientação do Professor Dr. Ricardo dos Santos Pereira.

Aprovado em: 10/11/2025 pela banca examinadora.

gov.br Documento assinado digitalmente
MARCIO RODRIGUES MIRANDA
Data: 17/11/2025 18:16:36-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr. Márcio Rodrigues Miranda (IFRO)

gov.br Documento assinado digitalmente
DANIELLE JACOB SERRA DO NASCIMENTO REZE
Data: 18/11/2025 20:37:41-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa. MsC. Danielle Jacob S. N. Rezende (IFAC)

gov.br Documento assinado digitalmente
RICARDO DOS SANTOS PEREIRA
Data: 19/11/2025 11:37:40-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professor Dr. Ricardo dos Santos Pereira (Orientador)

AGRADECIMENTOS

Encerramos esta etapa expressando nossa mais profunda gratidão por todo o aprendizado e crescimento vivenciados ao longo desta jornada acadêmica. Este trabalho representa não apenas um resultado individual, mas o reflexo de um caminho coletivo, repleto de desafios, descobertas e superações.

Nosso reconhecimento mais especial é dedicado ao Professor Doutor Ricardo dos Santos Pereira, cuja orientação foi essencial para a construção e a conclusão deste estudo. Seu rigor científico, clareza intelectual e comprometimento constante inspiraram-nos a buscar sempre a excelência e a manter o foco mesmo diante das adversidades. Agradecemos por sua paciência, dedicação e pela forma humana e estimulante com que conduziu este projeto.

Estendemos nossa sincera gratidão a todos os docentes e colaboradores do curso, que, com empenho e competência, contribuíram para a nossa formação acadêmica e pessoal. Cada disciplina, cada orientação e cada palavra de incentivo foram fundamentais para que chegássemos até aqui, transformando obstáculos em aprendizado e esforço em conquista.

Aos bastidores, deixamos nosso carinho e agradecimento pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de ausência e pelas palavras de encorajamento que nos fortaleceram ao longo do percurso.

Por fim, expressamos nossa gratidão a todos que, direta ou indiretamente, participaram desta trajetória. O sucesso deste trabalho é fruto da colaboração, da fé e da dedicação conjunta de todos que acreditaram e contribuíram para a realização deste sonho.

ESTRATÉGIAS PARA A INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (PcD) EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS

RESUMO: A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações representa um desafio crescente diante da necessidade de ambientes de trabalho mais acessíveis e equitativos. O presente estudo tem como objetivo analisar como ocorre a inclusão de pessoas com deficiência em empresas privadas e públicas. A pesquisa apresenta natureza aplicada e abordagem quali-quantitativa, com enfoque exploratório e descritivo, utilizando referências bibliográficas e aplicação de questionários com colaboradores de uma empresa pública. Os dados coletados permitiram identificar percepções e práticas institucionais relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência. Os resultados evidenciaram que, embora a maioria dos participantes reconheça a importância das políticas de inclusão, ainda persistem barreiras físicas e atitudinais que dificultam a plena participação das pessoas com deficiência. Verificou-se também que a gestão de pessoas exerce papel essencial na promoção de ações inclusivas, sobretudo no que se refere à comunicação interna e à oferta de estratégias adequadas. Conclui-se que o fortalecimento das políticas de inclusão e o investimento em sensibilização contínua são fundamentais para consolidar uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

PALAVRAS-CHAVE: Pessoas com deficiência; Equidade; Inclusão; Gestão organizacional; Políticas públicas.

ABSTRACT: The inclusion of people with disabilities in organizations represents a growing challenge given the need for more accessible and equitable work environments. This study aims to analyze how the inclusion of people with disabilities occurs in private and public companies. The research has an applied nature and a qualitative-quantitative approach, with an exploratory and descriptive focus, using bibliographic references and questionnaires applied to employees of a public company. The data collected allowed the identification of institutional perceptions and practices related to the inclusion of people with disabilities. The results showed that, although most participants recognize the importance of inclusion policies, physical and attitudinal barriers persist that hinder the full participation of people with disabilities. It was also found that human resource management plays an essential role in promoting inclusive actions, especially regarding internal communication and the provision of appropriate strategies. It is concluded that strengthening inclusion policies and investing in continuous awareness-raising are fundamental to consolidating a truly inclusive organizational culture.

KEYWORDS: People with disabilities; Equity; Inclusion; Organizational management; Public policies.

1 INTRODUÇÃO

A discussão sobre inclusão e acessibilidade está diretamente relacionada à consolidação de uma sociedade democrática e à efetivação dos direitos humanos. No Brasil, a Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.213/1991 (Lei de Cotas) e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) representam marcos jurídicos fundamentais nesse processo. No entanto, a simples existência de um aparato legal não garante a verdadeira inclusão. Muitas organizações ainda se limitam ao cumprimento formal da legislação, sem desenvolver políticas estruturadas de acessibilidade e de valorização da diversidade humana. Assim, o tema ultrapassa o campo jurídico e se insere no âmbito da gestão estratégica das pessoas e da cultura organizacional.

O cenário nacional reforça a urgência dessa discussão. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), aproximadamente 18,6 milhões de brasileiros declararam possuir algum tipo de deficiência, mas apenas 1% estão inseridos formalmente no mercado de trabalho. Mesmo com legislações específicas como a Lei nº 8.213/1991, que institui a reserva de vagas para PcDs, e a Lei Brasileira de Inclusão nº 13.146/2015, a distância entre o texto legal e a prática ainda é significativa (Brasil, 1991; Brasil, 2015). Para Sassaki (2005), a verdadeira inclusão depende de uma mudança cultural e estrutural, e não apenas do cumprimento legal, o que revela a importância de repensar as políticas de gestão de pessoas em empresas privadas e públicas.

Dessa forma, o presente trabalho tem como Objetivo geral “analisar como ocorre a inclusão de pessoas com deficiência em empresas privadas e públicas”. Como objetivos específicos, temos: Identificar os principais desafios enfrentados na inclusão de PcDs nas empresas; Compreender as estratégias de gestão adotadas pelas empresas para inclusão; Propor ações que fortaleçam uma cultura organizacional inclusiva.

A partir disso, como proposta de intervenção, esta pesquisa propõe a elaboração de uma Proposta Integrada de Inclusão, que possibilita a modernização da gestão de empresas a partir da articulação entre setores de recursos humanos, tecnologia da informação, infraestrutura e comunicação, o que possibilita uma abordagem sistêmica da inclusão.

2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) no mercado de trabalho constitui um dos principais desafios contemporâneos das organizações públicas e privadas. Apesar dos avanços legais e institucionais nas últimas décadas, a realidade ainda demonstra que a inserção plena dessas pessoas nas estruturas produtivas enfrenta barreiras significativas.

Em um contexto de transformação digital e de busca por maior equidade social, compreender como estratégias podem contribuir para a inclusão efetiva de PcDs torna-se essencial. Essas tecnologias, aliadas a uma gestão de pessoas sensíveis à diversidade, configuram-se como ferramentas estratégicas para promover ambientes mais acessíveis, produtivos e justos.

A seguir é apresentada uma análise conceitual e crítica sobre a deficiência no contexto social e jurídico, os desafios da inclusão no mercado de trabalho, especialmente em cargos públicos, e as estratégias utilizadas pelas organizações para promover ambientes mais acessíveis e inclusivos.

2.1 Pessoa com Deficiência (PcD)

O conceito de pessoa com deficiência passou por importantes transformações ao longo do tempo, saindo de uma perspectiva estritamente médica e individualizante para uma abordagem social e de direitos humanos.

A compreensão do conceito de pessoa com deficiência evoluiu significativamente ao longo do tempo, acompanhando mudanças sociais, políticas e jurídicas. Segundo Diniz (2007), durante o século XX predominou o modelo biomédico, que entendia a deficiência como uma anormalidade física ou mental a ser corrigida, associando-a à incapacidade do indivíduo em adaptar-se às normas sociais. Esse entendimento reduzia a deficiência a uma condição individual e patologizada, desconsiderando as barreiras externas impostas pela sociedade.

A partir das lutas por direitos civis e da mobilização de movimentos sociais, sobretudo nas décadas de 1980 e 1990, consolidou-se o chamado modelo social da deficiência, que compreende a limitação não como algo intrínseco à pessoa, mas como uma construção social resultante da interação entre indivíduos e barreiras físicas, atitudinais, comunicacionais e institucionais. Nesse sentido, como afirma

Palacios (2008), não é a deficiência que exclui, mas sim a sociedade que não está preparada para lidar com a diversidade humana.

Com o avanço das discussões sobre direitos humanos e o fortalecimento dos movimentos sociais, surgiu o modelo social da deficiência, que desloca o foco do corpo para o ambiente. Nessa perspectiva, a deficiência não é vista como um problema pessoal, mas como o resultado da interação entre o indivíduo e as barreiras impostas pelo meio físico, social e institucional (Palacios, 2008). Esse paradigma foi incorporado à legislação brasileira com a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que define PcD como “aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas” (Brasil, 2015).

Essa definição dialoga diretamente com a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, ratificada pelo Brasil com status de emenda constitucional, que reconhece a deficiência como resultado da interação entre impedimentos individuais e barreiras sociais (ONU, 2006; Palacios, 2008). Para Sassaki (2005), o desafio contemporâneo é romper com o assistencialismo e o capacitismo ainda presentes nas instituições, de modo que a inclusão ocorra por meio da garantia de condições equitativas de acesso e valorização em todos os espaços sociais, inclusive no trabalho.

Além da evolução conceitual, a terminologia passou por mudanças significativas. Termos como portador de deficiência foram substituídos por pessoa com deficiência, expressão que coloca o sujeito em primeiro plano e reforça sua condição de titular de direitos (Mazzotta, 2011). Essa alteração linguística reflete um avanço ético e político, pois desloca o foco da deficiência para a pessoa, valorizando sua dignidade e autonomia.

Nesse contexto, compreender quem são as PcDs e quais barreiras enfrentam é essencial para fundamentar políticas de gestão pública mais inclusivas. Tavares (2021) destaca que a inclusão depende de uma governança institucional que incorpore princípios de acessibilidade, equidade e representatividade em todas as etapas do ciclo de gestão. Assim, conhecer o perfil e as necessidades das PcDs é o primeiro passo para desenvolver políticas organizacionais que respeitem a diversidade e promovam ambientes de trabalho acessíveis e humanizados.

2.2 PcDs no mercado de trabalho

A inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é um desafio persistente, apesar dos avanços legais e institucionais. A Lei nº 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas, determina que empresas com cem ou mais empregados reservem de 2% a 5% de seus cargos para pessoas com deficiência (Brasil, 1991). No entanto, a efetivação dessa legislação ainda enfrenta entraves estruturais, culturais e atitudinais, que impedem a plena participação das PcDs no mercado de trabalho (Medeiros; Brito, 2020).

De acordo com dados do IBGE (2022), cerca de 18,6 milhões de brasileiros declararam possuir algum tipo de deficiência, mas a taxa de participação desse grupo no emprego formal é inferior a 1%. Além disso, quando empregados, muitos desses profissionais são alocados em funções subvalorizadas ou com pouca perspectiva de crescimento. Essa discrepância evidencia que a inclusão ainda é, muitas vezes, tratada como mera obrigação legal, sem um comprometimento genuíno com a equidade e o desenvolvimento profissional (Silva; Freitas, 2020). Rodrigues (2019) reforça que a inclusão deve transcender o cumprimento das cotas e envolver a eliminação de barreiras arquitetônicas, comunicacionais e culturais, promovendo uma transformação real na cultura organizacional.

Para Pimentel (2017), a gestão pública ainda carece de práticas integradas de acessibilidade que articulem infraestrutura, capacitação e acompanhamento das PcDs no ambiente de trabalho. Essa lacuna faz com que a inclusão seja, na maioria das vezes, parcial e limitada à inserção inicial, sem garantir condições de permanência e progressão funcional. Lima e Barreto (2022) acrescentam que as trajetórias profissionais das PcDs no setor público raramente são planejadas de forma equitativa, resultando em subaproveitamento de talentos e perpetuação da desigualdade.

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2011) reconhece que a deficiência é uma questão de desenvolvimento social e humano, e que políticas de inclusão efetivas impactam positivamente a produtividade, a inovação e o clima organizacional. Assim, promover a inclusão das PcDs é também um investimento estratégico, capaz de fortalecer o desempenho institucional e ampliar a legitimidade social das organizações públicas.

2.3 Estratégias de inclusão de funcionários PcD nas empresas

A inclusão efetiva de pessoas com deficiência requer estratégias integradas que ultrapassem os requisitos legais, envolvendo a adaptação física, tecnológica, cultural e organizacional dos ambientes de trabalho. Segundo Chiavenato (2019), a gestão de pessoas moderna deve atuar como parceira estratégica das demais áreas, promovendo um ambiente que favoreça a diversidade, a motivação e o bem-estar.

Nesse sentido, programas de capacitação e sensibilização são fundamentais para a mudança cultural. Costa e Silva (2022) destacam que treinamentos voltados à liderança inclusiva promovem transformações comportamentais significativas, uma vez que gestores preparados influenciam positivamente as equipes e disseminam valores de respeito e empatia. Tavares (2021) complementa que, nas organizações públicas, a formação continuada é essencial para consolidar a cultura inclusiva e garantir a sustentabilidade das ações ao longo do tempo.

A acessibilidade universal e o uso de tecnologias assistivas constituem outro pilar essencial. Bersch (2017) define tecnologias assistivas como recursos e serviços que ampliam habilidades funcionais e promovem autonomia e independência. Fernandes e Cruz (2020) observam que, sem esses recursos, as barreiras tecnológicas tornam-se tão limitantes quanto às barreiras físicas, afetando diretamente a dignidade e a produtividade dos profissionais com deficiência.

Outro aspecto relevante diz respeito aos planos de carreira e desenvolvimento inclusivos. Lima e Barreto (2022) argumentam que muitas instituições inserem PcDs apenas em cargos de base, sem oferecer oportunidades de ascensão. Para superar essa desigualdade, é necessário adotar avaliações de desempenho justas e políticas de mobilidade interna que valorizem o mérito e as competências individuais.

A criação de comitês de inclusão e o uso de indicadores de desempenho também se apresentam como práticas essenciais para a governança e a transparência das políticas de diversidade. De acordo com Sarsur et al. (2023), instituições que monitoram sistematicamente seus resultados inclusivos alcançam maior engajamento, retenção e satisfação entre seus colaboradores com deficiência. Esses indicadores devem incluir métricas quantitativas (percentual de PcDs no quadro, taxa de promoção, número de adaptações implementadas) e qualitativas (nível de satisfação, percepção de pertencimento, participação em programas de capacitação).

Por fim, a adoção de políticas de acompanhamento contínuo garante que as ações de inclusão se mantenham efetivas e coerentes com os princípios institucionais. Tavares (2021) defende que a inclusão deve ser encarada como um investimento humano de longo prazo, e não como custo adicional. A partir de práticas integradas de capacitação, acessibilidade e monitoramento, é possível consolidar uma cultura organizacional mais justa, colaborativa e produtiva.

Em síntese, a literatura contemporânea evidencia que a inclusão de PcDs requer o alinhamento entre políticas públicas, práticas organizacionais e compromisso.

2.4 Metodologia

2.4.1 Classificação da pesquisa

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa apresenta natureza aplicada, de abordagem quali-quantitativa, com enfoque exploratório, utilizando como procedimentos a revisão bibliográfica e aplicação de um questionário semiestruturado elaborado no *Google* Formulários (Prodanov e Freitas, 2013). Essa combinação de métodos permite compreender as percepções, práticas e desafios enfrentados na inclusão de PcDs, bem como avaliar o impacto das políticas e das tecnologias assistivas existentes.

A análise dos dados qualitativos foi realizada a partir da interpretação dos resultados obtidos em associação com a discussão de dados da literatura, enquanto as informações quantitativas foram tratadas por estatística básica, permitindo apresentar gráficos, tabelas e quadros quando couber.

2.4.2 Local/Público-alvo

Inicialmente a proposta deste estudo era aplicar o questionário de pesquisa com empresas públicas e privadas de Porto Velho/RO para compreender sua atuação quanto a inclusão de PcDs em seus quadros de funcionários. No entanto, não tivemos adesão de empresas privadas em relação a pesquisa.

Desta forma, a pesquisa foi conduzida a partir de um estudo de caso em uma empresa pública, localizada em Porto Velho/RO, por meio de um questionário do *Google* Formulários enviado pelo WhatsApp, tendo como foco compreender como os funcionários percebem a atuação da empresa na inclusão de Pessoas com Deficiência (PcD) no seu quadro de colaboradores. A pesquisa foi respondida de

forma anônima pelos participantes, somente após a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) presente no questionário.

A empresa estudada situada em Porto Velho/RO, é uma autarquia com 38 anos de existência, responsável por gerir o Regime Próprio de Previdência Social do Estado. Sua principal atuação é garantir a concessão e manutenção dos benefícios previdenciários aos servidores públicos estaduais e seus dependentes, assegurando a proteção social e a estabilidade financeira desses benefícios. Possui servidores efetivos, além de comissionados, terceirizados e estagiários, distribuídos entre a sede, na capital, e seis regionais localizadas no interior de Rondônia, o que permite uma atuação descentralizada e eficiente no atendimento e acompanhamento dos processos previdenciários em todo o estado.

O público-alvo da pesquisa consiste em gestores de empresas privadas e públicas que, a partir dos resultados desta pesquisa, possam ter elementos que contribuam para a inclusão de PcD nas empresas, de forma equânime e humana.

3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

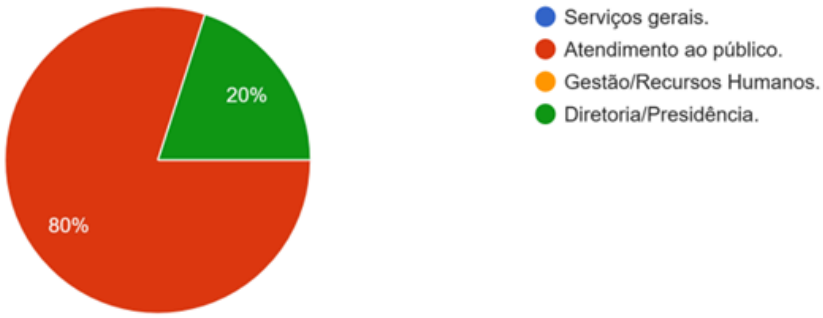
A pesquisa foi conduzida por meio de questionário semiestruturado, elaborado no *Google Forms* (Apêndice A), aplicado com funcionários de uma empresa pública, buscando analisar como ocorre a inclusão de pessoas com deficiência em empresas privadas e públicas. Ele foi respondido por 05 participantes. Os dados foram tabulados automaticamente pelo sistema da plataforma, possibilitando análise estatística simples em percentuais.

3.1 Análise dos Resultados do Diagnóstico

A pesquisa foi conduzida em uma empresa pública que realiza atendimento ao público. Inicialmente, quando perguntados quanto a sua área de atuação, observou-se que 80% dos participantes da pesquisa trabalham no setor de atendimento ao público, enquanto 20% trabalham na Diretoria/Presidência da empresa (Figura 1). Esse dado se mostra interessante, pois é possível ouvir a opinião de quem está na ponta do processo (atendimento ao público) e está diariamente em contato com os colegas de trabalho, além de ouvir também quem

toma as decisões na empresa, de forma que se estabeleça um diálogo entre os setores, o que não é comum de ser visto nas empresas.

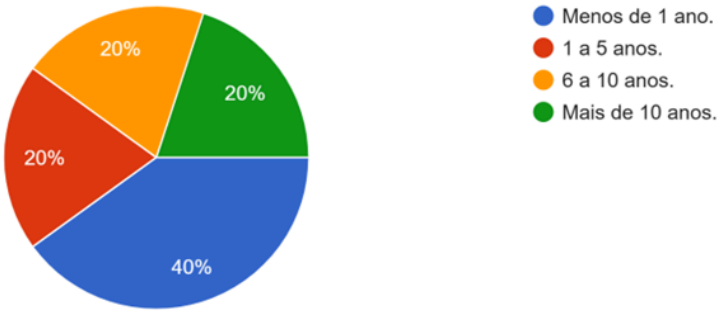
Figura 1 - Área de atuação na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em relação ao tempo de serviço, verificou-se que 40% dos participantes estão na empresa há menos de um ano, 20% atuam entre 1 e 5 anos, 20% entre 6 e 10 anos e outros 20% há mais de 10 anos, conforme observado na figura 2. Essa distribuição indica um grupo heterogêneo, o que favorece uma análise mais ampla sobre as práticas de inclusão. A presença de servidores mais antigos e outros recém-admitidos permite compreender tanto a evolução das políticas institucionais quanto a visão atual sobre a efetividade das ações inclusivas.

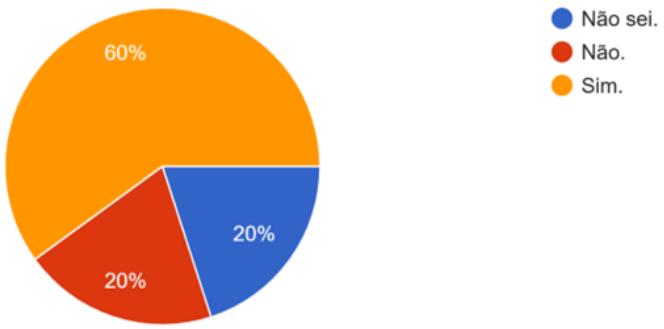
Figura 2 - Tempo de atuação na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quando questionados se a empresa possui políticas ou programas específicos para a inclusão de PcDs, 60% afirmaram que sim, enquanto 20% disseram não saber e outros 20% responderam negativamente (figura 3). Essa predominância de respostas positivas demonstra que a organização já possui iniciativas voltadas à inclusão, porém o fato de alguns colaboradores desconhecerem essas ações sugere falhas na comunicação interna. Segundo Pimentel (2020), a efetividade das políticas inclusivas depende não apenas de sua existência, mas da forma como são divulgadas e incorporadas à cultura organizacional.

Figura 3 - Existência de políticas ou programas específicos para a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs).



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na questão referente à motivação da empresa em contratar PcDs, 60% dos respondentes acreditam que as contratações ocorrem parcialmente para o cumprimento da Lei de Cotas, mas também envolvem iniciativas genuínas de inclusão. Apenas 20% acreditam que a empresa contrata por verdadeiro comprometimento inclusivo, e 20% disseram não saber informar (figura 4). Esse resultado evidencia um cenário de avanços, mas ainda com desafios. Conforme Sassaki (2019), a inclusão só se concretiza plenamente quando vai além do cumprimento legal e se transforma em um valor institucional.

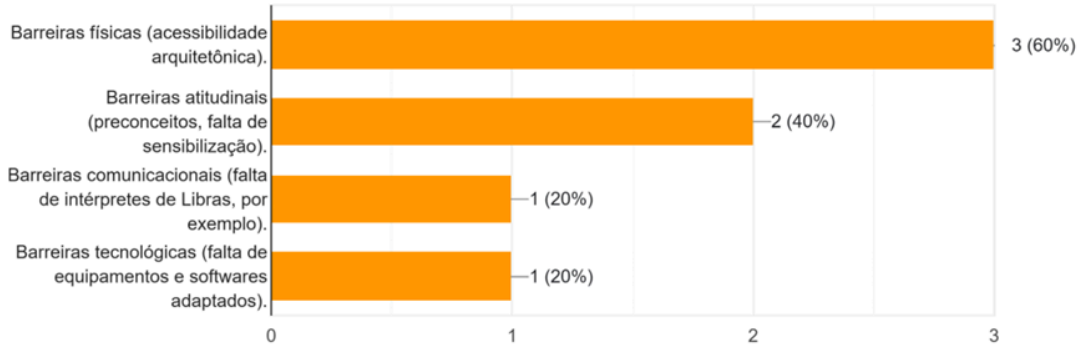
Figura 4 - A empresa contrata PcDs apenas para cumprir a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91)?

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Ao analisar a cultura organizacional em relação à inclusão de PcDs, 40% dos entrevistados consideraram-na “muito inclusiva e acolhedora”, outros 40% a classificaram como “moderadamente inclusiva” e 20% afirmaram desconhecer. Tais dados indicam uma percepção positiva entre os colaboradores, refletindo um ambiente de trabalho que tende à aceitação e à diversidade. Essa realidade converge com as afirmações de Medeiros e Brito (2020), que destacam o papel central da cultura organizacional como fator determinante para o êxito das práticas inclusivas.

No tocante às barreiras existentes, as respostas evidenciaram que as maiores dificuldades estão nas barreiras físicas (60%), seguidas das barreiras atitudinais (40%), e em menor grau, comunicacionais e tecnológicas (20% cada). Esses dados apresentados na figura 5 mostram que ainda há desafios quanto à acessibilidade arquitetônica e à sensibilização dos colaboradores. Segundo Diniz (2017), a acessibilidade física e a mudança de atitudes são os primeiros passos para a consolidação de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo.

Figura 5 - Principais barreiras que você identifica na empresa para a plena inclusão de PcDs.

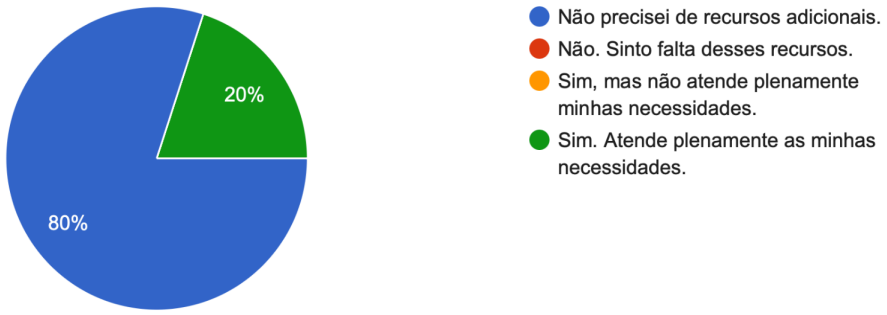


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Quanto ao papel da gestão de pessoas, todos os participantes (100%) reconheceram sua importância estratégica na promoção de um ambiente inclusivo. As respostas qualitativas reforçam essa visão, mencionando que o setor não faz distinção entre as pessoas ao atribuir tarefas e contribui para a conscientização da equipe. Essa unanimidade reforça o entendimento de Chiavenato (2019), que destaca o papel da gestão de pessoas como promotora de equidade e desenvolvimento humano nas organizações.

No que se refere à disponibilidade de tecnologias assistivas na empresa, 80% dos participantes afirmaram não necessitar desses recursos e 20% disseram ter acesso e que atendem plenamente suas necessidades (figura 6). Esse resultado indica que, embora a maioria não utilize tais tecnologias, a empresa possui recursos quando há demanda. Tal constatação é relevante, pois demonstra alinhamento com as orientações da Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), que assegura o direito à acessibilidade por meio de tecnologias assistivas no ambiente de trabalho.

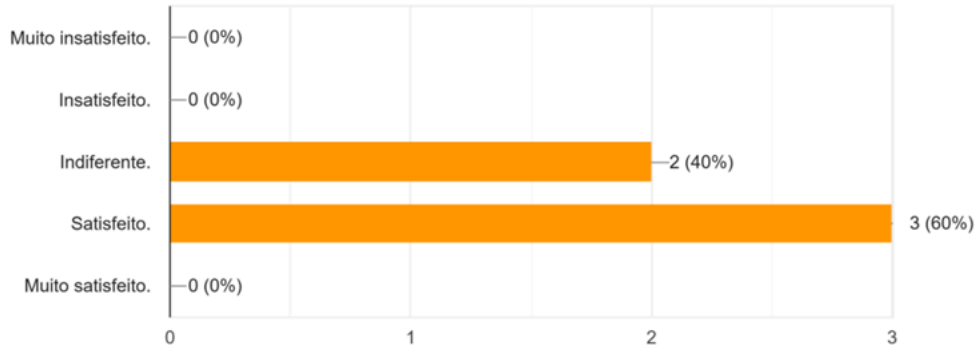
Figura 6 - Acesso a tecnologias assistivas pelos funcionários da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em relação ao grau de satisfação com as iniciativas de inclusão, 60% declararam-se satisfeitos e 40% indiferentes, não havendo registros de insatisfação (figura 7). Esse resultado sugere que, embora haja espaço para aprimoramento, a percepção geral sobre as ações inclusivas é positiva. Isso reforça a importância de continuar investindo em práticas de valorização da diversidade e na promoção de campanhas educativas que ampliem o engajamento dos servidores.

Figura 7 - Nível de satisfação dos funcionários com as iniciativas de inclusão de PcDs na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise da situação-problema evidencia que, apesar dos avanços normativos e institucionais, a inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) nas organizações públicas ainda enfrenta barreiras significativas de ordem estrutural, tecnológica e cultural. O diagnóstico realizado revelou que as políticas de inclusão existentes são pontuais e pouco integradas à empresa por meio de uma estratégia

de gestão de pessoas. Tal cenário reforça o que Chiavenato (2019) denomina de “lacuna entre o discurso e a prática”, em que os princípios de valorização da diversidade estão presentes nos documentos institucionais, mas não se materializam plenamente no cotidiano das organizações.

Estudos recentes evidenciam que a gestão de pessoas desempenha papel central na promoção da inclusão e da equidade. Segundo Chiavenato (2019), a área de recursos humanos deve atuar como agente transformador, mediando relações de trabalho, desenvolvendo competências e estimulando o respeito às diferenças. Para tanto, é necessário que as práticas de gestão estejam alinhadas a políticas de diversidade, inclusão e acessibilidade, incorporando tecnologias assistivas que ampliem a autonomia e a participação de todos os colaboradores. Essa integração entre gestão de pessoas e inovação tecnológica reflete um novo paradigma organizacional, no qual a diversidade é vista como um valor estratégico e não apenas uma obrigação legal.

Outro aspecto crítico identificado na pesquisa foi o predomínio de atitudes capacitistas e o baixo envolvimento das lideranças na promoção da inclusão, conforme a fala de alguns participantes, que destacaram a necessidade de mais empatia e respeito com PcD. Segundo Costa e Silva (2022), o papel do gestor é determinante para o sucesso de políticas de diversidade, uma vez que ele atua como mediador entre as diretrizes institucionais e as práticas cotidianas. Dessa forma, propõe-se a criação de programas de formação continuada em liderança inclusiva, voltados a gestores e equipes, com foco em sensibilização, empatia e mediação de conflitos. Essa iniciativa contribuiria para transformar a cultura organizacional, tornando-a mais aberta à diversidade e à inovação social.

3.2 Proposta de intervenção

A análise dos resultados obtidos na pesquisa demonstra coerência com o modelo social da deficiência, que entende a limitação não como atributo individual, mas como resultado das barreiras impostas pela sociedade (Palacios, 2008; Sassaki, 2005). Assim, as dificuldades enfrentadas pelas PcDs decorrem mais da falta de acessibilidade, da ausência de políticas claras e da resistência cultural do que de sua condição física ou sensorial. Essa interpretação orienta a proposta de um modelo de gestão mais participativo e inclusivo, baseado em planejamento e monitoramento contínuo.

Diante desse diagnóstico, identifica-se uma oportunidade estratégica de aprimoramento para as empresas através de algumas iniciativas reunidas em uma **Proposta de inclusão**, que representa a proposta de intervenção desta pesquisa (Apêndice B). Esta proposta leva em consideração: **1) Plano Integrado de Inclusão**, no âmbito da gestão de pessoas, envolvendo levantamento de necessidades e perfis funcionais, aquisição e padronização de tecnologias assistivas adequadas, programas contínuos de sensibilização e formação de lideranças inclusivas; **2) Comitê permanente de acessibilidade e diversidade**; **3) Implementação de indicadores de monitoramento**, relacionados à inclusão. Para Medeiros e Brito (2020) e Sarsur et al. (2023), o uso de indicadores é fundamental para transformar políticas inclusivas em resultados mensuráveis, permitindo ajustes e maior eficiência institucional.

No campo das políticas institucionais, recomenda-se o desenvolvimento de um **Plano Integrado de Inclusão**. Esse plano deve contemplar ações estruturais (adaptação física e tecnológica dos espaços), procedimentais (protocolos de solicitação e uso de tecnologias assistivas), e culturais (campanhas de conscientização, eventos de inclusão e comitês de diversidade), coordenado pela área de gestão de pessoas e com a participação de diferentes setores da instituição. Segundo Tavares (2021), planos institucionais dessa natureza fortalecem a governança e garantem maior transparência na execução das políticas públicas.

Outro ponto de inovação diz respeito à criação de um **Comitê Permanente de Acessibilidade e Diversidade**, formado por representantes de diferentes áreas e por colaboradores PcDs. Esse comitê atuaria no acompanhamento das práticas inclusivas, na proposição de melhorias e na mediação de demandas específicas. De acordo com Pimentel (2017), espaços institucionais de diálogo favorecem a participação democrática e fortalecem o sentimento de pertencimento entre os servidores, consolidando a inclusão como valor organizacional.

A **Implementação de indicadores de monitoramento** e avaliação contínua da empresa permitem mensurar o impacto das ações e reorientar estratégias. Sarsur et al. (2023) afirmam que as organizações que mensuram regularmente seus resultados em diversidade apresentam melhor desempenho em satisfação, engajamento e inovação. Nesse contexto, propõe-se a adoção de indicadores como: percentual de PcDs contratados e promovidos, número de adaptações tecnológicas

implantadas, e grau de satisfação dos colaboradores com deficiência em relação ao ambiente de trabalho.

Pesquisas realizadas por Bersch (2017), Fernandes e Cruz (2020), demonstram que o uso adequado de tecnologias assistivas, como *softwares* de leitura de tela, intérpretes virtuais de Libras e mobiliários adaptados, pode transformar profundamente o ambiente de trabalho. Contudo, sua implementação efetiva requer um planejamento que envolva todos os setores da organização, especialmente a gestão de pessoas. O investimento em tecnologias deve ser acompanhado de programas de capacitação e sensibilização, capazes de modificar percepções, eliminar preconceitos e fortalecer uma cultura de empatia e colaboração.

No setor público, a implementação de tecnologias assistivas e práticas inclusivas adquire relevância ainda maior, pois essas instituições têm o dever de dar exemplo à sociedade, promovendo políticas que assegurem igualdade de oportunidades. O papel do gestor público ultrapassa o cumprimento normativo: trata-se de adotar uma postura ética e estratégica, capaz de transformar a diversidade em potencial de inovação e eficiência institucional. Nesse sentido, compreender como a gestão de pessoas atua nesse processo é fundamental para identificar desafios, propor melhorias e consolidar práticas de inclusão sustentáveis.

Desse modo, a análise realizada demonstra que o desafio da inclusão nas empresas vai além da simples adaptação estrutural: exige uma mudança de paradigma, em que a diversidade seja reconhecida como fator de inovação e eficiência institucional. A proposta apresentada, com foco na gestão de pessoas, na cultura organizacional e na tecnologia, representa uma oportunidade real de transformação. A efetivação dessas medidas pode posicionar a organização como referência em inclusão e acessibilidade, fortalecendo seu compromisso com os princípios constitucionais da dignidade humana, da igualdade e da cidadania.

4 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA E/OU SOCIAL

A inclusão de pessoas com deficiência (PcDs) no mercado de trabalho, especialmente no setor público, constitui um dos maiores desafios contemporâneos para a gestão de pessoas e para a consolidação de uma sociedade verdadeiramente democrática. A análise desenvolvida ao longo deste estudo

evidenciou que, embora o arcabouço legal brasileiro seja considerado um dos mais avançados do mundo, as práticas institucionais ainda carecem de efetividade. Persistem barreiras físicas, comunicacionais, atitudinais e tecnológicas, que limitam a plena participação das PcDs nos espaços de trabalho.

Nesse cenário, a proposta apresentada neste trabalho está centrada em uma Proposta de inclusão que surge como uma resposta necessária às lacunas identificadas, oferecendo contribuições concretas tanto para as organizações quanto para a sociedade. A implantação da proposta delineada neste estudo contribui para a gestão das empresas quanto à inclusão de PcDs, no que se refere a articulação entre setores de recursos humanos, tecnologia da informação, infraestrutura e comunicação, o que possibilita uma abordagem sistêmica da inclusão.

Essa integração promove o uso mais racional dos recursos, evita a duplicidade de esforços e cria um ambiente organizacional mais colaborativo e orientado a resultados.

Além disso, a proposta promove impactos positivos de longo prazo. A médio prazo, espera-se que a instituição alcance níveis mais elevados de satisfação interna, redução de afastamentos e aumento da produtividade. A longo prazo, a consolidação de uma cultura organizacional inclusiva tende a atrair novos talentos, melhorar a imagem institucional e fortalecer o compromisso social do serviço público. Como observam Lima e Barreto (2022), a diversidade é um fator de inovação e competitividade, e sua gestão eficaz resulta em ganhos de qualidade, criatividade e legitimidade social.

Em termos de contribuição social mais ampla, este trabalho reafirma que a inclusão de pessoas com deficiência não deve ser vista como obrigação legal, mas como oportunidade de inovação e de fortalecimento da cidadania. Conforme Palacios (2008), uma sociedade inclusiva é aquela que se reorganiza continuamente para eliminar barreiras e valorizar a diversidade humana. Assim, a proposta aqui apresentada não apenas responde a um problema institucional, mas também contribui para o avanço da consciência coletiva e da prática democrática.

REFERÊNCIAS

BERSCH, Rita. **Tecnologias assistivas**: promovendo a inclusão escolar. Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação na Educação, 2017. Disponível em: https://siteantigo.assistiva.com.br/index.php/publicacoes/tecnologiasassistivas. Acesso em: 17 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto-lei nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Política Nacional para a Integração da Pessoa com Deficiência. Brasília: Presidência da República, 1999.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 129, n. 142, p. 18369, 25 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 17 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

COSTA, Roberta A.; SILVA, João P. Liderança inclusiva e o papel da gestão de pessoas na diversidade organizacional. **Revista de Gestão e Desenvolvimento**, v. 19, n. 2, p. 89-105, 2022.

DINIZ, Débora. **O que é deficiência**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

FERNANDES, Letícia; CRUZ, Heloísa. Tecnologias assistivas e empregabilidade: desafios para a inclusão no ambiente de trabalho. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 26, n. 4, p. 731-749, 2020.

LIMA, Amanda P.; BARRETO, Carla M. Trajetórias profissionais e inclusão de pessoas com deficiência no setor público brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 345-369, 2022.

MEDEIROS, Marcela; BRITO, Adriana. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: barreiras e desafios. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 3, 2020. Disponível em: https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1134. Acesso em: 17 jun. 2025.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Relatório mundial da deficiência. Genebra**: OMS, 2011.

PALACIOS, Agustina. **El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.** Madrid: CERMI, 2008.

PIMENTEL, Débora. **Gestão de pessoas e inclusão de pessoas com deficiência no serviço público.** Brasília: ENAP, 2017.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SARSUR, Amyra Moyzes et al. Inclusão e diversidade nas organizações: análise de práticas e indicadores. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 27, n. 1, 2023.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão**: construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro: WVA, 2005. Disponível em: https://www.romeusassaki.com.br/artigos/inclusao_construindo_sociedade.pdf. Acesso em: 17 jun. 2025.

TAVARES, Júlia. **Políticas de inclusão e gestão de pessoas**: um estudo em organizações públicas. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 634-652, 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa.

APÊNDICE B - Proposta de Intervenção.

Questionário sobre a Inclusão de Pessoas com Deficiência em Empresas do Setor Público.

Prezados, me chamo Andreia Santos e Josiane Dossimo, somos estudantes do **Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do IFRO**. Estamos realizando a pesquisa de TCC, que tem como tema: **O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE TECNOLOGIAS ASSISTIVAS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA EM EMPRESAS DO SETOR PÚBLICO***, com **o objetivo Analisar e propor estratégias que contribuam para a inclusão efetiva de pessoas com deficiência (PcDs) como funcionários em empresas públicas, com base em dados empíricos e revisão bibliográfica.** Nesse sentido,

Convidamos servidores públicos que não atuam em INSTITUIÇÕES ACADÊMICAS a participar desta pesquisa, colaborando de forma a responder as questões (leva menos de 10 minutos). Informamos que ao enviar as respostas não será possível identificar o destinatário, mantendo sua identidade em sigilo absoluto. Caso tenham alguma dúvida ou necessidade de esclarecimentos, disponibilizo o meu telefone 69 9237-0329 e e-mail josyluan04@gmail.com para contato.
***Empresas do setor público ... .**

Solicitamos que o questionário seja respondido até o dia 10/09/2025

* Indica uma pergunta obrigatória

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

1- Convite para participar da pesquisa

Convidamos você a participar da referida pesquisa. Solicitamos que você leia com atenção este Term de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e peça todos os esclarecimentos para sanar suas dúvidas sobre a pesquisa e sobre a sua participação. Se você se sentir esclarecido e aceitar o convite para participar da pesquisa, solicitamos que clique na caixa de concordância com a pesquisa abaixo.

2- Informações sobre a Pesquisa

- A pesquisa teve sua temática e objetivo apresentados acima.

- Os procedimentos metodológicos de coleta de dados são a aplicação de Questionários por meio do *Google* Formulários e realização de Rodas de Conversa (quando necessário). Também poderão ser realizados encontros para aplicação da proposta elaborada com o público-alvo da pesquisa.

- A sua participação não é obrigatória, e você poderá desistir da pesquisa em qualquer momento, sem nenhum prejuízo à sua pessoa. A participação é voluntária e consiste em responder ao Questionário do *Google* de forma on-line e anônima, e participar das Rodas de Conversa (quando necessário) para a construção da proposta.

- Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa e os seus

resultados poderão ser publicados em revistas e/ou eventos científicos. As informações pessoais coletadas não serão divulgadas em qualquer momento da pesquisa, nem na apresentação dos resultados.

3- Esclarecimentos sobre riscos, benefícios, providências e cautelas e formas de acompanhamento e assistência ao participante da pesquisa

- Esclarecemos que a sua participação na pesquisa poderá causar desconfortos e riscos tais como constrangimento ou trazer memórias de experiências que possam trazer algum desconforto.

- Para minimizar os riscos, serão tomadas as providências e cautelas como uma abordagem cordial, com atitude positiva, garantimos o anonimato e que as respostas serão usadas somente para finalidade desta pesquisa e seu nome não será divulgado e a qualquer momento você poderá desistir de participar.

- Esclarecemos que durante a realização da pesquisa você será acompanhado e assistido pelos responsáveis pela pesquisa e servidores do IFAC; e que após o encerramento e/ou interrupção da pesquisa, você continuará a ser acompanhado/a, tendo direito a todos benefícios da pesquisa que lhe couberem.

4- Garantias para os participantes da pesquisa

- Você é livre para participar ou não da pesquisa. Se concordar em participar, você poderá retirar seu consentimento a qualquer tempo, sem sofrer nenhuma penalidade por causa da sua recusa ou desistência de participação.

- Será mantido o sigilo absoluto sobre a sua identidade, e a sua privacidade será preservada durante e após o término da pesquisa.

- Você não receberá pagamento e nem terá de pagar por sua participação na pesquisa. Se houver alguma despesa decorrente de sua participação, você será ressarcido pelo pesquisador responsável.

- Caso a pesquisa lhe cause algum dano, explicitado ou não nos seus riscos ou ocorridos em razão de sua participação, você será indenizado/a nos termos da legislação brasileira.

- A qualquer tempo, você poderá solicitar outras informações sobre esta pesquisa e os seus procedimentos, para o seu pleno esclarecimento antes, durante e após o término da sua participação. Essas informações e esclarecimentos poderão ser solicitados à pesquisadora responsável.

1. Caso concorde em participar da pesquisa após ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pedimos que marque a caixa de aceite abaixo.

   Marque todas que se aplicam.

   ☐ Declaro que li o TCLE e concordo em participar da pesquisa.

Perguntas

2. Qual a sua área de atuação na empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Serviços gerais.
- ◯ Atendimento ao público.
- ◯ Gestão/Recursos Humanos.
- ◯ Diretoria/Presidência.
- ◯ Outro: _____

3. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Menos de 1 ano.
- ◯ 1 a 5 anos.
- ◯ 6 a 10 anos.
- ◯ Mais de 10 anos.

4. A empresa possui políticas ou programas específicos para a inclusão de Pessoas com Deficiência (PcDs) no seu quadro de funcionários?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Não sei.
- ◯ Não.
- ◯ Sim.

5. Na sua percepção, a empresa contrata PcDs apenas para cumprir a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/91)?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Não sei informar.
- ◯ Não, a empresa demonstra um comprometimento genuíno com a inclusão.
- ◯ Parcialmente, há contratações para a cota, mas também existem iniciativas de inclusão.
- ◯ Sim, a contratação é apenas para cumprir a cota legal.

6. Como você avalia a cultura organizacional da empresa em relação à inclusão de PcDs? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Desconheço.
- ◯ Pouco inclusiva.
- ◯ Moderadamente inclusiva.
- ◯ Muito inclusiva e acolhedora.

7. Quais as principais barreiras que você identifica na empresa para a plena inclusão de PcDs

**Pode marcar mais de uma opção.*

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Barreiras físicas (acessibilidade arquitetônica).
- ☐ Barreiras atitudinais (preconceitos, falta de sensibilização).
- ☐ Barreiras comunicacionais (falta de intérpretes de Libras, por exemplo).
- ☐ Barreiras tecnológicas (falta de equipamentos e softwares adaptados).

8. Você considera que a área de Gestão de Pessoas tem um papel estratégico na promoção de um ambiente verdadeiramente inclusivo? Justifique sua resposta.

9. Você como PcD teve acesso a algum tipo de tecnologia assistiva (ex: software leitor de tel mobiliário adaptado, etc.) para desempenhar suas funções na empresa?

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Não precisei de recursos adicionais.
- ◯ Não. Sinto falta desses recursos.
- ◯ Sim, mas não atende plenamente minhas necessidades.
- ◯ Sim. Atende plenamente as minhas necessidades.

10. O quão satisfeito(a) você está com as iniciativas de inclusão de PcDs na empresa? *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Muito insatisfeito.
- ☐ Insatisfeito.
- ☐ Indiferente.
- ☐ Satisfeito.
- ☐ Muito satisfeito.

11. Quais sugestões você daria para que a empresa se tornasse um ambiente de trabalho ma inclusivo para Pessoas com Deficiência (PcD)?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Plano Integrado de Inclusão

1. Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional

• Promover a implantação de políticas de inclusão.

• Desenvolver programas de formação e sensibilização.

• Realizar incentivo à liderança inclusiva.

2. Acessibilidade Arquitetônica e Urbanística

• Adequação de espaços físicos às normas da NBR 9050.

• Sinalização tátil, visual e sonora nos ambientes.

3. Acessibilidade Digital e Tecnológica

• Padronização de softwares e sistemas acessíveis.

• Disponibilização de tecnologias assistivas (leitores de tela, teclados adaptados etc.).

4. Comunicação Inclusiva e Linguagem Acessível

• Adoção de linguagem simples e inclusiva em documentos e sites.

• Presença de intérprete de Libras e legendas em eventos e vídeos institucionais.

5. Gestão e Monitoramento da Inclusão

• Criação de Comitê Permanente de Acessibilidade e Diversidade.

• Implementação de indicadores de inclusão (ex.: número de PcDs contratados, capacitações realizadas, acessos adaptados).

Autoras: Andreia Santos e Josiane Lima (2025).