

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Júlia Rodrigues Perroni

**O Papel da Inteligência Artificial no Desenvolvimento Profissional de Pessoas com
Deficiência (PCDs) no Ambiente Corporativo**

Bacharelado em Administração

São Paulo

2025

Júlia Rodrigues Perroni

**O Papel da Inteligência Artificial no Desenvolvimento Profissional de Pessoas com
Deficiência (PCDs) no Ambiente Corporativo**

Dissertação apresentada à banca examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em **Administração**, sob a orientação da profa. Dra. - Adriana Buarque de Gusmão Gomes de Freitas.

São Paulo

2025

À minha família e aos meus
amigos, com carinho.

AGRADECIMENTOS

Não poderia iniciar estes agradecimentos de outra forma a não ser expressando minha profunda gratidão à minha mãe, Greicy, por estar ao meu lado em todo e qualquer momento. Sua presença e apoio foram a base fundamental para que eu chegassem até aqui.

Ao meu pai, Marcelo, por sempre me dar todo o suporte necessário, sendo um pilar de força e incentivo em toda essa jornada.

Aos meus amigos, tanto os que a faculdade me deu quanto os que já estavam na minha vida, por estarem ao meu lado, celebrando as conquistas e me apoiando nos desafios. A caminhada foi muito mais leve e divertida com vocês.

Aos meus professores e à minha orientadora, que com tanta dedicação sempre agregaram muito ao curso. Agradeço por todo o conhecimento compartilhado e por me ajudarem durante todo esse período.

À PUC-SP, por ter me proporcionado a oportunidade de experienciar momentos incríveis e de grande aprendizado durante esses anos de faculdade, que certamente levarei para a vida.

Por fim, agradeço a todos aqueles que me ajudaram e contribuíram diretamente para a realização desta pesquisa.

A todos vocês, minha eterna gratidão!

“Podem me tirar tudo que tenho, só não podem me tirar as coisas boas que eu já fiz pra quem eu amo.”

Charlie Brown Jr.

RESUMO

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no mercado de trabalho é um desafio central para organizações que buscam ambientes mais diversos e equitativos. Contudo, a efetivação dessa inclusão é frequentemente limitada, resultando em uma "inclusão simbólica" onde a contratação, muitas vezes pautada pela Lei de Cotas, não é acompanhada por oportunidades reais de desenvolvimento, perpetuando a alocação desses profissionais em cargos de baixa complexidade. Neste contexto, a Inteligência Artificial (IA) surge como uma ferramenta com vasto potencial para superar barreiras de acessibilidade, reduzir vieses e personalizar trilhas de carreira. Este trabalho teve como objetivo central investigar o impacto da IA no desenvolvimento profissional de PCDs no ambiente corporativo. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas com especialistas em diversidade e um questionário online aplicado a colaboradores com deficiência. O estudo de caso analisou e comparou as práticas de inclusão das empresas Itaú e Mercedes-Benz. Os resultados revelaram um paradoxo: embora exista um alto sentimento de pertencimento nas equipes, persistem barreiras estruturais críticas, como o apoio inconsistente da liderança, uma percepção disseminada de capacitismo (relatada por 60% no Itaú e 100% na Mercedes-Benz) e, principalmente, a falta de acesso equitativo a treinamentos. Conclui-se que a IA, apesar de seu potencial, ainda não é utilizada de forma eficaz para a ascensão de carreira desses profissionais, tendo seu impacto neutralizado por barreiras culturais. A eficácia da tecnologia depende de fatores humanos, exigindo investimento na capacitação de lideranças e no protagonismo dos próprios PCDs no desenho das soluções.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Inclusão; Pessoa com Deficiência (PCD); Desenvolvimento Profissional; Ambiente Corporativo; Capacitismo.

ABSTRACT

The inclusion of people with disabilities (PWDs) in the labor market is a central challenge for organizations seeking more diverse and equitable environments. However, the effectiveness of this inclusion is often limited, resulting in "symbolic inclusion" where hiring, often guided by quota laws, is not accompanied by real development opportunities, perpetuating the allocation of these professionals to low-complexity roles. In this context, Artificial Intelligence (AI) emerges as a tool with vast potential to overcome accessibility barriers, reduce biases, and personalize career paths. This paper's central objective was to investigate the impact of AI on the professional development of PWDs in the corporate environment. The research employed a qualitative approach, based on a literature review, semi-structured interviews with diversity specialists, and an online questionnaire administered to employees with disabilities. The case study analyzed and compared the inclusion practices of the companies Itaú and Mercedes-Benz. The results revealed a paradox: while there is a high sense of belonging within teams, critical structural barriers persist, such as inconsistent leadership support, a widespread perception of ableism (reported by 60% at Itaú and 100% at Mercedes-Benz), and, most critically, a lack of equitable access to training. It is concluded that AI, despite its potential, is not yet being used effectively for the career advancement of these professionals, as its impact is neutralized by cultural barriers. The technology's effectiveness depends on human factors, requiring investment in leadership training and the active involvement of PWDs themselves in designing the solutions.

Keywords: Artificial Intelligence; Inclusion; People with Disabilities (PWD); Professional Development; Corporate Environment; Ableism.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estrutura do Projeto de Pesquisa.....	21
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos respondentes por empresa.....	65
Gráfico 2: Distribuição dos respondentes por tempo de serviço.....	65
Gráfico 3: Perfil dos respondentes por tipo de vínculo empregatício.....	66
Gráfico 4: Distribuição dos respondentes por área e nível de cargo.....	67
Gráfico 5: Perfil dos respondentes por tipo de deficiência.....	67
Gráfico 6: Intenção de permanência dos colaboradores na empresa.....	68
Gráfico 7: Percepção sobre o sentimento de inclusão e respeito na equipe.....	69
Gráfico 8: Avaliação do apoio da liderança às necessidades relacionadas à deficiência.....	69
Gráfico 9: Percepção sobre a ocorrência de comportamentos capacitistas no ambiente de trabalho.....	70
Gráfico 10: Avaliação da acessibilidade dos ambientes físicos.....	71
Gráfico 11: Avaliação da acessibilidade de sistemas e softwares de trabalho.....	71
Gráfico 12: Percepção sobre a agilidade no fornecimento de adaptações solicitadas.....	72
Gráfico 13: Percepção sobre a equidade no acesso a treinamentos e desenvolvimento.....	73
Gráfico 14: Frequência de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no trabalho.....	74
Gráfico 15: Percepção sobre o papel da Inteligência Artificial na redução de barreiras.....	74
Gráfico 16: Distribuição dos respondentes da Mercedes-Benz por área e nível de cargo.....	76
Gráfico 17: Perfil dos respondentes da Mercedes-Benz por tipo de vínculo empregatício.....	76
Gráfico 18: Distribuição dos respondentes da Mercedes-Benz por tempo de serviço.....	77
Gráfico 19: Perfil dos respondentes da Mercedes-Benz por tipo de deficiência.....	78
Gráfico 20: Intenção de permanência dos colaboradores na Mercedes-Benz.....	79
Gráfico 21: Percepção dos colaboradores da Mercedes-Benz sobre o sentimento de inclusão e respeito na equipe.....	80

Gráfico 22: Avaliação do apoio da liderança dos colaboradores da Mercedes-Benz às necessidades relacionadas à deficiência.....	80
Gráfico 23: Percepção sobre a ocorrência de comportamentos capacitistas no ambiente de trabalho da Mercedes-Benz.....	80
Gráfico 24: Avaliação da acessibilidade dos ambientes físicos da Mercedes-Benz	81
Gráfico 25: Avaliação da acessibilidade de sistemas e softwares de trabalho na Mercedes-Benz.....	82
Gráfico 26: Percepção sobre a agilidade no fornecimento de adaptações solicitadas na Mercedes-Benz.....	82
Gráfico 27: Percepção sobre a equidade no acesso a treinamentos e desenvolvimento na Mercedes-Benz.....	83
Gráfico 28: Frequência de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no trabalho por colaboradores da Mercedes-Benz.....	84
Gráfico 29: Percepção dos colaboradores da Mercedes-Benz sobre o papel da Inteligência Artificial na redução de barreiras.....	84
Gráfico 30: Distribuição dos respondentes do Itaú por área e nível de cargo.....	85
Gráfico 31: Perfil dos respondentes do Itaú por tipo de vínculo empregatício.....	86
Gráfico 32: Distribuição dos respondentes do Itaú por tempo de serviço.....	87
Gráfico 33: Perfil dos respondentes do Itaú por tipo de deficiência.....	87
Gráfico 34: Intenção de permanência dos colaboradores no Itaú.....	88
Gráfico 35: Percepção dos colaboradores do Itaú sobre o sentimento de inclusão e respeito na equipe.....	88
Gráfico 36: Avaliação do apoio da liderança dos colaboradores do Itaú às necessidades relacionadas à deficiência.....	89
Gráfico 37: Percepção sobre a ocorrência de comportamentos capacitistas no ambiente de trabalho do Itaú.....	90
Gráfico 38: Avaliação da acessibilidade dos ambientes físicos do Itaú.....	90
Gráfico 39: Avaliação da acessibilidade de sistemas e softwares de trabalho no Itaú.....	91
Gráfico 40: Percepção sobre a agilidade no fornecimento de adaptações solicitadas no Itaú.....	92
Gráfico 41: Percepção sobre a equidade no acesso a treinamentos e desenvolvimento no Itaú.....	92

Gráfico 42: Frequência de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no trabalho por colaboradores do Itaú.....93

Gráfico 43: Percepção dos colaboradores do Itaú sobre o papel da Inteligência Artificial na redução de barreiras.....94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Libras	Língua Brasileira de Sinais
NRs	Normas Regulamentadoras
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com Deficiência
PLN	Processamento de Linguagem Natural
RH	Recursos Humanos
TEA	Transtorno do Espectro Autista
UTAUT	Teoria Unificada de Aceitação e Uso de Tecnologia

SUMÁRIO

1. Introdução	15
1.1. Tema da Pesquisa.....	15
1.2. Problema de Pesquisa.....	16
1.3. Objetivos da Pesquisa	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivos Específicos	16
1.4. Justificativa	17
1.5. Estrutura do Projeto de Pesquisa	19
2. Referencial Teórico.....	21
2.1. Inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo	23
2.1.1. Avanços legais e desafios da inclusão formal	23
2.1.2. Cultura organizacional, diversidade e barreiras invisíveis	24
2.1.3. Casos Práticos de inclusão: experiências da Suzano e Ambev.....	26
2.1.4. Políticas públicas, responsabilidade compartilhada e inovação tecnológica	32
2.1.5. Escolarização, qualificação e articulação	33
2.2. Inteligência Artificial no contexto empresarial	35
2.3. Soluções tecnológicas para acessibilidade.....	40
2.4. Impacto da IA no desenvolvimento profissional e na ascensão de carreira de pessoas com deficiência.....	47
2.5. Considerações sobre o Referencial Teórico.....	51
3. Metodologia	52
3.1. Tipo de Pesquisa	52
3.2. Universo e Amostra.....	53
3.3. Etapas de Pesquisa de Campo.....	54
3.4. Instrumentos de Coleta	55
3.4.1. Entrevista Semiestruturada.....	55
3.4.2. Questionário Online	55
3.5. Construção dos Instrumentos	56
3.6. Critérios de Seleção.....	56

3.7.	Técnicas de Análise	56
3.8.	Resultado Entrevistas.....	57
3.8.1.	Adriano Bandini (Itaú)	57
3.8.2.	Alberto Paccini (Mercedes-Benz).....	60
3.8.2.1.	Conversa Rafael Cano (Mercedes-Benz)	63
3.8.2.2.	Workshop Diversidade & Inclusão Mercedes-Benz: Contribuições significativas do workshop para a pesquisa	64
3.9.	Resultados Questionário Online	64
3.9.1.	Resultados gerais questionário sobre a experiência de pessoas com deficiência no ambiente corporativo	64
3.9.2.	Resultados dos colaboradores com deficiência da Mercedes-Benz	76
3.9.3.	Resultados dos colaboradores com deficiência do Itaú.....	85
4.	Apresentação e Análise de Resultados	95
4.1.	Panorama Quantitativo: Análise Comparativa do Questionário	95
4.2.	A Percepção Qualitativa: Análise das Entrevistas	96
4.3.	O Contexto Corporativo: Análise Documental de Programas e Práticas....	98
5.	Discussão Integrada dos Resultados.....	101
5.1.	Introdução à Análise Integrada	101
5.2.	A Realidade da Inclusão Corporativa: Um Diagnóstico a Partir dos Dados de Campo	102
5.3.	Diálogo com a Teoria: Interpretando os Achados à Luz do Referencial	102
5.4.	O Papel da Inteligência Artificial: A Distância entre o Potencial Teórico e a Prática Organizacional	104
5.5.	Proposições Estratégicas: Aplicando a IA para Superar as Barreiras Identificadas	105
5.6.	Conclusão da Análise: O Fator Humano como Algoritmo Decisivo	106
6.	Considerações Finais	107
7.	Referências	109
8.	Apêndices	115
8.1.	Apêndice A: Roteiro da entrevista com responsável pelo Comitê de Diversidade da Mercedes-Benz do Brasil/ participante do Grupo Afinidade PCD	115
8.2.	Apêndice B: Entrevista com Especialista Técnico em Diversidade, Equidade, Inclusão e Neurociência no Banco Itaú.....	116

8.3. Apêndice C: Questionário sobre a experiência de pessoas com deficiência no ambiente corporativo	117
8.4. Apêndice D: Workshop Grupo de Afinidade PCD na Mercedes-Benz	121

1. Introdução

Nas últimas décadas, o mundo tem passado por uma transformação sem precedentes, particularmente relacionada ao ramo da ciência da computação capaz de simular a inteligência humana, conjugando os atributos que exigem raciocínio, aprendizado, resolução de problemas e tomada de decisões. Neste contexto, insere-se a Inteligência Artificial (IA). De fato, a cognição artificial vem modificando a sociedade, sendo capaz de moldar a forma como vivemos, trabalhamos e interagimos.

Este trabalho, "O Papel da Inteligência Artificial no Desenvolvimento Profissional de Pessoas com Deficiência (PCDs) no Ambiente Corporativo", visa compreender como as tecnologias de Inteligência Artificial podem ser utilizadas para promover a inclusão e a valorização de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. A crescente conscientização sobre a importância da diversidade e inclusão nas organizações coloca uma pressão crescente sobre as empresas para que adotem políticas mais inclusivas. No entanto, muitas vezes as barreiras ainda são visíveis, tanto tecnológicas quanto sociais, para a plena integração de pessoas com deficiência. Nesse contexto, a IA surge como uma ferramenta poderosa, capaz de otimizar processos e criar um ambiente mais acessível e adaptável, promovendo não apenas a inclusão, mas também o crescimento e ascensão desses profissionais dentro da hierarquia corporativa.

Ao longo deste estudo, serão explorados diferentes tipos de tecnologias baseadas em IA, como softwares de leitura para deficientes visuais, sistemas de tradução automática para deficientes auditivos, assistentes pessoais baseados em IA para organizar e automatizar tarefas e até mesmo soluções inteligentes para facilitar a mobilidade e o deslocamento de pessoas com deficiências físicas dentro das empresas. A principal questão que orienta esta pesquisa é como essas ferramentas podem contribuir para a criação de um caminho de desenvolvimento de carreira mais inclusivo e equitativo, possibilitando que pessoas com deficiência possam não apenas ocupar postos de trabalho, mas também ascender a posições de maior responsabilidade e liderança, com autonomia e independência.

1.1. Tema da Pesquisa

O tema desta pesquisa aborda o impacto das tecnologias de Inteligência Artificial no desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. O foco está em entender como a IA pode ser aplicada de forma estratégica para promover a inclusão, superar barreiras de acessibilidade e facilitar o crescimento e a ascensão de pessoas com deficiência em suas trajetórias profissionais. A partir da identificação do tema de análise, será proposto nosso problema de investigação.

1.2. Problema de Pesquisa

O problema central a ser investigado nesta pesquisa é: "De que forma as tecnologias baseadas em Inteligência Artificial podem contribuir de maneira eficaz para o recrutamento, desenvolvimento profissional e ascensão de carreira de pessoas com deficiência no ambiente corporativo?"

A partir dessa formulação, a pesquisa busca entender como essas tecnologias podem eliminar barreiras de acessibilidade, mitigar preconceitos e viabilizar condições reais de equidade e progresso profissional para esse público, com foco tanto na perspectiva das empresas quanto das pessoas com deficiência. Neste contexto, delimitam-se os objetivos desta pesquisa científica, como apresentado logo abaixo.

1.3. Objetivos da Pesquisa

1.3.1. Objetivo Geral

Analizar de que maneira a Inteligência Artificial pode ser utilizada para promover a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo, garantindo sua adaptação, desenvolvimento e ascensão a cargos de liderança e tomada de decisão, de forma mais equitativa e eficaz.

1.3.2. Objetivos Específicos

- **Investigar as tecnologias de IA que podem ser aplicadas na inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho:** Identificar e analisar diferentes ferramentas e soluções tecnológicas que podem ser utilizadas para promover a

acessibilidade e a adaptação de funções e tarefas, como softwares de leitura para deficientes visuais, assistentes de voz, tradutores automáticos, entre outras.

- **Analizar como a IA pode superar barreiras profissionais enfrentadas por pessoas com deficiência:** Examinar as dificuldades mais comuns que pessoas com deficiência enfrentam no ambiente corporativo, como limitações na comunicação, mobilidade e acessibilidade, e como as soluções de IA podem ajudar a superá-las de forma eficaz.
- **Avaliar o impacto da IA no desempenho profissional:** Medir os efeitos da adoção de ferramentas baseadas em IA no desempenho profissional de pessoas com deficiência, levando em consideração aspectos como produtividade, autonomia, redução de erros e aumento da confiança no ambiente de trabalho.
- **Estudar casos de empresas que implementaram IA para promover a inclusão:** Analisar como empresas que adotaram tecnologias de IA para promover a inclusão de pessoas com deficiência têm observado mudanças no desenvolvimento de carreira, ascensão e inclusão dessas pessoas, especialmente em cargos de liderança e gestão.
- **Investigar a percepção de pessoas com deficiência sobre a utilização de IA:** Compreender como essas pessoas percebem o uso de IA em suas rotinas profissionais e como isso afeta sua autoestima, motivação e a percepção de oportunidades de crescimento e ascensão nas empresas.
- **Propor recomendações sobre o uso de IA para um ambiente corporativo mais inclusivo:** Com base nos resultados da pesquisa, oferecer diretrizes e estratégias para que as empresas possam adotar as tecnologias de IA de forma mais eficiente, promovendo a inclusão, o empoderamento e a valorização de seus colaboradores com deficiência.

1.4. Justificativa

A relevância deste estudo é evidenciada pela crescente demanda por ambientes corporativos mais inclusivos, diversificados e acessíveis. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho não é apenas uma questão de justiça social, mas também de potencial de inovação e melhoria de resultados para as organizações. Contudo, apesar dos avanços nas políticas públicas e corporativas de inclusão, muitas empresas ainda enfrentam desafios para garantir que as pessoas com deficiência tenham as mesmas oportunidades de desenvolvimento e ascensão no ambiente corporativo.

A Inteligência Artificial, nesse contexto, apresenta um enorme potencial para transformar a forma como as empresas lidam com a inclusão no local de trabalho. As soluções baseadas em IA não apenas auxiliam na adaptação de ambientes de trabalho, mas também podem personalizar as experiências profissionais, criando estratégias mais eficazes para o recrutamento, desenvolvimento e promoção de talentos com deficiência. Por exemplo, sistemas de IA podem ser usados para otimizar a gestão de talentos, identificar as competências e necessidades de adaptação de cada funcionário e sugerir treinamentos personalizados que ajudem no seu crescimento profissional.

Além disso, as ferramentas de IA podem atuar como facilitadores da integração de pessoas com deficiência, proporcionando não apenas acessibilidade física, mas também emocional e social, ao permitir que esses colaboradores se sintam mais seguros, autônomos e confiantes no seu papel dentro da organização. Isso pode ter um impacto profundo na autoestima e motivação desses profissionais, contribuindo para sua ascensão dentro da empresa.

Portanto, a pesquisa tem uma importância estratégica para as empresas, pois ao compreender o potencial da IA para promover a inclusão e o desenvolvimento de pessoas com deficiência, as organizações podem ajustar suas políticas e práticas de gestão de recursos humanos, tornando-se mais inclusivas, equitativas e inovadoras. Ao promover a inclusão plena e a ascensão dessas pessoas a cargos de liderança, as empresas contribuirão para um ambiente corporativo mais justo e, ao mesmo tempo, mais produtivo e inovador.

Esse estudo, ao explorar as implicações da IA na inclusão de pessoas com deficiência, não só ajudará a melhorar a compreensão sobre o uso dessas tecnologias, mas também fornecerá recomendações práticas para empresas que buscam otimizar suas estratégias de inclusão, garantindo que todos os colaboradores tenham as mesmas oportunidades de sucesso e crescimento profissional.

1.5. Estrutura do Projeto de Pesquisa

Prevê-se que este projeto de pesquisa seja desenvolvido em **cinco partes**, abordando desde a fundamentação teórica até a análise dos resultados obtidos. A estrutura será dividida da seguinte forma:

- **Parte 1 – Introdução**

Na introdução apresenta-se a temática da pesquisa, destacando a importância da Inteligência Artificial (IA) na inclusão e desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. Parte onde são expostos o problema de pesquisa, a questão central do estudo, os objetivos gerais e específicos, além da justificativa para a realização do trabalho.

- **Parte 2 – Referencial Teórico**

A fundamentação teórica será baseada em estudos, artigos científicos, legislações e documentos institucionais que abordam os seguintes tópicos:

- **Inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo:** Conceitos e desafios enfrentados por pessoas com deficiência no mercado de trabalho.
- **Inteligência Artificial no contexto empresarial:** Como a IA está sendo utilizada para otimizar processos de recrutamento, gestão e ascensão profissional.
- **Soluções tecnológicas para acessibilidade:** Softwares e ferramentas de IA que auxiliam na inclusão de pessoas com deficiência, como assistentes de voz, leitores de tela, tradutores automáticos e sistemas adaptativos.
- **Impacto da IA no desenvolvimento profissional e na ascensão de carreira:** Estudos de caso e análises sobre como a tecnologia tem influenciado a trajetória de crescimento profissional de pessoas com deficiência.

- **Parte 3 – Metodologia**

Esta seção detalha os métodos e estratégias utilizadas para a condução da pesquisa. Serão abordados os seguintes aspectos:

- **Abordagem da pesquisa:** Estudo qualitativo e quantitativo, exploratório e descritivo.
- **Coleta de dados:** Aplicação de entrevistas, questionários e análise documental para obter informações sobre o impacto da IA na inclusão profissional.
 - **Questionário:** aplicado às pessoas com deficiência para compreender seu ponto de vista em relação à Inteligência Artificial e seu desenvolvimento e crescimento dentro do mundo corporativo.
 - **Entrevistas:**
 - **Funcionários de RH e diversidade** para entender como as empresas utilizam IA no recrutamento e na promoção da acessibilidade.
- **Análise de casos:** Estudo de empresas que implementaram soluções de IA para inclusão de pessoas com deficiência.
- **Critérios de seleção:** Definição do público-alvo da pesquisa, que poderá incluir gestores de empresas, profissionais da área de tecnologia, especialistas em inclusão e acessibilidade, além de trabalhadores com deficiência.
- **Técnicas de análise:** Procedimentos para interpretação dos dados coletados, como análise de conteúdo e cruzamento de informações para identificar padrões e tendências.

• **Parte 4 – Análise e Discussão dos Resultados**

Nesta parte serão apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa de campo e análise de casos. A partir dos dados coletados, será possível avaliar:

- Como as empresas estão utilizando a Inteligência Artificial para promover a inclusão e o desenvolvimento de pessoas com deficiência.
- A percepção dos profissionais com deficiência sobre o impacto da IA em sua trajetória profissional.
- Os desafios e oportunidades gerados pelo uso dessas tecnologias no ambiente corporativo.

A discussão dos resultados será baseada nas teorias e conceitos apresentados no referencial teórico, buscando estabelecer relações entre os achados empíricos e as diretrizes da literatura existente.

- **Parte 5 – Considerações Finais**

Esta seção trará uma síntese dos principais achados da pesquisa, respondendo à questão central do estudo e avaliando se os objetivos foram alcançados. Além disso, serão apresentadas recomendações para o aprimoramento do uso da IA na inclusão profissional de pessoas com deficiência, sugestões para futuras pesquisas e possíveis aplicações práticas dos resultados no meio corporativo.

Tabela 1 – Estrutura do Projeto de Pesquisa

Etapa da Pesquisa	Método	Objetivo
Revisão bibliográfica e documental	Análise de artigos, relatórios e leis	Contextualizar e embasar a pesquisa
Entrevistas semiestruturadas	Conversas com profissionais com deficiência, gestores e especialistas	Obter percepções sobre o impacto da IA na inclusão profissional
Questionários online	Aplicação para grupos de PCDs, empresas e especialistas	Coletar dados quantitativos e ampliar a percepção sobre o tema
Análise de casos empresariais	Estudo de empresas que utilizam IA para inclusão	Identificar boas práticas e desafios enfrentados
Análise dos dados	Interpretação qualitativa e quantitativa	Responder à questão central do estudo
Conclusões e recomendações	Síntese dos achados da pesquisa	Apontar caminhos para empresas e desenvolvedores de IA

Fonte: Elaborado pela própria autora, 2025.

2. Referencial Teórico

Este capítulo tem como objetivo apresentar a fundamentação teórica que sustenta a pesquisa sobre o papel da Inteligência Artificial no desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. A discussão será estruturada com base em autores e estudos que tratam da inclusão, da acessibilidade, do uso da tecnologia em contextos organizacionais e dos impactos da IA na carreira de profissionais com necessidades específicas. Inicialmente, será abordada a temática da inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo, discutindo como o mercado de trabalho tem historicamente se posicionado diante da presença de pessoas com deficiência e quais barreiras — físicas, atitudinais, institucionais e estruturais — ainda limitam sua plena inserção e desenvolvimento. Serão analisadas políticas públicas, perspectivas sociais e desafios enfrentados no cotidiano profissional, com apoio de autores que defendem uma abordagem inclusiva e transformadora nas relações de trabalho.

Na sequência, a seção sobre a Inteligência Artificial no contexto empresarial explorará como essa tecnologia tem sido aplicada nas organizações, tanto na automatização de processos quanto na personalização de experiências e decisões estratégicas. Serão discutidas as implicações éticas e os benefícios potenciais da IA quando utilizada com responsabilidade, equidade e foco na diversidade.

Em seguida, o texto abordará as soluções tecnológicas para acessibilidade, apresentando exemplos práticos de ferramentas que utilizam IA para promover autonomia, comunicação e participação plena de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. Aplicativos como *Hand Talk* e *VLibras* serão analisados como instrumentos de suporte à comunicação na Língua Brasileira de Sinais (Libras), permitindo o acesso equitativo à informação e o engajamento profissional de pessoas com deficiência auditiva.

Por fim, a seção dedicada ao impacto da IA no desenvolvimento profissional e na ascensão de carreira investigará como essa tecnologia pode ser utilizada para mapear talentos, personalizar trilhas de crescimento, eliminar vieses nos processos de avaliação e promover a justiça organizacional. Serão examinados estudos de caso, práticas empresariais e percepções que reforçam o potencial da IA para gerar oportunidades mais igualitárias e ampliar a presença de pessoas com deficiência em cargos de liderança e decisão.

A estrutura proposta tem como propósito não apenas contextualizar o tema, mas também oferecer uma base teórica sólida que permita compreender os caminhos pelos quais a Inteligência Artificial pode — ou não — contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo, acessível e justo.

2.1. Inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo

2.1.1. Avanços legais e desafios da inclusão formal

A inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo é um tema amplamente discutido, mas cuja efetividade ainda está distante da ideal. Embora os avanços legislativos no Brasil — como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Lei nº 12.764/2012 — tenham estabelecido diretrizes claras sobre os direitos e garantias desse grupo social, sua aplicação no cotidiano organizacional nem sempre se traduz em mudanças estruturais profundas. O cumprimento formal das leis muitas vezes não se converte em inclusão substancial, perpetuando práticas excludentes, relações assimétricas e uma cultura corporativa ainda marcada por barreiras, tanto visíveis quanto invisíveis.

Na dissertação “A trajetória do autismo na educação: da criação das associações à regulamentação da política de proteção (1983–2014)”, Castanha (2016) evidencia que o avanço das políticas públicas voltadas às pessoas com deficiência, inclusive no campo educacional e laboral, foi historicamente impulsionado pela pressão da sociedade civil organizada, sobretudo por associações de pais e familiares. O papel do Estado, nesse processo, tem sido majoritariamente reativo, consolidando normas a partir de demandas sociais, em vez de agir como protagonista da transformação. Essa constatação é fundamental para compreender que a presença de leis, por si só, não assegura a inclusão. Sua efetividade está intrinsecamente ligada ao compromisso institucional contínuo e ao engajamento coletivo — tanto do poder público quanto da iniciativa privada.

No contexto organizacional, essa análise permanece válida: o cumprimento de cotas legais, como as estabelecidas pela Lei nº 8.213/91, tende a produzir uma inclusão superficial, desvinculada de mudanças culturais e estruturais. Mesmo em ambientes que cumprem as exigências formais de inserção, persistem barreiras funcionais, ausência de planos de carreira adaptados e resistência à flexibilização de funções. Castanha (2016) aponta que a inclusão, nesses casos, assume um caráter simbólico, sem proporcionar pertencimento real ou desenvolvimento profissional efetivo.

Essa crítica à inclusão meramente formal encontra eco na obra de Romeu Kazumi Sasaki (1999), que, em seu clássico artigo “Educação especial: tendências atuais”, avança na discussão ao posicionar o emprego não como o ponto final da trajetória, mas como seu ponto

de partida. Para Sassaki (1999), o trabalho é um componente da cidadania, e as organizações devem garantir não apenas o acesso, mas as condições para o desenvolvimento e a ascensão. Assim, enquanto Castanha (2016) diagnostica o problema da inclusão simbólica, Sassaki (1999) propõe a solução: a remoção ativa de obstáculos e a criação de um ambiente que promova o crescimento contínuo.

Essa "remoção ativa de obstáculos" é detalhada por Sassaki (1999) em um modelo abrangente que redefine a acessibilidade, desdobrando-a em oito dimensões interdependentes: atitudinal (a eliminação de preconceitos, estigmas e estereótipos), arquitetônica (a eliminação de barreiras físicas nos ambientes), comunicacional (a supressão de barreiras na comunicação interpessoal e digital, incluindo Libras, Braille e linguagem simples), metodológica (a adaptação de métodos e técnicas de trabalho e avaliação), instrumental (a adequação de ferramentas e utensílios), programática (a ausência de barreiras em políticas e normas internas), natural (o acesso a parques e áreas naturais) e digital (a acessibilidade em sistemas e tecnologias). A importância desse modelo é sua visão holística: ele demonstra que a inclusão falha se combater apenas barreiras visíveis (arquitetônicas), mas ignorar as invisíveis, como a atitudinal (o capacitismo) e a metodológica (a falta de adaptação de metas e processos). É a aplicação conjunta dessas dimensões que transforma a mera inserção em um ambiente de fato propício ao desenvolvimento e autonomia.

2.1.2. Cultura organizacional, diversidade e barreiras invisíveis

A esse respeito, no TCC “Inclusão e Diversidade no Mundo Corporativo”, Baglio e Castro (2022), ao analisarem práticas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, reforçam que a diversidade, quando tratada como um pilar estratégico, torna-se uma vantagem competitiva. As autoras explicam que empresas que investem na pluralidade de perfis apresentam maior capacidade de inovação, melhor resolução de problemas complexos e maior engajamento de talentos. No entanto, alertam que o discurso inclusivo, se não for acompanhado de ações concretas, torna-se vazio. Para que a inclusão seja de fato efetiva, é necessário o desenvolvimento de sistemas de acompanhamento individualizado, processos seletivos baseados em competências, capacitação de lideranças e uma gestão comprometida com a valorização das diferenças. Nesse contexto, a deficiência deve ser entendida não como exceção ou demanda secundária, mas como eixo estruturante das políticas de diversidade organizacional.

As autoras também ressaltam que as barreiras enfrentadas pelas pessoas com deficiência no ambiente corporativo não se limitam a obstáculos físicos, como a ausência de rampas ou intérpretes de Libras. Há ainda barreiras simbólicas e institucionais, como a escassez de modelos de referência em cargos de liderança, o preconceito velado nos processos de promoção e a falta de indicadores que permitam avaliar a evolução desses profissionais ao longo do tempo. Esses elementos contribuem para perpetuar um ciclo de estagnação e invisibilidade institucional, que pode ser enfrentado com o uso ético e estratégico da IA. Ferramentas tecnológicas podem, por exemplo, realizar o mapeamento contínuo de desempenho, identificar potencialidades, adaptar trilhas de desenvolvimento e oferecer suporte personalizado — promovendo, assim, a equidade no acesso às oportunidades de crescimento.

Dados atualizados do eSocial, de janeiro de 2024, indicam que 545.940 pessoas com deficiência estão empregadas formalmente no Brasil, das quais 93% trabalham em empresas com mais de 100 funcionários. Esse número representa um avanço importante, impulsionado pela fiscalização da Lei de Cotas, que desde 2008 contribuiu para o crescimento de aproximadamente 64% nas contratações. No entanto, os dados também revelam que a inclusão no mercado de trabalho ainda é parcial e marcada por desigualdades significativas. Trabalhadores com deficiência recebem, em média, 14% menos do que colegas sem deficiência e estão sub-representados em recortes de gênero (apenas 34% são mulheres) e de raça (maior presença de pessoas brancas em relação a negras ou pardas).

Essas desigualdades estruturais reforçam que a simples existência de legislações não basta para assegurar igualdade de oportunidades. A efetiva inclusão de pessoas com deficiência demanda políticas organizacionais robustas, cultura inclusiva e investimento em ferramentas tecnológicas que garantam condições reais de desenvolvimento e ascensão profissional. Nesse sentido, a atuação das áreas de Recursos Humanos torna-se fundamental.

O estudo de Lorenzo e Silva (2017), realizado com profissionais de Recursos Humanos de empresas privadas do interior paulista, reforça essa percepção. Os autores apontam que muitas contratações de pessoas com deficiência ainda ocorrem por motivação legal — especialmente para o cumprimento da Lei de Cotas —, e não como parte de um compromisso genuíno com a inclusão social. Além disso, as oportunidades disponibilizadas concentram-se, majoritariamente, em cargos operacionais de baixa complexidade, sem perspectiva de desenvolvimento, o que restringe o protagonismo desses profissionais dentro das organizações. Ainda segundo os autores, há ausência de apoio técnico especializado nos processos de

recrutamento e uma compreensão limitada do conceito de acessibilidade por parte dos profissionais de RH.

Outro ponto crítico identificado por Lorenzo e Silva (2017) é a correlação entre baixa escolaridade e empregabilidade. A maioria dos contratados possui, no máximo, o ensino fundamental completo, o que evidencia barreiras estruturais ligadas ao acesso precário à educação de qualidade. Essa realidade contribui para a permanência de profissionais com deficiência em posições de baixa responsabilidade, com pouca representatividade em cargos de liderança.

As conclusões do estudo indicam que a inclusão profissional vai além da contratação: ela exige ações estruturadas, como capacitação contínua, suporte técnico, políticas de ascensão e desenvolvimento, além da criação de ambientes que reconheçam e valorizem a diversidade humana como um ativo organizacional. Nesse contexto, as tecnologias baseadas em IA apresentam grande potencial para atuar como ponte entre a exclusão estrutural e a construção de caminhos de desenvolvimento mais justos. Por meio de soluções automatizadas, é possível adaptar tarefas, oferecer suporte individualizado, facilitar a comunicação e viabilizar progressões de carreira baseadas em competências reais e indicadores objetivos — desde que as empresas estejam dispostas a reformular suas práticas e integrar a tecnologia como parte de uma estratégia transformadora.

2.1.3. Casos Práticos de inclusão: experiências da Suzano e Ambev

O estudo de Silva e Andrade (2023), publicado na revista ID Online de Psicologia, reforça que, embora a Lei de Cotas estabeleça a obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência por empresas com mais de 100 funcionários, muitas organizações ainda encaram esse processo como um ônus legal, e não como uma oportunidade estratégica de valorização da diversidade e promoção da equidade. A inclusão, muitas vezes, é confundida com simples inserção: contrata-se, mas não se cria um ambiente de permanência, desenvolvimento e reconhecimento.

Segundo as autoras, as barreiras à inclusão ultrapassam os aspectos legais e estruturais, sendo fortemente marcadas por fatores culturais. Preconceitos velados, desconhecimento e ausência de preparo das lideranças impedem a construção de ambientes acessíveis e acolhedores. Além disso, os processos de recrutamento e integração raramente são

acompanhados de formação adequada da equipe ou de adaptações que assegurem condições dignas de trabalho para os novos colaboradores com deficiência.

Silva e Andrade (2023) também apresentam o “ciclo da inclusão”, inspirado em Simonelli e Camarotto (2011), composto por quatro fases: exclusão, segregação, integração e inclusão. A maioria das empresas brasileiras ainda opera nas duas primeiras, limitando-se a cumprir cotas ou a alocar pessoas com deficiência em funções de baixa visibilidade e pouca valorização. A inclusão genuína só ocorre quando a organização reconhece que deve adaptar-se ao colaborador, e não o contrário — o que requer mudanças culturais, investimentos em acessibilidade e uma gestão voltada à diversidade como valor central.

O estudo ainda destaca que o alto índice de turnover entre PCDs não decorre apenas de questões individuais, mas de ambientes hostis e despreparados. Embora a rotatividade não seja necessariamente mais alta que a de outros grupos, os motivos que levam à saída estão frequentemente associados à falta de acessibilidade, ausência de acolhimento, discriminação e invisibilidade institucional. A permanência de pessoas com deficiência nas empresas está diretamente relacionada à qualidade do ambiente de trabalho, ao suporte recebido e ao sentimento de pertencimento que ali se constrói.

Apesar dos desafios, Silva e Andrade (2023) enfatizam que os benefícios da inclusão são expressivos: melhoria no clima organizacional, fortalecimento da imagem institucional, aumento da produtividade e valorização da cidadania. Exemplos como os da Suzano e da Ambev demonstram que é possível ir além do cumprimento legal, implementando políticas estruturadas e tecnológicas voltadas à construção de ambientes verdadeiramente inclusivos.

No caso da Suzano, a empresa assumiu a meta ambiciosa de garantir 100% de acessibilidade e construir um ambiente 100% inclusivo até 2025. Segundo seu Relatório de Sustentabilidade de 2020, esse compromisso está ancorado em estudos e análises de necessidades reais de adaptação dos espaços corporativos. O diferencial da iniciativa está na mudança de paradigma: em vez de exigir que as pessoas com deficiência se adaptem ao ambiente, a empresa adapta o ambiente para acolhê-las. Essa postura revela não apenas sensibilidade social, mas também uma compreensão estratégica da inclusão como um vetor de transformação organizacional e valorização do capital humano.

Já a Ambev oferece um exemplo de inclusão digital com a criação de um site totalmente acessível, que permite que colaboradores com deficiência acessem informações de forma autônoma, sem depender de terceiros. A iniciativa vai além da acessibilidade física, ao

promover a autonomia informacional e garantir que todos os colaboradores possam navegar pelas estruturas organizacionais com independência. Ao investir em acessibilidade digital, a empresa amplia o conceito de inclusão, incorporando-o às suas práticas cotidianas e reforçando o compromisso com a equidade.

Esses dois casos ilustram que a inclusão efetiva requer ações intencionais, estruturais e contínuas. Quando a liderança está comprometida, é possível romper com a dicotomia entre discurso e prática e construir ambientes em que pessoas com deficiência se sintam respeitadas, produtivas e valorizadas.

No contexto da presente pesquisa, que busca compreender o papel da Inteligência Artificial no desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência, o estudo de Silva e Andrade (2023) revela-se particularmente relevante. Ele evidencia o estado atual de exclusão estrutural e atitudinal presente em muitas organizações e aponta a necessidade urgente de transformação nas práticas institucionais. A IA, nesse cenário, desponta como uma aliada promissora — desde que utilizada de forma ética, consciente e integrada a uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

A trajetória histórica da inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho mostra que as práticas excludentes estão enraizadas em visões arcaicas e capacitistas. Durante séculos, essas pessoas foram vistas como “impróprias” ao convívio social ou “incapazes” de exercer qualquer função produtiva — uma concepção sustentada por estigmas religiosos, assistencialismo e paternalismo. Apenas a partir do século XIX, com os efeitos da Revolução Industrial e das grandes guerras, é que a deficiência começou a ser observada sob uma ótica mais científica e funcional, ainda que limitada por uma perspectiva médica centrada na “normalização” dos corpos.

Com o avanço das discussões em torno dos direitos humanos e a atuação de organismos internacionais como a ONU e a OIT, consolidou-se gradualmente um novo paradigma: o modelo social da deficiência. Esse modelo desloca o foco da limitação individual para as barreiras criadas pela sociedade — físicas, comunicacionais, culturais e atitudinais — que impedem a plena participação das pessoas com deficiência. A deficiência, assim, deixa de ser uma condição intrínseca do sujeito e passa a ser compreendida como resultado da interação entre esse sujeito e um ambiente excludente.

A Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, ratificada pelo Brasil com status de emenda constitucional, representa um marco nesse processo. O documento

reconhece explicitamente que as barreiras ambientais, sociais e econômicas agravam as condições de exclusão e dificultam a participação plena dessas pessoas. No plano interno, o Brasil conta com uma das legislações mais avançadas do mundo, com destaque para a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que garante o direito à colocação competitiva e em igualdade de oportunidades, com base em princípios de acessibilidade, tecnologia assistiva e ajustes razoáveis.

Contudo, a aplicação prática desses princípios ainda enfrenta diversos entraves. O Censo de 2010 já demonstrava que pessoas com deficiência apresentavam taxas de ocupação muito inferiores às da população sem deficiência, além de estarem concentradas em postos informais e de baixa remuneração. A ausência de representatividade em cargos de liderança e o acesso precário à qualificação profissional revelam um ciclo persistente de estagnação e exclusão.

A Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), embora represente um avanço, ainda encontra dificuldades de implementação. A fiscalização tende a focar no cumprimento quantitativo, negligenciando a análise qualitativa das condições de inclusão. Muitas empresas resistem à adaptação dos postos de trabalho, alegando desconhecimento, falta de preparo técnico ou dificuldades financeiras. A estrutura pública de fiscalização e apoio também enfrenta limitações, dificultando a efetividade da norma.

Nesse cenário, a IA surge como uma tecnologia capaz de materializar, na prática, os princípios legais e normativos que sustentam a inclusão. Sua incorporação estratégica permite, por exemplo, desenvolver plataformas de treinamento acessíveis, automatizar processos seletivos com foco em competências reais, eliminar barreiras comunicacionais com assistentes virtuais e leitores de tela, e oferecer soluções adaptativas que respeitam as singularidades de cada colaborador.

A Lei nº 13.146/2015, conhecida como Estatuto da Pessoa com Deficiência, representa um dos marcos legais mais importantes para o reconhecimento da cidadania plena das pessoas com deficiência no Brasil. O Estatuto consolida princípios voltados à eliminação de barreiras físicas, comunicacionais, atitudinais e tecnológicas, promovendo condições equitativas de acesso, permanência e desenvolvimento em todos os âmbitos da vida social, incluindo o mercado de trabalho.

No campo das relações laborais, o Estatuto afirma, em seu artigo 34, que a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas. Isso implica não apenas a

contratação, mas também a valorização, progressão e reconhecimento profissional. A acessibilidade, nesse contexto, deve ser interpretada em seu sentido mais amplo: não se restringe à estrutura física dos espaços, mas compreende também a comunicação, a informação, os sistemas, as tecnologias e os serviços disponibilizados pelas organizações.

O artigo 3º, inciso IX, define acessibilidade como a "possibilidade e condição de alcance, para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, bem como de outros serviços e instalações abertos ao público". Esse conceito é essencial para compreender que a deficiência é, em grande parte, produzida pela ausência de estruturas acessíveis, e que o dever da sociedade é justamente eliminar essas barreiras.

Nesse sentido, o artigo 28, § 1º, do Estatuto introduz o conceito de "ajustes razoáveis", definidos como adaptações necessárias e adequadas, que não acarretem ônus desproporcional ou indevido, e que sejam requeridas em cada caso para assegurar o exercício de direitos em igualdade de condições. Ferramentas tecnológicas baseadas em Inteligência Artificial podem cumprir exatamente essa função, ao permitir a personalização de tarefas, a adaptação de conteúdos, o apoio à comunicação, a mediação de acessos digitais e a criação de trilhas de desenvolvimento compatíveis com os diferentes perfis de profissionais com deficiência — tudo isso sem representar custos intransponíveis para as organizações.

O Estatuto também enfatiza, em seu artigo 37, que cabe aos empregadores assegurar condições adequadas de trabalho, incluindo a oferta de recursos de tecnologia assistiva. Isso reforça o entendimento de que a responsabilidade pela inclusão não recai apenas sobre o poder público, mas deve ser compartilhada com o setor empresarial e a sociedade civil. Criar um ambiente acessível e equitativo é, portanto, um dever institucional, e não uma concessão voluntária ou um ato de benevolência.

Nesse contexto, a IA torna-se uma das ferramentas mais poderosas para viabilizar ajustes razoáveis e tornar efetivos os direitos previstos em lei. Seu uso estratégico e ético pode promover um ambiente corporativo mais inteligente, sensível às necessidades dos seus colaboradores e preparado para reconhecer e desenvolver talentos diversos. Tradutores automáticos de Libras, softwares de leitura de tela, assistentes de voz, plataformas de capacitação adaptativas e algoritmos que eliminam vieses nos processos seletivos são apenas algumas das possibilidades já disponíveis.

Essas soluções não apenas contribuem para o desempenho profissional e a autonomia dos trabalhadores com deficiência, como também fortalecem o papel das empresas na construção de uma cultura institucional inclusiva. Ao integrar tecnologias baseadas em IA aos seus processos internos, as organizações assumem um papel de coautoras da inclusão social, alinhando-se aos princípios constitucionais de dignidade, igualdade e equidade.

A inclusão de pessoas com deficiência auditiva no ambiente de trabalho enfrenta obstáculos específicos de natureza estrutural e, sobretudo, comunicacional. Estudos recentes, como o de Almeida, Sina e Santos (2023), indicam que as principais dificuldades não se reduzem ao acesso ao emprego, mas se estendem à permanência, ao crescimento e ao reconhecimento profissional. Entre os entraves mais citados estão a ausência de intérpretes de Libras em processos seletivos e no cotidiano organizacional, a falta de preparo de gestores e colegas para se comunicarem em Libras ou por meios alternativos, e a inexistência de tecnologias assistivas adequadas.

É fundamental reconhecer a pluralidade dentro da própria surdez: diferentes graus de perda auditiva exigem soluções distintas — desde adaptações simples até a oferta de intérpretes e dispositivos de comunicação avançados. Além disso, a comunidade surda possui uma cultura e identidade linguística próprias; a Libras é uma língua completa e a valorização dessa cultura deve orientar as práticas de inclusão. A tentativa de “normalizar” pessoas surdas por meio de oralismo ou da imposição do uso exclusivo de aparelhos auditivos pode gerar formas veladas de exclusão, uma vez que desconsidera a preferência comunicativa e a identidade cultural do indivíduo.

Entre as medidas práticas recomendadas pelo estudo estão: garantir intérpretes de Libras em processos seletivos e treinamentos; promover sinalização visual e alarmes luminosos nos ambientes de trabalho; oferecer capacitação em Libras para equipes que convivem diretamente com colaboradores surdos; e valorizar a experiência surda como diferencial profissional, em vez de tratá-la como limitação. Essas iniciativas não apenas removem barreiras comunicacionais, mas também contribuem para a construção de um ambiente mais acolhedor e com maior senso de pertencimento.

A Inteligência Artificial pode contribuir de forma expressiva nessa agenda, quando aplicada com critérios de qualidade, acessibilidade e respeito à cultura surda. Tecnologias como reconhecimento automático de fala e geração de legendas em tempo real, tradutores automáticos entre fala/texto e Libras (com interface visual), sistemas de notificação visual

inteligentes e plataformas de treinamento com módulos em Libras ampliam a autonomia e a participação plena dos profissionais com deficiência auditiva. Ferramentas de IA podem também personalizar formas de comunicação no trabalho (por exemplo, priorizando mensagens visuais, resumos escritos e fluxos assíncronos), reduzindo a dependência exclusiva de interações orais.

Contudo, é preciso cautela: soluções tecnológicas não substituem a necessidade de políticas institucionais e de respeito às escolhas comunicativas das pessoas surdas. A implementação de IA deve ser acompanhada de validação com usuários surdos, investimento em tradução de qualidade (não apenas soluções experimentais) e garantia de que ferramentas automatizadas não reproduzam vieses ou produções ineficazes que, na prática, dificultem mais do que facilitem o trabalho. Assim, a combinação de tecnologia, formação humana e reconhecimento da cultura surda resulta em estratégias mais robustas de inclusão.

2.1.4. Políticas públicas, responsabilidade compartilhada e inovação tecnológica

A construção de um ambiente corporativo mais inclusivo para pessoas com deficiência exige uma articulação eficiente entre políticas públicas e iniciativas do setor privado. Como destacam Benedito e Menezes (2013), no Brasil, as políticas públicas não se realizam de forma autônoma pelo Estado. Sua efetividade depende da cooperação ativa das empresas, que devem assumir um papel de corresponsabilidade tanto na formulação quanto na execução de estratégias voltadas à inclusão social. Essa lógica de interdependência se insere no modelo constitucional brasileiro instituído pela Constituição de 1988, que promove uma economia de mercado regulada por um Estado com função articuladora e promotora de justiça social — o chamado “capitalismo de Estado”.

Nesse contexto, dispositivos legais como a Lei nº 8.213/1991 — que obriga empresas com mais de 100 funcionários a preencher de 2% a 5% de seus cargos com pessoas com deficiência — refletem o entendimento de que a inclusão pelo trabalho é uma política pública que precisa da iniciativa privada para se concretizar. O local de trabalho se torna, assim, um espaço privilegiado para a efetivação de direitos: é onde se materializam os processos de adaptação, capacitação e valorização do profissional com deficiência.

Além disso, políticas como a “Lei do Aprendiz” (Lei nº 10.097/2000) e programas de incentivo à cultura e à profissionalização reforçam o papel estratégico das empresas como

agentes de inclusão. Para Benedito e Menezes (2013), a política pública deve ser compreendida como um processo contínuo e multifásico — que envolve diagnóstico, formulação, implementação, monitoramento, avaliação e reestruturação — e, em cada uma dessas fases, o setor privado precisa estar presente de forma ativa e comprometida.

A proposta de Benedito e Menezes (2013) também permite compreender a tecnologia assistiva não apenas como inovação técnica, mas como extensão prática das políticas públicas. A adoção da IA no ambiente corporativo deve ser entendida como um compromisso ético e político com os princípios constitucionais da dignidade, igualdade e inclusão. Quando bem orientadas e conectadas às diretrizes estatais, essas soluções tecnológicas funcionam como instrumentos de inovação social e de cumprimento da função social da empresa.

A relação entre o Estado e as empresas, nesse sentido, deve ser vista como mutualística: o setor privado depende de um ambiente socioeconômico saudável para prosperar, e esse ambiente só se concretiza com a redução das desigualdades e a promoção da justiça social. Assim, as empresas não apenas cumprem a lei, mas também atuam como protagonistas de transformações estruturais. Ao investir em tecnologias baseadas em IA que promovem a acessibilidade e o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência, as organizações ampliam sua legitimidade social, fortalecem sua reputação e se posicionam como agentes de mudança.

2.1.5. Escolarização, qualificação e articulação

A inclusão de pessoas com deficiência (PCDs) no mercado de trabalho brasileiro ainda é profundamente marcada por desigualdades que revelam contradições entre os dispositivos legais, as práticas educacionais e a realidade corporativa. O estudo de Araújo e Schmidt (2006), baseado em entrevistas com 30 empresas e 10 instituições educacionais na cidade de Curitiba, destaca que, mesmo com a existência de leis como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e os dispositivos constitucionais que proíbem a discriminação, o acesso efetivo das PCDs, ao emprego permanece limitado por uma série de barreiras históricas e estruturais.

De acordo com os autores, a maioria das empresas analisadas não cumpre integralmente a Lei de Cotas. Entre as justificativas mais recorrentes está a baixa escolarização e qualificação profissional das PCDs — o que aponta para um paradoxo evidente: apesar do marco legal estar consolidado, o contexto educacional e social ainda não oferece as condições mínimas para que

essas pessoas ingressem de forma qualificada e competitiva no mercado de trabalho. Trata-se de uma exclusão que se inicia bem antes da inserção laboral, e que evidencia a urgência de políticas intersetoriais que articulem as áreas da educação, do trabalho e da assistência social.

O estudo revela, ainda, que as instituições educacionais especializadas focam majoritariamente no desenvolvimento de habilidades básicas para o trabalho, mas raramente proporcionam formação escolar formal compatível com as exigências corporativas. Essa lacuna perpetua uma cultura de segregação profissional, em que as PCDs são encaminhadas, de forma quase automática, para funções operacionais de baixa complexidade, com escassa ou nenhuma perspectiva de crescimento e ascensão. O resultado é um ciclo vicioso de exclusão, em que a baixa escolaridade compromete a empregabilidade, que por sua vez limita o acesso a novos aprendizados e oportunidades.

É nesse ponto que as tecnologias baseadas em Inteligência Artificial podem assumir um papel transformador. A IA tem potencial para enfrentar justamente os gargalos apontados pelo estudo, oferecendo soluções práticas e adaptadas às diferentes realidades educacionais e profissionais. Entre suas aplicações mais promissoras estão:

- Identificação de perfis e competências de forma sensível e inclusiva, reconhecendo talentos e habilidades para além das limitações do currículo tradicional ou da escolaridade formal;
- Capacitação adaptativa, por meio de plataformas que ajustam os conteúdos conforme o perfil de aprendizagem e o ritmo de cada pessoa;
- Triagens com menor viés humano, aumentando a equidade nos processos seletivos;
- Propostas de planos de carreira personalizados, baseados em dados de desempenho, interesses e necessidades específicas de apoio;
- Acompanhamento contínuo e remoto, por meio de assistentes virtuais e soluções de apoio ao desempenho, ampliando a autonomia e a integração do profissional ao seu ambiente de trabalho.

Além disso, o conceito de “emprego apoiado”, ainda pouco praticado no Brasil, pode ser fortalecido com o suporte da IA. Soluções como *coaching* digital, tutoria por *chatbots* e orientação por realidade aumentada permitem que empresas, instituições de ensino e profissionais compartilhem a responsabilidade pela inclusão de forma sustentável. A IA pode

criar conexões entre os diferentes atores envolvidos — colaborador, empresa, RH, gestor e educadores —, promovendo um acompanhamento longitudinal e mais eficiente.

Outro ponto importante do estudo de Araújo e Schmidt (2006) é a constatação de que há uma desconexão entre o setor educacional e o setor produtivo. O diálogo entre escolas e empresas é mínimo, dificultando a construção de trilhas de qualificação compatíveis com as exigências do mercado. Nesse sentido, plataformas digitais mediadas por IA podem funcionar como pontes entre essas duas esferas, aproximando demandas organizacionais e ofertas educacionais, promovendo parcerias estratégicas e otimizando o casamento entre oportunidades e perfis profissionais.

Ao integrar essas ferramentas a uma política institucional comprometida com a equidade, a IA se transforma não apenas em um instrumento de eficiência operacional, mas em um catalisador de uma nova cultura corporativa — uma cultura que reconhece o potencial humano de forma ampla, plural e justa.

2.2. Inteligência Artificial no contexto empresarial

A Inteligência Artificial tem se consolidado como um dos pilares centrais da transformação digital nas organizações, impactando desde tarefas operacionais até estratégias de gestão de pessoas. Sua aplicação no contexto empresarial vai além da automação: ela é cada vez mais utilizada como recurso para otimização de processos, personalização de experiências, análise de grandes volumes de dados e suporte à tomada de decisão baseada em evidências. Dentro desse cenário, surgem novas oportunidades para sua utilização como aliada à inclusão, especialmente no que diz respeito à promoção da equidade e ao desenvolvimento de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

No artigo *“La inteligencia artificial como mecanismo para mejorar la gestión educativa universitaria”*, Acosta e Finol (2024) demonstram como a IA pode ser usada para melhorar a eficiência e a qualidade da gestão institucional. Os autores destacam que sistemas inteligentes são capazes de organizar informações, monitorar desempenho em tempo real, personalizar experiências e propor intervenções corretivas com base em análises preditivas. Embora o foco do estudo seja o setor educacional, os princípios discutidos são plenamente aplicáveis ao ambiente corporativo, onde a gestão de pessoas exige cada vez mais estratégias individualizadas e sensíveis à diversidade funcional e cognitiva dos colaboradores.

Acosta e Finol (2024) reforçam ainda a importância de incluir todos os públicos no processo de transformação digital, chamando atenção para o risco de exclusão digital de pessoas com deficiência, caso não sejam considerados na fase de desenvolvimento e implementação das tecnologias. No mundo corporativo, isso significa que a adoção de ferramentas de IA precisa estar acompanhada de políticas de acessibilidade digital, de capacitação contínua e de sistemas que respeitem diferentes formas de interação e aprendizagem.

Essa preocupação ética e inclusiva também é abordada no de Costa Júnior et al. (2024), em que os autores ressaltam o potencial da IA para quebrar barreiras físicas, cognitivas e comunicacionais, oferecendo autonomia e igualdade de acesso para pessoas com deficiência. Ao descrever soluções como assistentes virtuais com reconhecimento de voz, tradutores automáticos e mecanismos de leitura de imagem, os autores demonstram como a IA pode promover acessibilidade funcional e reconfigurar o espaço de trabalho como ambiente mais inclusivo e adaptável.

Um ponto de destaque no artigo é o papel da IA na promoção da justiça organizacional. Desde que os algoritmos sejam bem treinados com dados representativos e livres de vieses, a IA pode ser um fator de mitigação de preconceitos, principalmente nos processos de recrutamento, avaliação e promoção, que tradicionalmente estão sujeitos a julgamentos subjetivos. Esse aspecto é essencial para pessoas com deficiência, que historicamente enfrentam estígmas e subestimação de competências, muitas vezes sendo excluídas de oportunidades por critérios não explícitos.

A perspectiva ética também é abordada no artigo “Inteligência artificial na educação: vislumbrar possibilidades e minimizar desafios”, de Almeida et al. (2024). Os autores argumentam que a IA não pode ser conduzida exclusivamente por lógicas de mercado: sua aplicação deve ser intencionalmente voltada à promoção da equidade, da transparência e da justiça. Embora o contexto seja educacional, os riscos apontados são igualmente relevantes nas empresas: algoritmos opacos e mal projetados podem reforçar desigualdades ao perpetuar padrões históricos de exclusão.

Nesse sentido, os autores defendem o desenvolvimento de sistemas baseados em IA explicável (XAI) e com mecanismos de auditoria e contestabilidade, que permitam aos usuários compreenderem as decisões tomadas pelas máquinas e, se necessário, questioná-las. No ambiente corporativo, isso significa que um sistema de avaliação ou promoção mediado por IA precisa ser transparente quanto aos critérios utilizados, oferecendo garantias de que os

colaboradores — inclusive aqueles com deficiência — estão sendo julgados de maneira justa e compreensível.

Um exemplo prático que ilustra o potencial da IA na mitigação de vieses é o estudo de caso de Amanda Atanazio et al. (2021), que analisou uma empresa de tecnologia que implementou um processo seletivo "às cegas" por meio da plataforma *Jobecam*. A tecnologia funcionava ocultando deliberadamente dos recrutadores dados demográficos sensíveis, como idade, gênero, aparência e até a instituição de ensino do candidato. A avaliação era centrada em competências comportamentais e técnicas, analisadas por algoritmos a partir de respostas a desafios e entrevistas gravadas. Essa abordagem permitiu que profissionais com deficiência, que poderiam ser prematuramente descartados por preconceitos inconscientes, fossem avaliados estritamente por seu potencial.

O resultado foi a formação de uma equipe de estagiários com alta diversidade, demonstrando que a IA, quando utilizada eticamente, pode ser uma poderosa ferramenta para ampliar o funil de talentos. Adicionalmente, o estudo destaca que a tecnologia não se limitou à fase de recrutamento; ela foi estendida ao acompanhamento do desenvolvimento, utilizando métricas objetivas de desempenho para fundamentar decisões sobre retenção e promoção, garantindo assim que a jornada do colaborador continuasse a ser pautada pela equidade.

Já no artigo "A inteligência artificial a favor da aprendizagem dos alunos com deficiência", Gonçalo et al. (2022) exploram a IA como ferramenta que imita funções humanas como percepção, interpretação e tomada de decisão. Eles argumentam que a IA, ao ser utilizada para adaptar o conteúdo e a forma de interação de acordo com o perfil do usuário, se torna um instrumento de democratização da informação e do conhecimento, especialmente para aqueles com deficiência. A lógica pode ser aplicada ao contexto empresarial, onde a IA pode transformar planos de desenvolvimento profissional em experiências personalizadas, acessíveis e evolutivas, permitindo que colaboradores avancem conforme seu próprio ritmo e capacidade.

Essa visão é corroborada por grandes empresas de tecnologia, como a Microsoft. Conforme citado por Gonçalo et al. (2022), a missão da empresa no campo da IA é "ampliar a capacidade humana, acelerar a inovação e garantir o controle ético das tecnologias". Esse posicionamento institucional reforça a necessidade de que as organizações desenvolvam e adotem tecnologias com um claro compromisso social. O objetivo é garantir que os avanços técnicos não sirvam apenas à produtividade, mas também à promoção do potencial humano e da inclusão,

especialmente de grupos que foram historicamente excluídos dos espaços de decisão e protagonismo.

Dessa forma, observa-se que o uso da Inteligência Artificial no ambiente empresarial não pode ser dissociado de um compromisso ético e inclusivo. O verdadeiro impacto positivo da IA ocorre quando ela é pensada desde o início para atender aos diferentes perfis humanos, com interfaces acessíveis, lógica explicável, dados representativos e flexibilidade para adaptação. Para pessoas com deficiência, a IA não é apenas uma inovação tecnológica — é uma ponte entre o talento e a oportunidade, entre a capacidade e o reconhecimento, entre o potencial invisibilizado e o protagonismo profissional.

A pesquisa de Keith Anny Borges Pereira (2021), no trabalho “Um estudo sobre o uso da Inteligência Artificial nas empresas”, oferece uma abordagem abrangente sobre a aplicação prática da IA nos ambientes corporativos. A autora destaca que, embora muitas empresas estejam em processo de digitalização, ainda existe um grande desconhecimento sobre como utilizar a Inteligência Artificial de forma estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais.

Segundo o estudo, a IA pode ser aplicada em diferentes áreas das empresas — desde setores operacionais até áreas como marketing, finanças, atendimento ao cliente e, principalmente, gestão de pessoas. Pereira (2021) ressalta que, quando bem implementada, a IA contribui para a automação de processos rotineiros, a análise de grandes volumes de dados e a antecipação de comportamentos e tendências, permitindo tomadas de decisão mais rápidas e fundamentadas. Esse uso racional da IA transforma a tecnologia em uma aliada das lideranças, que passam a atuar de maneira mais analítica e propositiva.

Ainda de acordo com Pereira (2021), a IA não deve ser compreendida como uma substituta do trabalho humano, mas como uma ferramenta complementar que pode ampliar a performance, a produtividade e a eficiência. No entanto, a autora adverte sobre os riscos de um uso indiscriminado da tecnologia, especialmente quando há ausência de planejamento, capacitação ou ética. A falta de transparência na configuração dos algoritmos pode gerar vieses, exclusão e reforço de desigualdades preexistentes — o que representa um ponto crucial para a discussão da inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Esse alerta converge com os apontamentos de Almeida et al. (2024), que também enfatizam a necessidade de intencionalidade ética na adoção da IA garantindo que sua aplicação seja voltada para a promoção da equidade e da justiça organizacional. Ao integrar essas duas perspectivas, nota-se que a IA só trará benefícios sustentáveis se for guiada por valores de

transparência, acessibilidade e inclusão — premissas fundamentais para seu uso em contextos corporativos inclusivos.

Um dos estudos mais relevantes para a compreensão da aceitação da Inteligência Artificial (IA) no ambiente corporativo contemporâneo é o de Maria Eduarda Fürst (2024), intitulado “Aceitação e uso de inteligência artificial no ambiente empresarial: um estudo comparativo Brasil-Portugal”. A autora parte da constatação de que, apesar da crescente presença da IA em processos organizacionais estratégicos — como recrutamento, avaliação de desempenho, marketing e tomada de decisão —, ainda existe um hiato importante entre o potencial transformador dessas tecnologias e sua efetiva adoção por parte dos profissionais que atuam nas empresas.

O estudo tem como base teórica o modelo UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*), desenvolvido por Venkatesh et al. (2003), que considera quatro dimensões fundamentais para a aceitação de uma nova tecnologia: expectativa de desempenho, expectativa de esforço, influência social e condições facilitadoras. A pesquisa de Fürst (2024) foi realizada com 153 respondentes, sendo 83 brasileiros e 70 portugueses, todos atuando em organizações com algum nível de adoção de tecnologias baseadas em IA.

Os resultados mostram que as expectativas em torno da IA são altas nos dois países, com destaque para a percepção de que a IA pode otimizar processos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade das decisões corporativas. No entanto, o estudo revela diferenças relevantes no que diz respeito ao contexto socioeconômico, educacional e cultural dos dois países analisados. Enquanto os profissionais portugueses demonstraram maior familiaridade com a IA e apresentaram níveis mais altos de confiança e engajamento com as tecnologias, os brasileiros indicaram maior resistência, sobretudo por falta de conhecimento técnico, medo de substituição de mão de obra humana e preocupações éticas.

Fürst (2024) chama a atenção para o fato de que apenas 36% dos profissionais brasileiros se sentem preparados para utilizar ferramentas de IA em suas rotinas, contra 61% dos portugueses. Essa discrepância reflete não apenas uma diferença de maturidade digital entre os países, mas também a necessidade de investimentos contínuos em educação tecnológica, cultura digital e inclusão. Além disso, a autora alerta que a adoção de IA não pode ser compreendida apenas como um processo técnico, mas sim como um fenômeno social e organizacional que exige capacitação, segurança, governança de dados e, sobretudo, propósito claro.

Embora o foco do estudo não esteja especificamente voltado às pessoas com deficiência, seus achados são extremamente pertinentes para esse campo de análise. A resistência à tecnologia — quando derivada da falta de acessibilidade, da ausência de formação específica ou do medo de marginalização digital — tende a ser ainda mais acentuada entre grupos que já enfrentam barreiras estruturais no ambiente corporativo. Assim, a pesquisa reforça a importância de que a implantação de tecnologias baseadas em IA seja acompanhada por políticas inclusivas, formação adequada e monitoramento de impactos sociais.

A autora também destaca a importância das condições facilitadoras, como suporte técnico, clareza sobre os benefícios da IA e respaldo institucional, para que a tecnologia seja incorporada de forma sustentável. Esse ponto se alinha com as discussões feitas por autores como o Sassaki (1999), ao destacar que a transformação digital só será de fato transformadora se for acompanhada por estratégias humanas, éticas e acessíveis.

Por fim, o estudo de Fürst (2024) contribui com a literatura ao propor ações concretas para aumentar a aceitação da IA nas empresas, como programas de capacitação contínua, envolvimento dos colaboradores nos processos de escolha e adaptação tecnológica, transparência algorítmica e integração da diversidade nas equipes de desenvolvimento. Esses elementos são essenciais não apenas para o sucesso da implementação tecnológica, mas também para garantir que a IA seja uma aliada real da inclusão e da equidade, especialmente para pessoas com deficiência.

2.3. Soluções tecnológicas para acessibilidade

A consolidação de ambientes corporativos acessíveis exige mais do que adequações físicas: requer investimento contínuo em soluções tecnológicas que considerem a diversidade de capacidades e necessidades dos profissionais. Nesse sentido, a IA surge como um instrumento estratégico na superação de barreiras funcionais, comunicacionais e atitudinais enfrentadas por pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

No artigo de Costa Júnior et al. (2024), é apontado que a IA pode ser usada para eliminar barreiras de acessibilidade, personalizar rotinas de trabalho e aumentar a autonomia de profissionais com diferentes tipos de deficiência. Tecnologias como assistentes de voz, leitores de tela, sistemas de tradução automática, mecanismos de reconhecimento facial e algoritmos de análise de comportamento são mencionados como recursos que, quando corretamente

aplicados, ampliam significativamente a participação e o desempenho de pessoas com deficiência nos ambientes organizacionais.

Essas soluções são ainda mais eficazes quando aplicadas em plataformas internas das empresas, como sistemas de gestão de desempenho, ferramentas de aprendizado corporativo e canais de comunicação institucional. Isso permite que os profissionais com deficiência interajam com os conteúdos e com seus colegas de trabalho em condições mais equitativas, favorecendo não só a produtividade, mas também o senso de pertencimento e reconhecimento.

Essa perspectiva é reforçada por Acosta e Finol (2024) ao descreverem como algoritmos de IA podem monitorar, avaliar e personalizar o progresso de usuários em contextos institucionais. Embora o foco seja a educação superior, os autores destacam funcionalidades — como o acompanhamento individualizado, a adaptação automática de conteúdos e a geração de relatórios personalizados — que são perfeitamente aplicáveis ao contexto corporativo, especialmente quando se trata de construir trajetórias personalizadas de desenvolvimento profissional.

O uso da IA como suporte à equidade também aparece no artigo de Gonçalo et al. (2022). Os autores ressaltam o papel dos tutores virtuais, sistemas de gamificação e reconhecimento de padrões de aprendizagem como formas de aumentar o engajamento e a efetividade das experiências de aprendizagem, inclusive para pessoas com deficiência. Transferindo essa lógica para o mundo corporativo, os mesmos recursos tecnológicos podem oferecer trilhas de desenvolvimento sob medida, com conteúdos adaptados ao ritmo, estilo de aprendizagem e perfil funcional de cada colaborador — contribuindo assim para sua capacitação contínua e possibilidade de ascensão.

Já Almeida et al. (2024) alertam para a importância da transparência, explicabilidade e justiça algorítmica. Os autores enfatizam que, se mal planejadas, soluções de IA podem reforçar desigualdades históricas ao reproduzir dados enviesados. Isso é particularmente sensível para pessoas com deficiência, que muitas vezes enfrentam não apenas a falta de acessibilidade, mas também preconceitos enraizados nos sistemas automatizados de avaliação. Portanto, o uso da IA em prol da inclusão precisa ser sustentado por dados representativos, construções éticas e processos auditáveis.

Exemplos concretos do uso (ou potencial uso) da tecnologia como aliada da diversidade são apresentados por Amanda Atanazio et al. (2021) no seu estudo. Revisitando o caso da empresa de tecnologia que utilizou a plataforma *Jobecam*, é fundamental destacar o impacto direto da

IA na mitigação de vieses. O processo, que removeu da análise atributos como idade, gênero e escolaridade, permitiu que o sistema selecionasse candidatos com base em suas competências. O resultado prático foi a contratação de 15 estagiários com perfis altamente diversos, incluindo, de forma notável para esta pesquisa, a inclusão de pessoas com deficiência, além de membros da comunidade LGBTQIA+ e profissionais com mais de 30 anos.

Essa experiência evidencia o potencial da IA como ferramenta para reconfigurar processos seletivos, tornando-os mais justos, acessíveis e baseados em competências. Além disso, o estudo enfatiza que as tecnologias de recrutamento foram complementadas por trilhas de desenvolvimento rotativo e planos de crescimento personalizados, reforçando o papel da IA como aliada não apenas na entrada, mas na ascensão de profissionais diversos dentro das empresas.

A questão da acessibilidade comunicacional — frequentemente negligenciada — também é abordada de forma prática com o uso de plataformas como *Hand Talk* e *VLibras*. Ambas utilizam Inteligência Artificial para promover a inclusão de pessoas surdas por meio da tradução automática de conteúdos em português para a Língua Brasileira de Sinais.

O *VLibras* é uma ferramenta desenvolvida pelo governo federal em parceria com instituições de ensino, como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e o Centro de Inovação em Tecnologias para a Inclusão (CITI). Trata-se de um sistema de tradução automática de conteúdos digitais da Língua Portuguesa para a Língua Brasileira de Sinais, por meio de um avatar em 3D. Segundo Cassol Silva (2022), em seu artigo “*VLibras e Governo Digital: Uma análise da ferramenta eletrônica e das variações linguísticas da Libras*”, o *VLibras* representa um marco na inclusão da comunidade surda no ambiente digital, viabilizando o acesso de milhões de brasileiros a conteúdos antes inacessíveis.

O autor, contudo, também ressalta que há desafios importantes a serem enfrentados, como a necessidade de considerar as variações linguísticas regionais da Libras, que exigem constantes atualizações na base de dados da ferramenta para evitar interpretações equivocadas. Apesar dessas limitações, a natureza *open source* (código aberto, em português) do *VLibras* permite sua constante adaptação, sendo incorporado em sites governamentais, plataformas educacionais e iniciativas privadas.

Complementando esse cenário, a *Hand Talk* desponta como uma iniciativa do setor privado que também utiliza tecnologias baseadas em IA para promover acessibilidade em Libras. A plataforma é amplamente utilizada em sites corporativos e institucionais, contando com dois

tradutores virtuais, o Hugo e a Maya, que transformam textos e áudios em sinais. Além disso, oferece plugins que podem ser facilmente integrados a websites, garantindo que pessoas surdas compreendam o conteúdo de maneira autônoma.

O blog oficial da *Hand Talk* (2024) reforça que a proposta da plataforma vai além da tradução, pois visa também à educação sobre acessibilidade e à consciência social das organizações, promovendo treinamentos e ações de sensibilização com foco em diversidade e inclusão. A IA presente na ferramenta permite uma adaptação dinâmica, com constante evolução de vocabulário, reconhecimento de contexto e melhoria de fluidez dos sinais – características fundamentais para atender a uma linguagem tão rica e visual como a Libras.

Ao considerar essas duas soluções – *VLibras* e *Hand Talk* – é possível perceber que a IA atua como ponte entre o direito à comunicação e a realidade organizacional, abrindo novas possibilidades para o acesso à informação, à capacitação profissional e ao engajamento de pessoas surdas em ambientes corporativos. Além disso, a existência de iniciativas públicas e privadas em paralelo mostra que a inclusão digital é uma responsabilidade compartilhada entre Estado, empresas e sociedade civil.

Quando aplicadas ao contexto de recursos humanos e desenvolvimento profissional, essas ferramentas podem ser integradas a plataformas de recrutamento, sistemas de treinamento corporativo e canais de comunicação interna, tornando os ambientes mais acessíveis desde o ingresso até a progressão de carreira. O uso de tecnologias como essas — e outras que também incluem leitores de tela, descrições automáticas, comandos por voz, entre outros — contribui para ambientes corporativos mais acessíveis, inovadores e socialmente responsáveis.

Portanto, a análise crítica de Cassol Silva (2022) sobre o *VLibras*, somada às propostas defendidas pela *Hand Talk*, exemplifica como o uso ético e bem estruturado de ferramentas baseadas em IA pode não apenas eliminar barreiras técnicas, mas também transformar a cultura organizacional, aproximando as empresas de um modelo verdadeiramente inclusivo, centrado na equidade de oportunidades e no respeito à diversidade comunicacional e humana.

No campo das práticas organizacionais, o estudo de Baglio e Castro (2022), oferece dois estudos de caso que ilustram como as empresas têm enfrentado o desafio da diversidade: o Magazine Luiza (Magalu) e o Nubank.

O Magalu é retratado como exemplo de inclusão estruturada e estratégica. A empresa desenvolveu iniciativas como o programa de trainee exclusivo para pessoas negras e o programa

de alta performance para pessoas com deficiência, com foco não apenas na inserção, mas também no crescimento e valorização interna desses profissionais. Além disso, políticas como o “cheque-mãe”, que consiste em uma iniciativa da empresa que oferece um auxílio financeiro mensal de R\$250 para colaboradoras que retornam ao trabalho após a licença-maternidade, evidenciam o compromisso com uma abordagem interseccional de inclusão. Embora Baglio e Castro (2022) não citem explicitamente o uso de IA, essas práticas exigem sistemas digitais sofisticados para mapear competências, acompanhar desempenho e personalizar capacitações — funções que podem ser fortalecidas com algoritmos de IA voltados à identificação de talentos, feedback em tempo real e análise preditiva de desempenho.

Já o Nubank, apresentado como caso de inclusão reativa, precisou rever suas práticas após uma crise de imagem causada por declarações discriminatórias de sua cofundadora. Como resposta, a empresa lançou um plano robusto de diversidade, com investimento de R\$ 20 milhões, incluindo o *hub* Nulab Salvador, programas de mentoria e reformulação de seus processos seletivos. Baglio e Castro (2022) destacam que o Nubank passou a adotar plataformas digitais para revisar algoritmos de recrutamento, ampliar o alcance dos processos seletivos e monitorar indicadores de diversidade. Esse movimento evidencia como a tecnologia — especialmente a IA — pode ser usada para corrigir distorções e reconstruir a cultura organizacional, desde que aplicada com intencionalidade e transparência.

Em ambos os casos, o uso da tecnologia aparece como meio para viabilizar políticas de inclusão, sejam elas estruturadas ou emergenciais. Tanto o Magalu quanto o Nubank demonstram que, mesmo com abordagens distintas, a tecnologia é imprescindível para operacionalizar, monitorar e aprimorar programas de diversidade. A IA, nesse cenário, assume papel estratégico na personalização do desenvolvimento, na identificação de barreiras invisíveis e na construção de ambientes mais justos e inovadores.

Dessa forma, os exemplos analisados por Baglio e Castro (2022) fortalecem o argumento central deste trabalho: a Inteligência Artificial pode — e deve — ser utilizada como ferramenta de inclusão, desde que integrada a práticas organizacionais éticas, transparentes e intencionalmente diversas. O potencial da IA não está apenas em sua capacidade técnica, mas em como ela é orientada para romper com estruturas históricas de exclusão, especialmente para pessoas com deficiência que ainda enfrentam inúmeros desafios para ascender profissionalmente no mundo corporativo.

A pesquisa de Haupenthal (2023) fornece um mapeamento relevante das principais tecnologias assistivas disponíveis atualmente para pessoas com deficiência visual, muitas das quais utilizam Inteligência Artificial como elemento central de funcionamento. Tais tecnologias vêm sendo aplicadas com crescente frequência no ambiente corporativo, especialmente para permitir que colaboradores com deficiência visual tenham maior autonomia, produtividade e segurança nas suas atividades profissionais.

Dentre os recursos destacados, o *NVDA* (*Non Visual Desktop Access*) e o *DOSVOX* foram amplamente citados pelos participantes da pesquisa como ferramentas indispensáveis no cotidiano profissional, por serem leitores de tela que possibilitam a navegação em sistemas digitais, leitura de e-mails, documentos e planilhas. Já o *Be My Eyes* aparece como uma solução baseada em colaboração, conectando pessoas cegas com voluntários por meio de chamadas de vídeo, o que permite executar tarefas que demandam visão, como ler rótulos ou interpretar informações visuais rápidas.

Mais recentemente, em 2023, a própria plataforma *Be My Eyes* passou a incorporar um novo recurso denominado *Be My AI*, desenvolvido em parceria com a OpenAI e reconhecido internacionalmente como uma das Invenções do Ano pela revista *TIME* (*BE MY EYES*, 2023a). Essa funcionalidade, também chamada de *Virtual Volunteer*, utiliza o modelo *GPT-4* para oferecer descrições automáticas de imagens enviadas pelos usuários (*ASSISTIVE TECHNOLOGY BLOG*, 2023). A inovação possibilita que pessoas cegas ou com baixa visão capturem uma foto — de embalagens, ambientes, objetos ou documentos — e recebam imediatamente uma descrição detalhada gerada pela Inteligência Artificial, sem depender da disponibilidade de voluntários humanos. Além disso, o *Be My AI* permite realizar perguntas de acompanhamento, de modo que o usuário possa solicitar mais informações, como cores, quantidades ou características específicas do que aparece na imagem (*EURONEWS*, 2023).

Na prática, o recurso tem sido utilizado para atividades cotidianas como identificar rótulos de alimentos, conferir menus, interpretar imagens recebidas em redes sociais, escolher peças de roupa ou organizar ambientes domésticos (*HEALTHTECH INSIDER*, 2023). A rapidez e a autonomia oferecidas pela ferramenta representam um diferencial importante em relação ao modelo colaborativo do *Be My Eyes*, funcionando como um complemento valioso aos leitores de tela já consolidados, como *NVDA* e *DOSVOX*. Entretanto, ainda existem limitações relacionadas à precisão das descrições, ao risco de “alucinações” típicas de sistemas de IA e a

restrições éticas, como o não reconhecimento de rostos por questões de privacidade (REDDIT, 2023).

Tecnologias mais recentes e sofisticadas também são abordadas por Haupenthal (2023), como o *OrCam MyEye 2.0*, um dispositivo com IA acoplado a óculos que realiza leitura de textos, reconhecimento facial e de produtos, facilitando a execução de diversas tarefas no ambiente de trabalho. A bengala inteligente *WeWALK*, equipada com sensores conectados ao Google Maps, proporciona segurança na locomoção autônoma, sendo especialmente útil em ambientes organizacionais amplos ou desconhecidos. Além disso, o aplicativo *Seeing AI*, desenvolvido pela Microsoft, é outro recurso de destaque: ele transforma o mundo visual em descrições verbais, permitindo que o usuário reconheça objetos, leia documentos e interaja com o espaço ao seu redor com muito mais autonomia.

Complementando essas soluções, o vídeo “IA para Acessibilidade” da Microsoft (2023) ilustra como tecnologias de Inteligência Artificial podem transformar o ambiente de trabalho e a comunicação para pessoas com deficiência, destacando que a deficiência deve ser entendida como uma incompatibilidade entre indivíduo e ambiente, e não como uma limitação pessoal. A ferramenta *Seeing AI*, desenvolvida por profissionais cegos, utiliza recursos cognitivos de visão, fala e sentimento para descrever ambientes, pessoas e objetos, ampliando a autonomia de usuários com deficiência visual. O vídeo mostra ainda a aplicação do *Copilot*, uma IA integrada a aplicativos corporativos que atua como assistente inteligente, capaz de resumir informações, gerar conteúdos personalizados e automatizar tarefas repetitivas, oferecendo suporte na organização de dados, interpretação de documentos complexos e produção de relatórios. Essas soluções exemplificam como a IA pode ir além da acessibilidade física e comunicacional, promovendo maior autonomia, produtividade e inclusão, e permitindo que colaboradores com diferentes capacidades participem plenamente de processos corporativos e decisões organizacionais.

Os dados levantados por Haupenthal (2023) revelam que, apesar da existência de uma gama diversificada de soluções tecnológicas, muitas empresas ainda não as incorporamativamente em seus processos de inclusão. A pesquisadora aponta que os entrevistados, mesmo reabilitados e capacitados, muitas vezes ocupam funções abaixo de seu nível de formação justamente por falta de infraestrutura tecnológica acessível. Essa lacuna evidencia que a acessibilidade plena no trabalho não se limita à arquitetura física, mas exige investimento em tecnologias digitais inteligentes e personalizadas.

Essas tecnologias assistivas baseadas em IA, ao serem integradas ao cotidiano das organizações, não apenas possibilitam o desempenho básico das funções, mas também potencializam o engajamento, a comunicação e o aprendizado contínuo, sendo fundamentais para que pessoas com deficiência possam participar de reuniões, liderar projetos, utilizar sistemas corporativos e crescer profissionalmente.

2.4. Impacto da IA no desenvolvimento profissional e na ascensão de carreira de pessoas com deficiência

A ascensão de carreira de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma das dimensões mais críticas — e muitas vezes negligenciadas — do debate sobre inclusão. A entrada dessas pessoas no mundo corporativo, frequentemente motivada por políticas públicas ou imposições legais como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991), nem sempre é acompanhada de políticas organizacionais que garantam sua permanência, valorização e crescimento profissional. Neste contexto, a IA se apresenta como uma tecnologia promissora para identificar talentos, eliminar vieses e construir trajetórias de desenvolvimento mais justas, adaptadas e eficazes.

Para que o desenvolvimento profissional seja considerado inclusivo, é necessário que ele vá além da inserção inicial no mercado de trabalho. Essa é a principal defesa de Sassaki (1999). Segundo o autor, a inclusão plena pressupõe que a pessoa com deficiência tenha oportunidade de desenvolver seu potencial e conquistar posições de responsabilidade. Sassaki argumenta que não se trata apenas de ocupar vagas, mas de participar ativamente da estrutura organizacional, com igualdade de condições para ascender a cargos de liderança e decisão.

Essa concepção encontra respaldo nas possibilidades oferecidas pela IA, que pode ser utilizada para traçar planos de desenvolvimento personalizados, baseados em indicadores reais de desempenho e aprendizagem. Tais planos permitem respeitar o tempo, o ritmo e as estratégias mais eficazes para cada indivíduo, como explorado no artigo de Gonçalo et al. (2022). Embora focados no contexto educacional, os autores destacam que sistemas inteligentes, ao ajustarem conteúdos e feedbacks ao perfil do usuário, podem ampliar a autonomia e estimular o protagonismo das pessoas com deficiência em seus processos de aprendizado — e, por consequência, em seus caminhos profissionais.

No ambiente de trabalho, isso pode significar o uso de IA para monitorar desempenho, fornecer avaliações adaptadas e recomendar capacitações alinhadas ao perfil de cada colaborador. Essa ideia é aprofundada por Costa Júnior et al. (2024), que exploram o papel da IA como recurso de justiça organizacional. Eles argumentam que, ao permitir decisões baseadas em dados e não em percepções subjetivas, a IA ajuda a construir trajetórias mais equitativas, mapeando talentos invisibilizados. Acosta e Finol (2024) reforçam esse potencial, afirmando que sistemas inteligentes podem analisar padrões de evolução e ajustar estratégias de forma dinâmica, permitindo que gestores identifiquem colaboradores com alto desempenho para trilhas de liderança, mesmo que apresentem deficiências funcionais.

Contudo, como alertam Almeida et al. (2024), a aplicação da IA deve ser acompanhada por uma postura ética. Os autores alertam para os riscos de que algoritmos mal treinados reforcem desigualdades. Isso implica que a IA deve ser desenvolvida de forma representativa e aplicada de maneira transparente. Para garantir um ambiente de crescimento justo, é essencial que os colaboradores compreendam como os sistemas operam e possam contestar decisões.

Exemplos práticos de como a IA pode atuar como propulsora de carreiras estão presentes no estudo de Atanazio et al. (2021). A implementação do recrutamento às cegas mediado por IA na empresa de tecnologia gerou resultados expressivos, levando diretamente à contratação de um grupo heterogêneo de estagiários, que incluía pessoas com deficiência. Esse modelo mostra que a IA pode ser aliada no acompanhamento, retenção e crescimento interno, atuando como mediadora de processos que, tradicionalmente, dependem da subjetividade de gestores.

A perspectiva institucional é abordada por Castanha (2016), que evidencia que políticas de inclusão, quando não acompanhadas de estrutura e cultura organizacional, tendem a ser ineficazes. Nenhum algoritmo será suficiente em um ambiente que não valoriza a diversidade. A importância da cultura é reforçada por Baglio e Castro (2022), que argumentam que as empresas precisam alinhar inclusão com inovação. Elas destacam os casos do Magazine Luiza e do Nubank como experiências que ilustram o uso de ferramentas digitais para repensar processos internos, construir trilhas de crescimento estruturadas com base em indicadores objetivos e monitorar o progresso dos colaboradores.

Esses exemplos indicam que a ascensão de carreira requer infraestrutura tecnológica, planejamento, capacitação acessível e métricas transparentes. A IA pode contribuir com todos esses aspectos, desde que inserida em uma lógica de valorização da diversidade. Portanto, o

impacto da IA deve ser compreendido de forma crítica: ela não é uma solução mágica, mas uma ferramenta poderosa quando alinhada a políticas inclusivas e aplicada com foco no ser humano.

O TCC de Pereira (2021) também contribui ao enfatizar que, ao automatizar tarefas operacionais, a IA libera tempo dos colaboradores para atividades mais criativas e estratégicas, o que pode beneficiar diretamente profissionais com deficiência, muitas vezes subutilizados em funções repetitivas. Pereira (2021) reforça que o diferencial competitivo das empresas será a capacidade de utilizar a IA não apenas para fins produtivos, mas como estratégia de valorização de capital humano e diversidade funcional.

Além das questões de desenvolvimento de carreira, a inclusão exige a superação de barreiras funcionais, como as comunicacionais. Nesse sentido, o estudo de Guimarães et al. (2023), focado na inclusão de deficientes auditivos nos setores rodoviário e ferroviário de logística, revela como a ausência de estratégias adequadas pode limitar o desenvolvimento profissional desse grupo, destacando ao mesmo tempo soluções estruturantes que podem ser potencializadas pela Inteligência Artificial.

O principal desafio identificado no estudo é a barreira comunicacional entre surdos e ouvintes, que compromete a efetiva integração dos profissionais com deficiência auditiva nas rotinas produtivas, gerando impactos negativos na produtividade, na autoestima e no potencial de ascensão desses colaboradores. A implementação de programas de capacitação em Libras, conforme discutido no relatório, revelou-se uma estratégia eficaz, não apenas para reduzir essas barreiras, mas também para promover empatia, pertencimento e coesão organizacional.

Nesse contexto, a IA pode funcionar como um catalisador para o avanço dessas estratégias. Ferramentas de reconhecimento de voz e transcrição automática, assistentes virtuais treinados em Libras digital, algoritmos de análise de desempenho individual adaptados às condições sensoriais dos trabalhadores e sistemas de recomendação para capacitação contínua são exemplos de como a tecnologia pode impulsionar o desenvolvimento de carreiras mais inclusivas. Ao integrar essas soluções tecnológicas aos programas de diversidade, empresas podem garantir que profissionais com deficiência auditiva não apenas ingressem no mercado de trabalho, mas tenham trajetórias de crescimento sustentadas, visíveis e valorizadas.

A proposta de Guimarães et al. (2023) de um “Certificado de Inclusão Auditiva (CIA)” — que funcionaria como um selo para empresas que se adaptam estruturalmente à inclusão dos surdos — também poderia ser expandida com o uso da IA. Por exemplo, sistemas de monitoramento de indicadores de inclusão baseados em *machine learning* poderiam auditar

automaticamente o nível de acessibilidade digital e comunicacional das organizações, incentivando práticas contínuas de melhoria.

Outro ponto essencial, abordado no artigo de Fraga e Gonçalves (2012), é o risco de exclusão dentro da própria inclusão — quando, por exemplo, pessoas com deficiência são contratadas para cumprir cotas, mas são alocadas em funções incompatíveis, sem autonomia ou oportunidades de evolução. A IA pode atuar preventivamente nesse cenário, por meio de sistemas de gestão de talentos que associam perfis de competências a vagas com maior precisão. A pesquisa de Fraga e Gonçalves (2012) também revela que a contratação de apenas um tipo de deficiência (normalmente as "leves") é uma prática discriminatória. A IA, nesse aspecto, pode ser usada para monitorar a diversidade do quadro funcional em tempo real, garantindo que diferentes tipos de deficiência estejam representados.

A adoção de soluções de IA depende, fundamentalmente, da confiança dos colaboradores. O estudo de Łapińska et al. (2021) contribui de maneira relevante ao investigar a confiança dos funcionários na IA no contexto organizacional, com foco nos setores de energia e química da Polônia. Segundo os autores, a confiança dos funcionários em sistemas de IA está diretamente relacionada a três fatores principais: a confiança geral na tecnologia, a confiança intraorganizacional e a confiança individual nas próprias competências.

A confiança geral na tecnologia refere-se à percepção dos colaboradores sobre a confiabilidade, funcionalidade, segurança e suporte oferecido pelos fornecedores de soluções tecnológicas. Essa dimensão é especialmente importante para pessoas com deficiência, que frequentemente dependem de recursos assistivos baseados em IA para desempenhar tarefas cotidianas com autonomia e eficácia. Quanto maior a percepção de que a tecnologia é segura e útil, maior é a probabilidade de que esses profissionais utilizem as soluções disponíveis para se desenvolverem profissionalmente.

A confiança intraorganizacional, por sua vez, diz respeito ao clima organizacional, à credibilidade das lideranças e ao suporte oferecido pelos colegas e superiores. Um ambiente onde existe diálogo, transparência e apoio à aprendizagem favorece a adaptação a novas tecnologias. Isso é particularmente crucial para colaboradores com deficiência, que podem enfrentar resistências culturais ou barreiras informacionais na adoção de soluções de IA. A presença de treinamentos acessíveis, mentorias, compartilhamento de conhecimento e abertura para feedbacks são elementos que fortalecem esse tipo de confiança e facilitam a ascensão desses profissionais na estrutura corporativa.

Por fim, a confiança individual nas próprias competências – embora não tenha se mostrado estatisticamente significativa neste estudo específico – aponta para a importância de características como autoconfiança, resiliência, capacidade de lidar com o estresse e abertura a desafios. Em muitos contextos, pessoas com deficiência enfrentam desafios adicionais relacionados à autopercepção de suas capacidades profissionais. Portanto, o fortalecimento dessa confiança pessoal pode ser um catalisador importante para o uso eficaz da IA como ferramenta de crescimento e ascensão profissional, desde que acompanhada de suporte organizacional adequado.

O estudo aplicou modelagem de equações estruturais (SEM) com dados de 428 funcionários e revelou que a confiança geral na tecnologia é o fator mais impactante ($\beta = 0,639$), seguida pela confiança intraorganizacional ($\beta = 0,216$). Esses resultados indicam que ações corporativas voltadas à educação tecnológica, treinamento acessível e um ambiente inclusivo são essenciais para o sucesso da integração da IA, especialmente para pessoas com deficiência. Para este grupo, a confiança na IA não é apenas um fator de adaptação, mas uma ponte para oportunidades de crescimento.

A pesquisa de Bruna Haupenthal (2023), já mencionada anteriormente, foca na reinserção de pessoas com deficiência visual, destacando o papel de tecnologias assistivas baseadas em IA na promoção de maior autonomia. Essas ferramentas permitem que esses profissionais desempenhem funções com mais independência e participem de tarefas cognitivas complexas. O estudo também aborda o papel essencial das instituições especializadas em reabilitação, que capacitam tecnicamente os deficientes visuais e oferecem suporte psicológico e social, criando um ecossistema favorável para o uso dessas tecnologias.

Dessa forma, a IA pode ser compreendida não apenas como uma ferramenta tecnológica, mas como um instrumento estratégico para o empoderamento e valorização profissional de pessoas com deficiência. Seu uso responsável, pautado pela equidade e pela participação ativa dessas pessoas, é fundamental para que a ascensão profissional deixe de ser exceção e se torne regra.

2.5. Considerações sobre o Referencial Teórico

A revisão da literatura apresentada neste capítulo demonstra um claro descompasso entre o conjunto sólido e robusto de leis de inclusão e a realidade prática do mercado de trabalho, que

ainda é marcada por barreiras estruturais, culturais e atitudinais que limitam o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência. A análise revelou que a mera inserção, muitas vezes pautada pelo cumprimento de cotas, não garante a permanência, o crescimento e a ascensão de carreira. Diante desse cenário, a Inteligência Artificial surge como uma ferramenta com potencial transformador, capaz de oferecer soluções para os principais desafios identificados: desde a personalização do aprendizado e a eliminação de vieses em processos de avaliação, até a promoção de acessibilidade comunicacional e funcional.

Contudo, a literatura também alerta que a tecnologia, por si só, não é um remédio universal. Seu impacto positivo depende de uma implementação ética, transparente e alinhada a uma cultura organizacional genuinamente comprometida com a diversidade. Tendo estabelecido esta base teórica, o próximo capítulo detalhará a metodologia empregada para investigar, na prática, como o impacto da IA é percebido e quais são as suas reais contribuições para o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência no ambiente corporativo.

3. Metodologia

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Aborda-se o delineamento do estudo, os critérios de seleção dos participantes, os instrumentos utilizados para coleta de dados e as técnicas de análise. Também é descrito o processo de construção das entrevistas e do questionário online, que constituíram os principais recursos da pesquisa de campo. O objetivo é expor, de forma clara e fundamentada, o percurso metodológico que permitiu responder à questão de pesquisa.

3.1. Tipo de Pesquisa

A presente investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008), esse tipo de estudo é indicado quando se busca compreender fenômenos ainda pouco explorados e descrever aspectos de uma determinada realidade.

A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir a compreensão aprofundada das percepções, experiências e práticas de profissionais envolvidos em diversidade, inclusão e no uso da Inteligência Artificial em contextos corporativos. Esse tipo de metodologia possibilita captar nuances, sentidos e interpretações atribuídos pelos sujeitos, indo além de dados numéricos e privilegiando a riqueza dos discursos.

3.2. Universo e Amostra

O universo da pesquisa compreende profissionais com atuação direta em diversidade e inclusão em empresas brasileiras, com foco em iniciativas voltadas a pessoas com deficiência, bem como PCDs que vivenciam o ambiente corporativo. Dentro desse universo, optou-se por uma **amostragem não probabilística, por conveniência e intencionalidade**, uma vez que os participantes foram selecionados de acordo com o acesso da pesquisadora e sua relevância para o tema estudado.

Foram incluídos dois grupos de participantes:

1. Profissionais estratégicos de diversidade e inclusão, com entrevistas semiestruturadas:
 - Um especialista técnico em diversidade no Itaú, com ampla experiência em inclusão, acessibilidade e políticas institucionais;
 - Um colaborador da Mercedes-Benz, atuante na área de qualidade e voluntário no grupo de afinidade PCD, com quase três décadas de experiência na empresa. A escolha desses participantes justifica-se pela posição estratégica que ocupam em suas organizações e pela vivência prática com programas de diversidade e inclusão mediados ou potencialmente impactados pela Inteligência Artificial.
2. Pessoas com deficiência, participantes do questionário online, selecionadas de forma voluntária e anônima, com idade superior a 18 anos e interesse ou experiência em

contexto corporativo. A amostra buscou abranger diferentes perfis e realidades, garantindo maior diversidade de experiências e percepções.

A escolha dos participantes justifica-se tanto pela posição estratégica que ocupam em suas organizações quanto pela vivência prática com programas de diversidade e inclusão mediados ou potencialmente impactados pela Inteligência Artificial. Para complementar essas perspectivas, foram incluídas respostas de pessoas com deficiência por meio do questionário online, garantindo a consideração direta das experiências dos sujeitos afetados pelas práticas corporativas. Assim, mesmo com número reduzido de entrevistas, a combinação das entrevistas e do questionário assegura a riqueza e relevância das informações, sustentando a validade da amostra.

3.3. Etapas de Pesquisa de Campo

A pesquisa foi conduzida em cinco etapas principais:

- 1. Formulação da questão de pesquisa e dos objetivos** – definição clara do problema a ser investigado, orientando todo o percurso metodológico.
- 2. Revisão bibliográfica sistematizada** – levantamento e análise crítica de produções acadêmicas e institucionais sobre Inteligência Artificial, acessibilidade e inclusão de PCDs em ambientes corporativos.
- 3. Construção do roteiro de entrevista e do questionário online** – elaboração das perguntas e itens do formulário a partir dos objetivos específicos da pesquisa, organizados de forma semiestruturada e acessível para permitir comparabilidade e liberdade nas respostas.
- 4. Aplicação dos instrumentos de coleta** – realização das entrevistas em profundidade e disponibilização do questionário online pela internet e redes sociais.
- 5. Análise e interpretação dos dados** – transcrição integral das entrevistas, categorização temática das respostas e integração dos achados com o referencial teórico, permitindo compreender padrões, convergências e divergências nas percepções relatadas.

3.4. Instrumentos de Coleta

3.4.1. Entrevista Semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi adotada como instrumento de coleta de dados por permitir um equilíbrio entre a padronização mínima das perguntas e a flexibilidade para explorar aspectos relevantes que surgissem ao longo da conversa (Triviños, 1987).

Foram realizadas entrevistas individuais com os dois participantes selecionados. O roteiro abordou temas como:

- Adoção da Inteligência Artificial em processos corporativos;
- Barreiras e oportunidades relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência;
- Boas práticas em diversidade, acessibilidade e desenvolvimento profissional;
- Percepções sobre o impacto das tecnologias emergentes na ascensão de carreira de pessoas com deficiência.

As entrevistas foram gravadas (com consentimento), transcritas integralmente e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), possibilitando identificar categorias emergentes a partir dos relatos. O roteiro completo encontra-se disponível no Apêndice A e B.

3.4.2. Questionário Online

Para complementar as entrevistas, foi aplicado um questionário online (Apêndice C) por meio da plataforma Google Formulários, destinado a pessoas com deficiência, com o objetivo de coletar percepções sobre inclusão, acessibilidade e o impacto da Inteligência Artificial em processos corporativos.

O questionário abordou temas relacionados a:

- Experiências e barreiras enfrentadas no ambiente corporativo;
- Uso e percepção de tecnologias digitais e Inteligência Artificial;
- Acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Sugestões de melhorias e práticas inclusivas.

- O formulário foi estruturado de maneira acessível, com linguagem clara, objetiva e compatível com leitores de tela, garantindo a inclusão dos participantes na coleta de dados.

3.5. Construção dos Instrumentos

Tanto o roteiro de entrevista quanto o questionário foram elaborados a partir dos objetivos da pesquisa e fundamentados no referencial teórico sobre inclusão, acessibilidade e Inteligência Artificial. Para assegurar clareza e pertinência, as perguntas e itens do formulário foram previamente avaliados junto a colegas e orientadores, garantindo alinhamento com a questão central: de que forma a Inteligência Artificial pode contribuir para tornar os processos corporativos mais inclusivos e favorecer o desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência.

3.6. Critérios de Seleção

Os critérios definidos para a seleção dos participantes foram:

- Ser maior de 18 anos;
- Atuar em empresas privadas de grande porte, com iniciativas em diversidade e inclusão;
- Ter experiência prática ou vivência pessoal relacionada à inclusão de pessoas com deficiência e/ou ao uso de novas tecnologias em processos corporativos;
- Concordar em participar voluntariamente, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (para entrevistas) ou participação anônima e voluntária (para o questionário).

3.7. Técnicas de Análise

As entrevistas e respostas do questionário foram analisadas qualitativamente por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), permitindo identificar padrões, convergências e divergências nas percepções dos participantes. O processo envolveu três etapas:

1. **Pré-análise** – leitura flutuante e organização do material coletado;

2. **Exploração do material** – codificação das falas e categorização temática;
3. **Tratamento e interpretação** – articulação entre os achados empíricos e o referencial teórico, integrando os dados das entrevistas e do questionário, de modo a responder à questão central da pesquisa.

3.8. Resultado Entrevistas

Para compreender de forma mais aprofundada o papel da Inteligência Artificial na inclusão e no desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência no ambiente corporativo, foram realizadas duas entrevistas qualitativas. O primeiro entrevistado foi um especialista em diversidade do Itaú, com longa experiência na área de inclusão e acessibilidade, atuando no desenho de políticas institucionais e no uso de novas tecnologias. O segundo entrevistado foi um colaborador da Mercedes-Benz, com 28 anos de trajetória na empresa, que participa como voluntário no grupo de afinidade PCD da empresa, auxiliando na implementação de melhorias para as pessoas com deficiência que trabalham na Mercedes-Benz.

3.8.1. Adriano Bandini (Itaú)

O entrevistado, Adriano Bandini, relatou que sua trajetória com Diversidade e Inclusão iniciou ainda no ensino médio técnico, em um colégio católico com forte atuação comunitária. Nesse contexto, participou de atividades voluntárias, como alfabetização de adultos, oportunidade em que se deparou, pela primeira vez, com os desafios enfrentados por pessoas com deficiência, já que muitos dos alunos atendidos apresentavam algum tipo de limitação. Esse contato inicial despertou seu interesse por acessibilidade e inclusão, antes mesmo de tais conceitos possuírem a nomenclatura e visibilidade que adquiriram posteriormente.

Formou-se em Psicologia e permaneceu atuando em projetos sociais e educacionais, lecionando por nove anos no mesmo colégio em que estudara. Posteriormente, fundou sua própria empresa, a Campos da Diversidade, voltada para educação, inclusão e neurociência. A partir dela, passou a desenvolver treinamentos, palestras e workshops sobre diversidade, ampliando seu contato com diferentes realidades e fortalecendo seu repertório no campo da inclusão no mundo corporativo.

Sua experiência também abrangeu a gestão pública, tendo atuado como coordenador de projetos de inclusão na Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência de São Paulo. Essa vivência ampliou seu entendimento sobre políticas públicas e ações de impacto social, permitindo-lhe observar a diversidade sob uma perspectiva mais estrutural. Em seguida, foi convidado pelo Citibank para estruturar a área de diversidade e consolidar os pilares que norteariam essa atuação dentro da instituição. Com a incorporação da operação de varejo pelo Itaú, em 2018, passou a integrar a equipe do banco, contribuindo para a fundação da área de Diversidade no setor de Recursos Humanos. Atualmente, ocupa a posição de Especialista Técnico em Diversidade, função criada a partir de sua própria proposição, caracterizando um exemplo de intraempreendedorismo. Nesse cargo, atua transversalmente com diversas diretorias, incluindo sustentabilidade, relacionamento com fornecedores e áreas de negócio, fortalecendo práticas de equidade e desenvolvimento de pessoas.

Sobre a relação entre sua empresa e a atuação no banco, destacou que a experiência empreendedora alimenta e se retroalimenta com as iniciativas corporativas. A Campos da Diversidade mantém-no atualizado em temas como neurociência aplicada à diversidade, o que enriquece seu trabalho no Itaú. Ao mesmo tempo, a vivência no ambiente corporativo fornece insumos para aprimorar os projetos da empresa.

Em relação às ações voltadas à inclusão de pessoas com deficiência, apontou três grandes frentes de atuação do Itaú:

1. Promoção da acessibilidade nos oito tipos descritos por Romeu Sassaki (atitudinal, arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática, natural e digital), com vistas à autonomia no desempenho das funções.
2. Combate ao capacitismo, principalmente entre lideranças. Nesse sentido, conduz um workshop baseado em neurociência há quatro anos, com o objetivo de transformar o modelo mental dos gestores, evitando práticas assistencialistas e reforçando a equidade.
3. Grupo de afinidade “Inclui”, composto por pessoas com deficiência que participam ativamente da construção de políticas, validação de acessibilidade e proposição de melhorias. Destacou, como exemplo, decisões relacionadas ao uso de piso tátil, tomadas com a participação de colaboradores cegos.

Além disso, cada diretoria possui autonomia para desenhar sua própria jornada de diversidade, considerando especificidades de suas áreas. Em setores em transformação

tecnológica, como operações, o banco adota processos de *reskilling* (neologismo vindo da língua inglesa que significa a obtenção de novos conhecimentos), assegurando que colaboradores com deficiência possam se adaptar às mudanças e manter trajetórias de carreira sustentáveis.

O entrevistado também acompanha o programa Transforma Itaú, voltado à ampliação de acesso para pessoas em situação de vulnerabilidade social. A iniciativa inclui curso preparatório e custeio de provas, facilitando a entrada formal no mercado de trabalho. Segundo ele, a maioria dos participantes acaba sendo contratada pelo banco, representando um avanço significativo em termos de equidade.

Outra frente destacada foi a parceria com a Specialisterne, organização que atua na inclusão de pessoas neurodivergentes, como autistas. Atualmente, mais de 300 colaboradores autistas participam de cursos e workshops oferecidos pela parceria, com foco em acolhimento, desenvolvimento profissional e fortalecimento do pertencimento organizacional.

Quanto ao acompanhamento da carreira de pessoas com deficiência, relatou que a prática ocorre de forma institucional, mas descentralizada, cabendo a cada diretoria elaborar trilhas próprias de diversidade. Ressaltou que o banco adapta metas e tarefas às condições de cada colaborador, garantindo avaliações justas e respeitando a autonomia.

No campo da tecnologia, mencionou que o Itaú utiliza a plataforma Gupy, que aplica Inteligência Artificial nos processos seletivos. Embora a avaliação de desempenho ainda seja feita diretamente por gestores, há suporte de ferramentas digitais para organizar dados. O entrevistado acredita que a IA possui grande potencial para reduzir barreiras comunicacionais, favorecer a objetividade das entregas e apoiar profissionais, como no caso de um colaborador autista que utilizou o *Copilot* para aprimorar sua comunicação.

Também relatou experiências concretas do banco em relação ao uso ético da tecnologia. Citou, como exemplo, a formação de um grupo de trabalho com pessoas negras para corrigir falhas em sistemas de reconhecimento facial, que apresentavam baixa assertividade em relação a rostos negros. Essa ação reforçou a importância de ensinar algoritmos a operar de maneira justa e inclusiva.

Apesar dos avanços, reconheceu que a tecnologia representa tanto riscos quanto oportunidades, dependendo de como é aplicada. Destacou que, quando usada como suporte ao

trabalho humano, amplia a inclusão, mas, quando utilizada apenas para substituir pessoas, pode acentuar desigualdades.

Entre os principais desafios para o crescimento profissional de pessoas com deficiência, apontou o capacitismo estrutural e a necessidade de maior acessibilidade metodológica — ou seja, adaptação de métodos de trabalho, metas e formas de avaliação. Enfatizou ainda que práticas assistencialistas, embora bem-intencionadas, podem restringir o desenvolvimento dos colaboradores.

As barreiras enfrentadas, segundo ele, são tanto culturais quanto estruturais: de um lado, o modelo mental capacitista; de outro, a falta de acessibilidade plena e contínua. Defendeu que as empresas devem ouvir as próprias pessoas com deficiência, investir em acessibilidade digital e metodológica, preparar lideranças e assegurar que a tecnologia seja utilizada em favor da equidade e da autonomia.

Como mensagem final, destacou que a inclusão efetiva exige não apenas políticas corporativas e tecnologias assistivas, mas sobretudo uma transformação cultural que normalize a diversidade, derrube preconceitos e assegure condições reais de crescimento profissional para todos.

3.8.2. Alberto Paccini (Mercedes-Benz)

O entrevistado relatou possuir uma trajetória de 28 anos na Mercedes-Benz, iniciada nas áreas produtivas, especificamente na fabricação de peças para motor, e posteriormente no laboratório dimensional, onde permaneceu por 18 anos. Destacou seu interesse por metodologias de trabalho, sistematização, bem como por atividades relacionadas a treinamento e comunicação. Sua formação inicial foi técnica, seguida por graduação em Tecnologia em Mecatrônica, e, posteriormente, em Administração, cursada já aos 38 anos de idade. Durante esse período acadêmico, teve contato com um curso de leitor, cuja função consiste em oferecer suporte a pessoas cegas ou com dificuldades de atenção em avaliações, como o Enem e a OAB. A partir de 2014, passou a atuar como leitor e transcritor no Enem, experiência que o aproximou do universo da inclusão e lhe possibilitou contato direto com pessoas cegas, surdas e com outras condições específicas. Esse envolvimento despertou seu interesse pela Língua Brasileira de Sinais, levando-o a buscar constante aprendizado nesse campo.

2017, passou a atuar na área de qualidade da fabricação de chassis de ônibus, mantendo sua participação como leitor no Enem. Em 2020, iniciou seu engajamento no grupo de afinidade PCD da empresa, atuando como voluntário em eventos e iniciativas voltadas à inclusão, além de buscar integrar colaboradores com deficiência em auditorias e atividades cotidianas. Para o entrevistado, a inclusão deve ser compreendida como um processo contínuo e cotidiano, caracterizado por ações graduais, que exigem preparo e abertura para o contato humano. Ressaltou, ainda, sua convicção de que a verdadeira transformação ocorre no “trabalho de formiguinha”, desenvolvido no dia a dia.

Ao abordar o funcionamento do Grupo de Afinidade PCD, destacou que o coletivo é composto tanto por pessoas com deficiência quanto por colaboradores que se identificam com a causa. Ressaltou, entretanto, que a participação direta de PCDs ainda é reduzida, principalmente porque a maioria desses trabalhadores está vinculada a funções horistas, o que dificulta sua retirada da produção para participação em reuniões ou eventos. Nesse sentido, os voluntários atuam como representantes, identificando necessidades relacionadas à mobilidade, sinalização, acessibilidade e acesso a serviços, a fim de propor melhorias. Embora o grupo organize eventos anuais para dar visibilidade ao tema, o entrevistado reforçou que considera mais relevantes as ações práticas e cotidianas do que iniciativas restritas a campanhas ou datas comemorativas.

No que se refere à capacitação e ao desenvolvimento profissional, afirmou que não existem, até o momento, programas estruturados voltados especificamente às pessoas com deficiência, sobretudo nas áreas operacionais. Reconheceu que já ocorreram iniciativas pontuais, como palestras mediadas por intérprete de Libras, mas reforçou a ausência de trilhas contínuas de desenvolvimento, mentorias ou acompanhamentos sistemáticos de desempenho.

Quanto aos principais desafios, apontou a falta de investimentos em recursos que permitam maior inclusão em áreas administrativas e a barreira comunicacional, sobretudo em relação a pessoas surdas. Apesar de existir um número significativo de colaboradores surdos na fábrica, a comunicação com ouvintes ainda é limitada pelo baixo domínio da Libras entre os demais trabalhadores, o que contribui para o isolamento.

Sobre a presença de pessoas com deficiência intelectual ou com autismo, declarou não conhecer casos específicos na fábrica. Em contrapartida, destacou iniciativas tecnológicas já implementadas na empresa, como a MIA, com tradução em Libras, e, principalmente, o ICOM, ferramenta utilizada nos ambulatórios. Este sistema, composto por notebook com câmera,

conecta o paciente surdo a um intérprete remoto de Libras em tempo real, possibilitando a mediação da comunicação com os profissionais de saúde. Segundo o entrevistado, o recurso tem se mostrado eficiente, inclusive em situações críticas de atendimento médico, nas quais a ausência de comunicação poderia comprometer a condução de protocolos emergenciais.

Ao refletir sobre o papel das novas tecnologias, destacou o potencial da Inteligência Artificial no fortalecimento da inclusão. Enxergou como possível a evolução do ICOM para um modelo que não dependa de intérprete humano, mas que utilize IA como tradutor em Libras, a partir de bancos de dados alimentados por interações reais de pessoas surdas. Reconheceu os desafios dessa proposta, como as variações regionais da Libras e a velocidade da sinalização, mas considerou a perspectiva promissora. Além disso, apontou a relevância da IA em tecnologias assistivas voltadas a pessoas cegas, como óculos capazes de interpretar o ambiente e fornecer alertas sobre riscos.

Apesar dos avanços tecnológicos, o entrevistado ressaltou que a inclusão não pode prescindir das ações humanas. Para ele, a mudança cultural e comportamental é determinante para a efetivação da equidade, sendo essencial que o tema seja tratado com naturalidade e normalizado no cotidiano das organizações. Defendeu que pessoas com deficiência não devem ser tratadas com menor mérito, mas com a mesma consideração e naturalidade aplicadas aos demais colaboradores, inclusive no convívio social. Criticou práticas meramente simbólicas, defendendo que as datas comemorativas sejam aproveitadas como oportunidade de difusão de conhecimento prático, como o ensino da Libras.

No que tange às mudanças necessárias para garantir a efetiva inclusão nas empresas, enfatizou a importância da existência de programas estruturados que promovam caminhos de crescimento profissional para PCDs. Alerta que, frequentemente, adapta-se apenas um posto de trabalho para determinado colaborador, restringindo suas possibilidades de atuação. Para ele, a adaptação deve ocorrer nos processos e nos ambientes, de modo a permitir mobilidade, diversidade de funções e oportunidades reais de desenvolvimento.

Por fim, deixou como mensagem central às organizações a importância de “normalizar o tema”. Destacou que a inclusão não se constrói a partir de grandes campanhas, mas por meio de atitudes simples e cotidianas, como gestos de cuidado e atenção. Ressaltou que estruturas e tecnologias são relevantes, mas que o fator primordial é a preparação das pessoas, mediante educação, empatia e convivência. Defendeu que a derrubada das barreiras culturais e

comportamentais constitui o principal caminho para a efetivação da inclusão no ambiente corporativo.

3.8.2.1. Conversa Rafael Cano (Mercedes-Benz)

Além da entrevista com o Alberto Paccini, tive a oportunidade de conversar rapidamente com Rafael Cano, analista de RH da Mercedes-Benz e integrante do Comitê de Diversidade, onde foi possível compreender a trajetória da empresa em relação à promoção da diversidade no ambiente corporativo. Segundo Cano, as iniciativas tiveram início em 2017, quando a empresa realizou um concurso interno com funcionários de um setor específico, tendo como tema a diversidade. Nesse período, percebeu-se que grande parte dos colaboradores ainda não compreendia plenamente o conceito de diversidade, o que motivou a criação formal do comitê de diversidade naquele mesmo ano.

Para fortalecer a abordagem, a Mercedes-Benz contratou Guilherme Bara, consultor especializado, com o objetivo de auxiliar na conscientização e educação dos colaboradores sobre o tema. O foco inicial das ações foi, portanto, voltado para a sensibilização e o esclarecimento de conceitos, buscando preparar a organização para a implementação de práticas inclusivas. Apesar desse esforço, Cano destacou que as iniciativas evoluíram pouco em termos de ações afirmativas concretas no dia a dia, mantendo-se predominantemente no campo do discurso e da conscientização.

Na estrutura do comitê, não existe atualmente uma pessoa dedicada exclusivamente à diversidade. Entretanto, alguns colaboradores do RH da empresa desempenharam papel significativo ao auxiliar nos trabalhos, promovendo workshops para identificar as principais demandas e dificuldades dos grupos internos, com vistas a efetivar ações práticas. Posteriormente, a empresa contratou uma nova consultoria, que trouxe sugestões para um plano de ação mais estruturado. Paralelamente, os Grupos de Afinidade passaram a contar com representantes de RH em cada equipe, buscando oferecer algum direcionamento estratégico, embora Cano ressalte que, até o momento, esses grupos ainda operem sem um norte claro.

Um ponto importante mencionado por Cano é a atenção crescente da empresa às tecnologias, incluindo ferramentas que poderiam apoiar iniciativas de diversidade e inclusão. Contudo, ele observa que o uso dessas soluções ainda é incipiente e distante da aplicação prática cotidiana. Esse cenário evidencia que, embora haja conscientização e algumas estruturas de

apoio, a integração de tecnologias, possivelmente incluindo soluções de Inteligência Artificial, ainda representa um desafio a ser explorado para promover de forma efetiva a inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo.

3.8.2.2. Workshop Diversidade & Inclusão Mercedes-Benz: Contribuições significativas do workshop para a pesquisa

Para aprofundar os dados qualitativos obtidos nas entrevistas, esta pesquisa incluiu também a observação participante em um workshop promovido pelo Grupo de Afinidade de Pessoas com Deficiência da Mercedes-Benz.

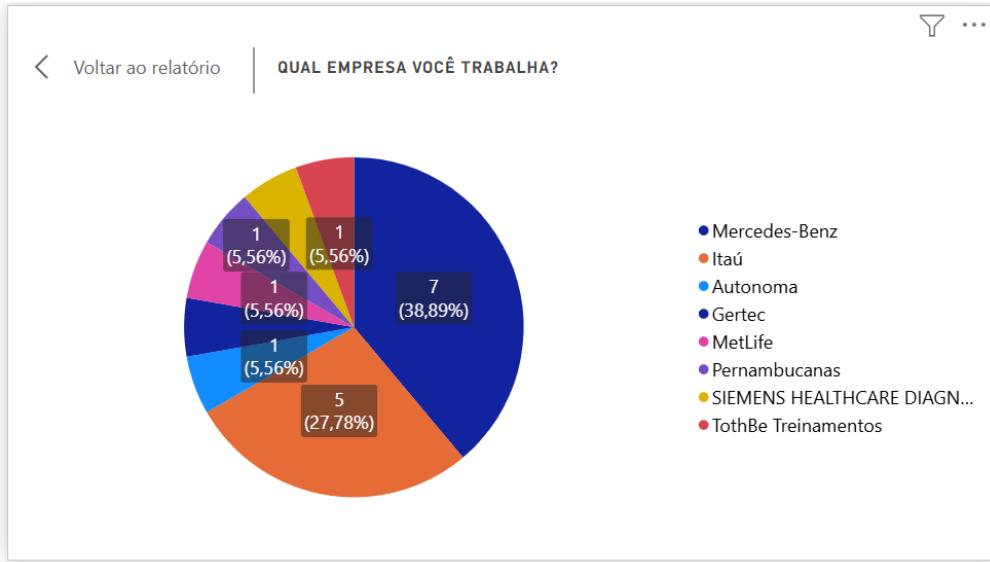
Este evento, conduzido por consultores externos e que contou com a participação da diretoria de Recursos Humanos, revelou-se uma fonte valiosa de informações. Ele permitiu observar as discussões sobre barreiras de acessibilidade e desenvolvimento profissional, validando muitos dos pontos levantados nas entrevistas, como a concentração de PCDs na área de produção e os desafios de comunicação, como a ausência de intérpretes de Libras em treinamentos de segurança.

A descrição completa da dinâmica, dos dados apresentados e das percepções dos colaboradores está detalhada no **Apêndice D**, servindo como um estudo de caso prático que enriquece a análise desta pesquisa.

3.9. Resultados Questionário Online

3.9.1. Resultados gerais questionário sobre a experiência de pessoas com deficiência no ambiente corporativo

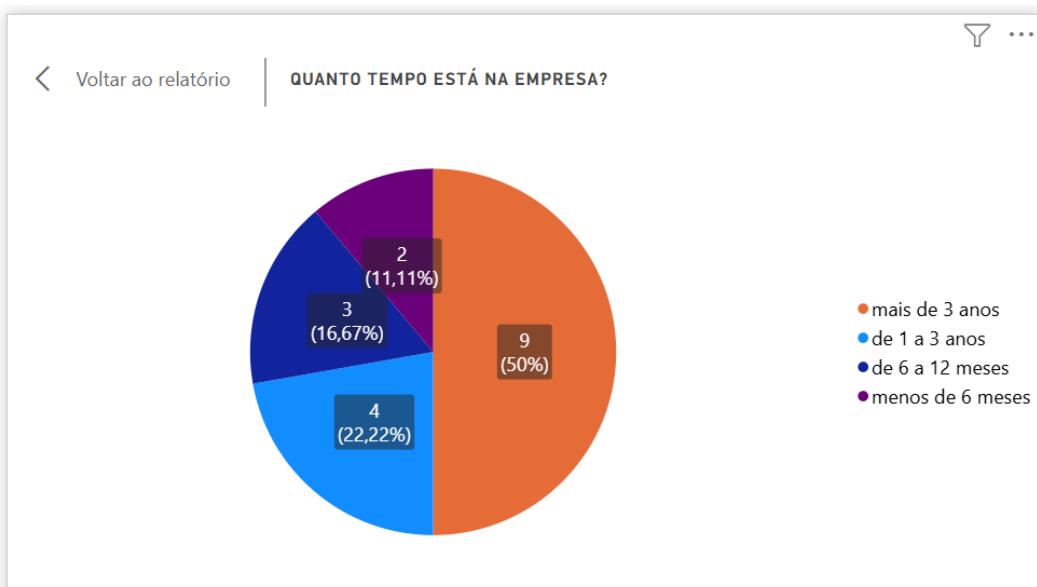
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por empresa.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A análise quantitativa das respostas obtidas revela um panorama significativo sobre a presença e a experiência de pessoas com deficiência em ambientes corporativos, especialmente na Mercedes-Benz, empresa com maior representatividade entre os respondentes. Dos participantes, 38,89% trabalham na Mercedes-Benz, seguida por 27,78% no Itaú, e o restante distribuído entre empresas como Autonoma, Gertec, MetLife, Pernambucanas, Siemens Healthcare e TothBe Treinamentos (cada uma com 5,56%). Essa distribuição evidencia o alto engajamento e apoio dos colaboradores da Mercedes-Benz com esta pesquisa, o que resultou na participação mais expressiva desta empresa entre as organizações analisadas.

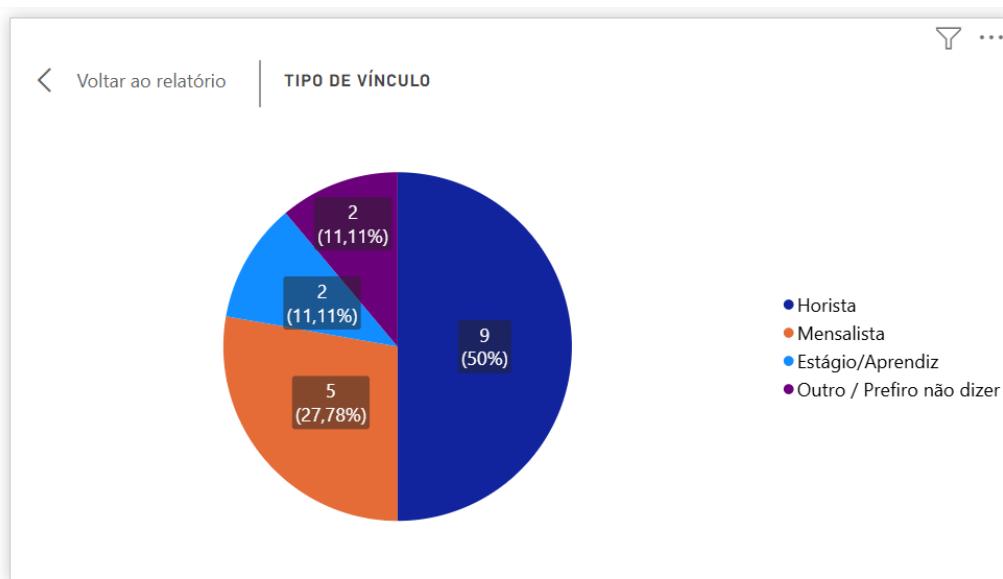
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por tempo de serviço.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quanto ao tempo de atuação nas empresas, observa-se que 50% dos respondentes estão há mais de três anos em seus respectivos cargos, enquanto 22,22% possuem entre um e três anos de vínculo, 16,67% entre seis e doze meses, e apenas 11,11% estão há menos de seis meses. Esses dados sugerem uma tendência de permanência e estabilidade, indicando que as empresas têm proporcionado condições que favorecem a continuidade profissional dessas pessoas, um fator essencial para o desenvolvimento de carreira e sentimento de pertencimento.

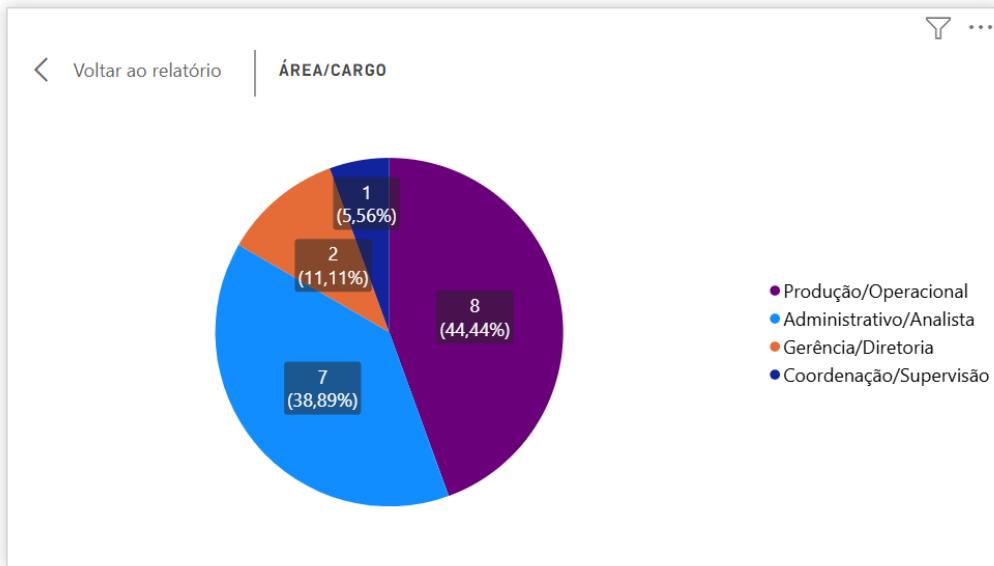
Gráfico 3 - Perfil dos respondentes por tipo de vínculo empregatício.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No que se refere ao tipo de vínculo empregatício, 50% dos respondentes são horistas, 27,78% mensalistas, e 11,11% correspondem a estagiários ou aprendizes, enquanto outros 11,11% preferiram não especificar. A predominância de vínculos horistas pode indicar uma maior presença de pessoas com deficiência em funções operacionais ou produtivas, o que é coerente com a estrutura industrial de empresas como a Mercedes-Benz, mas também evidencia o desafio de ampliar a inclusão em cargos administrativos e estratégicos.

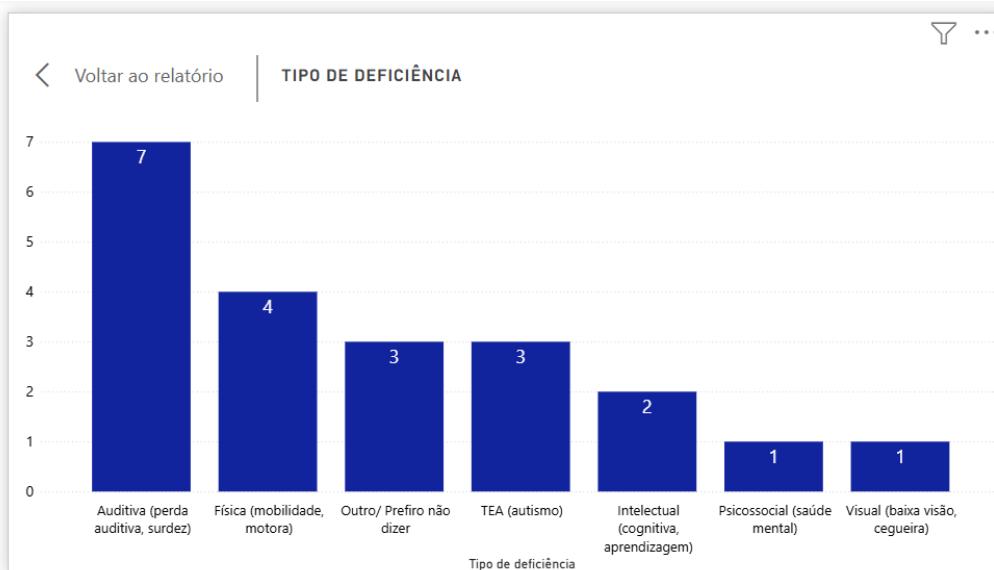
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por área e nível de cargo.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Essa constatação do gráfico anterior se reforça ao observar a distribuição por área ou cargo, em que 44,44% dos participantes atuam em funções de produção ou operacionais, 38,89% em cargos administrativos ou de analistas, 11,11% em coordenação ou supervisão e apenas 5,56% em posições de gerência ou diretoria. Ainda que haja presença em níveis variados da hierarquia, o percentual reduzido em cargos de liderança mostra que a ascensão profissional de pessoas com deficiência ainda é um desafio, refletindo barreiras estruturais e culturais que limitam a progressão de carreira, apesar dos avanços na inclusão inicial.

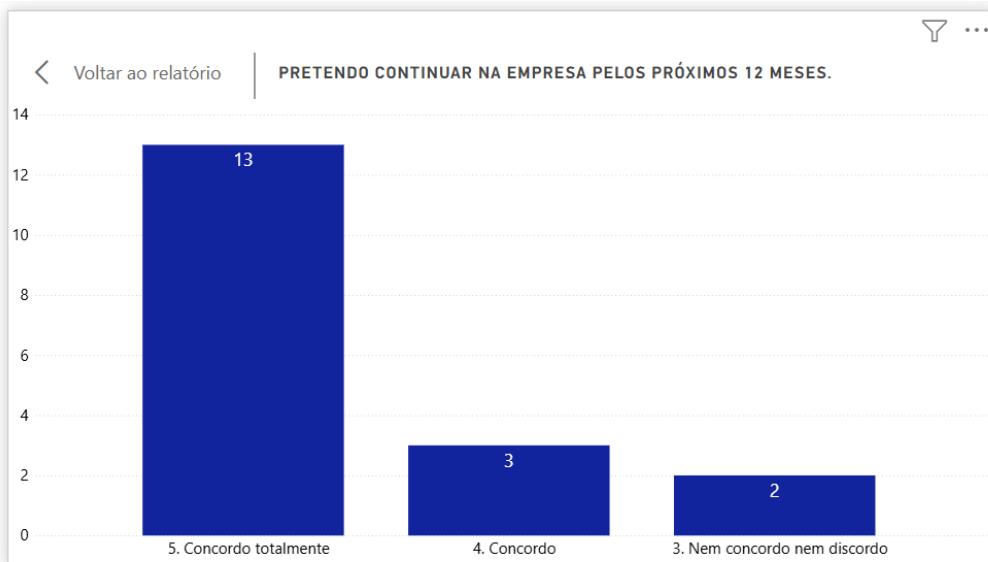
Gráfico 5 - Perfil dos respondentes por tipo de deficiência.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No que diz respeito ao tipo de deficiência, a maioria dos participantes (7 pessoas) declarou ter deficiência auditiva (perda auditiva ou surdez), seguida por 4 pessoas com deficiência física (mobilidade ou motora), 3 pessoas com Transtorno do Espectro Autista (TEA), 3 que preferiram não declarar, 2 com deficiência intelectual (cognitiva ou de aprendizagem), 1 com deficiência psicossocial (relacionada à saúde mental) e 1 com deficiência visual. Essa diversidade evidencia a pluralidade de experiências e necessidades entre os colaboradores, demandando abordagens diferenciadas de acessibilidade e inclusão. A predominância da deficiência auditiva, por exemplo, reforça a importância de recursos tecnológicos como intérpretes de Libras, legendas automáticas e softwares de comunicação inclusiva — áreas em que a Inteligência Artificial pode desempenhar papel relevante.

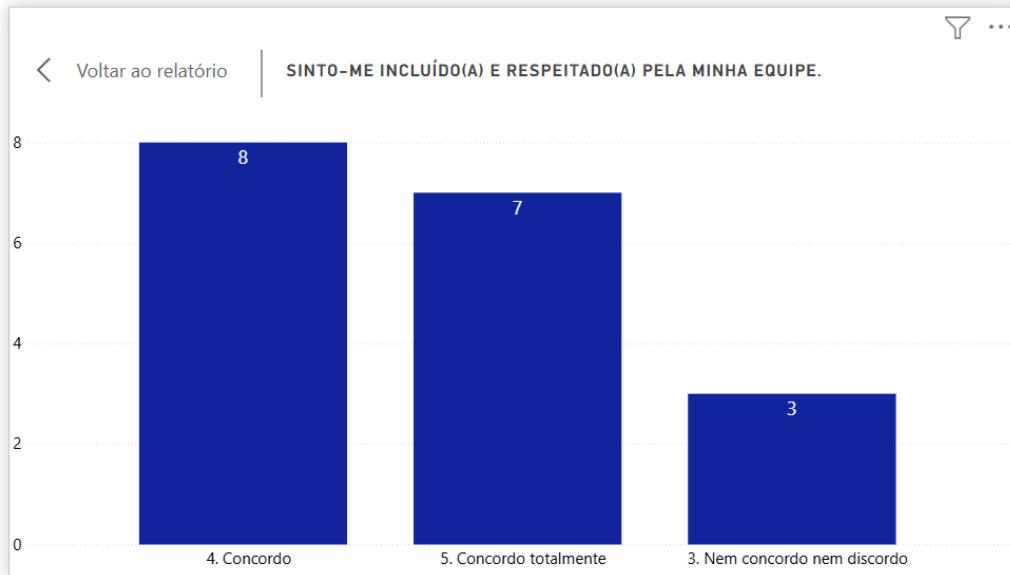
Gráfico 6 - Intenção de permanência dos colaboradores na empresa.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A percepção de pertencimento e permanência também se mostra positiva: 72% dos respondentes (13 pessoas) afirmaram concordar totalmente que pretendem continuar em suas empresas pelos próximos 12 meses, e 16,67% (3 pessoas) concordaram parcialmente com essa afirmação. Apenas 11,11% (2 pessoas) mantiveram uma posição neutra. Esses números refletem alto grau de satisfação e comprometimento entre os profissionais com deficiência, sugerindo que, em grande parte, as organizações têm conseguido criar ambientes de trabalho acolhedores e estáveis.

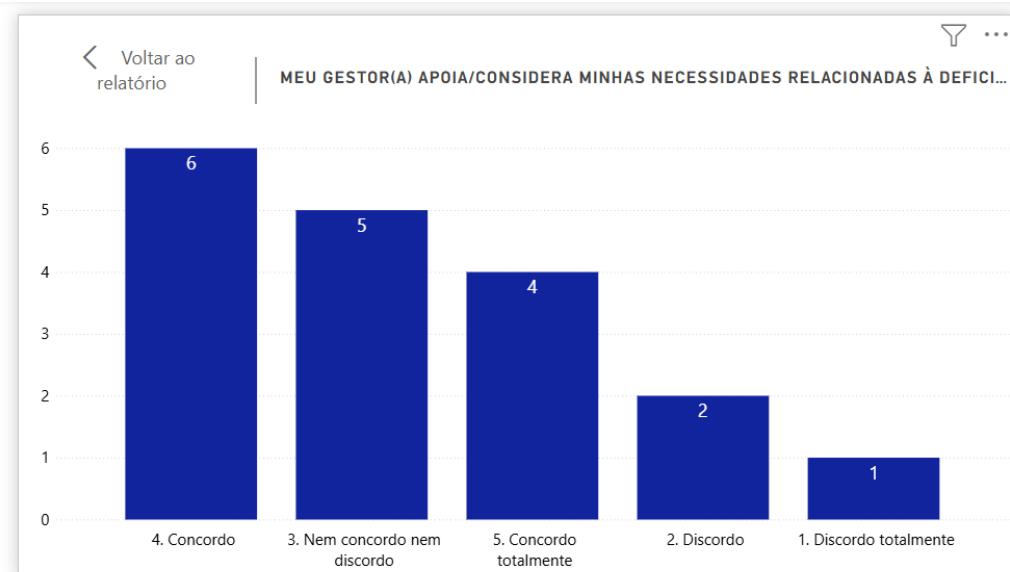
Gráfico 7 - Percepção sobre o sentimento de inclusão e respeito na equipe.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No aspecto da inclusão e respeito nas equipes, 44,44% (8 pessoas) afirmaram concordar que se sentem incluídas e respeitadas, e 38,89% (7 pessoas) concordam totalmente. Apenas 16,67% (3 pessoas) declararam neutralidade. Isso demonstra que mais de 80% dos participantes percebem um ambiente respeitoso e inclusivo, o que é um indicativo de progresso nas práticas de diversidade. Ainda assim, o percentual que não manifesta plena concordância sugere que há espaço para fortalecer ações de sensibilização e educação corporativa voltadas à convivência e empatia.

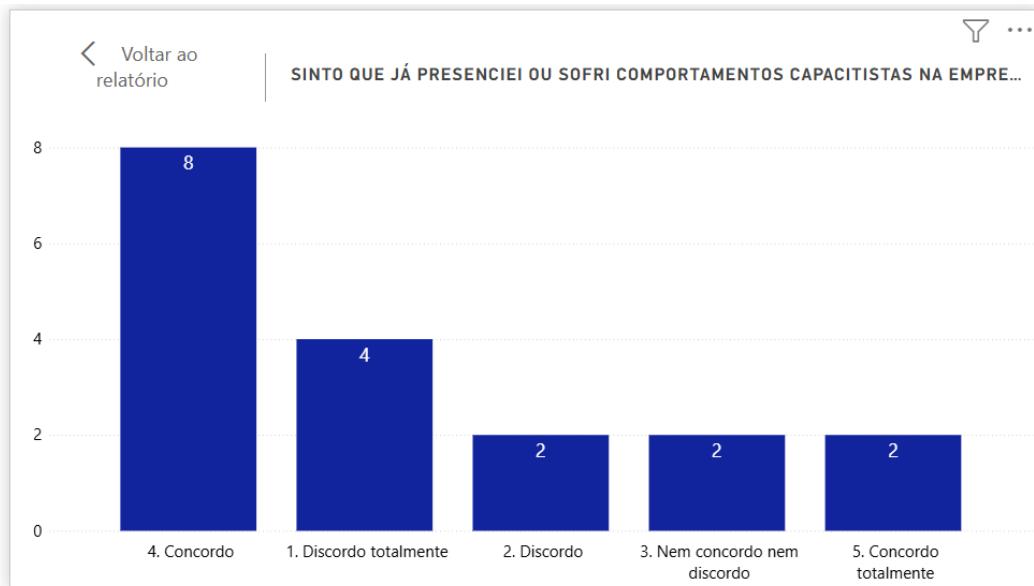
Gráfico 8 - Avaliação do apoio da liderança às necessidades relacionadas à deficiência.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Em relação ao apoio da liderança, os dados mostram que 33,33% (6 pessoas) concordam que seus gestores consideram suas necessidades relacionadas à deficiência, 27,78% (5 pessoas) se mantêm neutras, e 22,22% (4 pessoas) concordam totalmente. No entanto, 16,67% (3 pessoas) discordam total ou parcialmente dessa afirmação. Esse resultado aponta para uma divergência na percepção sobre o papel da liderança, o que sugere que o suporte oferecido por gestores ainda é inconsistente e pode depender do nível de conscientização individual de cada líder. A capacitação gerencial, portanto, surge como elemento estratégico para aprimorar o acompanhamento e o desenvolvimento das pessoas com deficiência nas organizações.

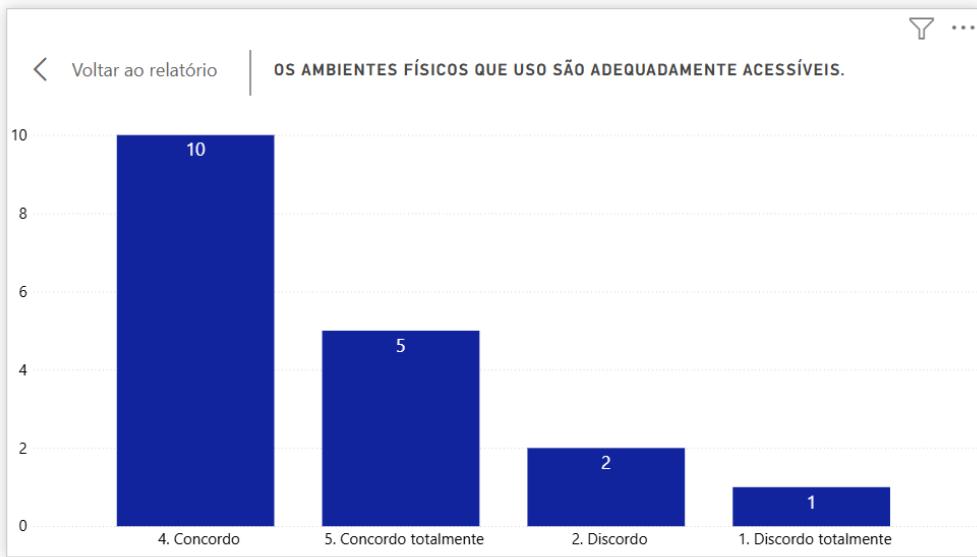
Gráfico 9 - Percepção sobre a ocorrência de comportamentos capacitistas no ambiente de trabalho.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quando questionados sobre a presença de comportamentos capacitistas, 44,44% (8 pessoas) afirmaram concordar que já presenciaram ou sofreram situações desse tipo, enquanto 22,22% (4 pessoas) discordaram totalmente, e o restante (33,34%) apresentou percepções divididas entre discordância parcial, neutralidade ou concordância total. Esses dados indicam que, embora exista uma percepção majoritariamente positiva sobre a inclusão, o capacitismo ainda é uma realidade presente, o que reforça a importância de ações educativas e políticas institucionais claras de enfrentamento a práticas discriminatórias.

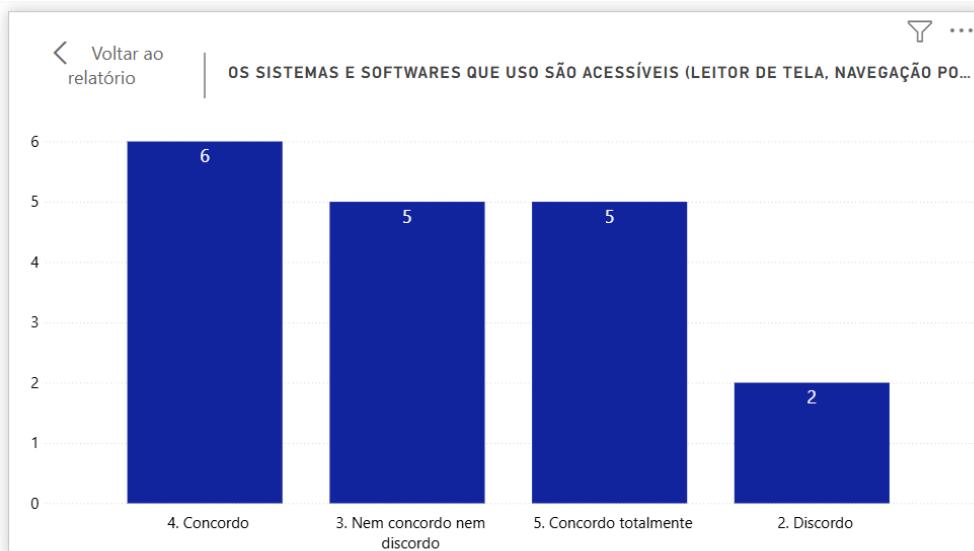
Gráfico 10 - Avaliação da acessibilidade dos ambientes físicos.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No tocante à acessibilidade física, 55,56% (10 pessoas) concordaram que os ambientes que utilizam são adequadamente acessíveis, e 27,78% (5 pessoas) concordaram totalmente, enquanto 16,67% (3 pessoas) expressaram algum grau de discordância. Assim, mais de 80% dos respondentes avaliam positivamente a infraestrutura física, o que indica avanços em acessibilidade arquitetônica e tecnológica. Contudo, a existência de respostas negativas revela que a acessibilidade plena ainda não é universal, e pequenas barreiras físicas ou operacionais podem persistir.

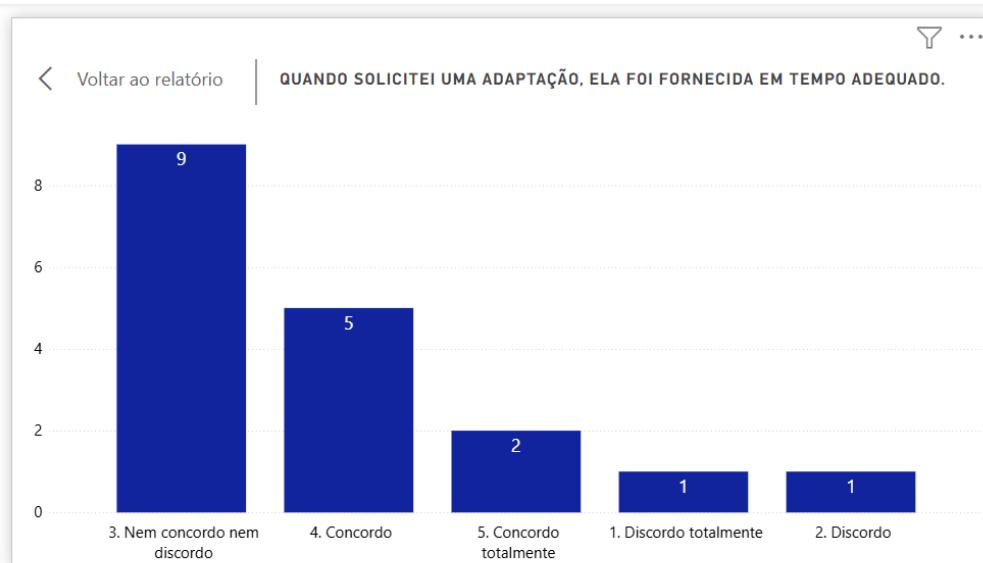
Gráfico 11 - Avaliação da acessibilidade de sistemas e softwares de trabalho.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Sobre a acessibilidade dos sistemas e softwares utilizados no trabalho, há uma percepção majoritariamente positiva. Os dados mostram que 61,11% (11 pessoas) concordam total ou parcialmente que as ferramentas são acessíveis, enquanto 27,78% (5 pessoas) se mantêm neutras. Apenas 11,11% (2 pessoas) discordam. Embora o resultado seja favorável, a discordância de uma minoria é um ponto de atenção crítico, pois indica que barreiras tecnológicas ainda existem para alguns colaboradores. Portanto, é fundamental investigar os casos específicos de inacessibilidade para promover as correções necessárias e garantir que as ferramentas digitais sejam funcionais para todos.

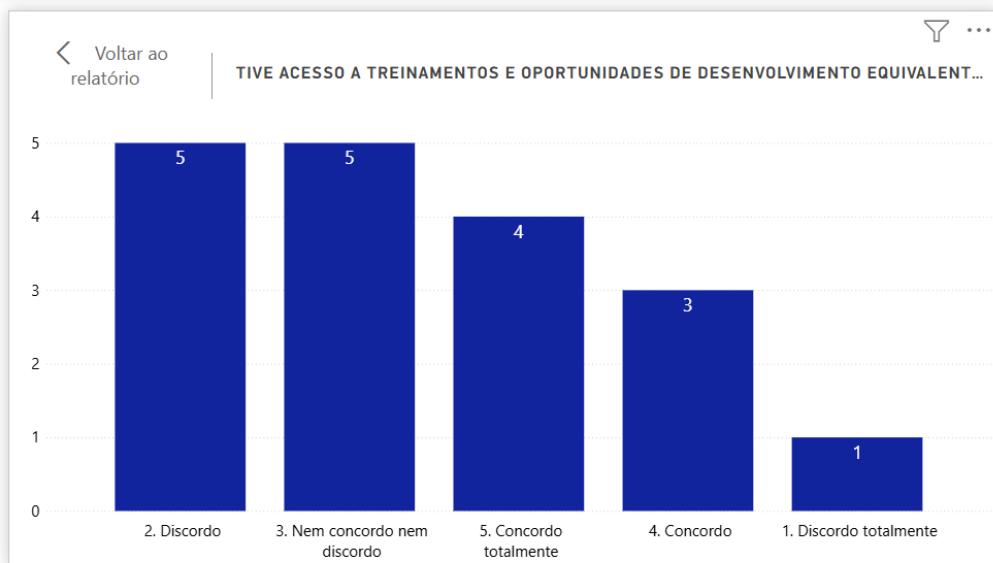
Gráfico 12 - Percepção sobre a agilidade no fornecimento de adaptações solicitadas.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quando questionados se as adaptações solicitadas foram fornecidas em tempo adequado, o resultado mostra uma grande incerteza. Metade dos respondentes, 50% (9 pessoas), optou pela resposta neutra ("Nem concordo nem discordo"), o que pode indicar que nunca precisaram de uma adaptação ou que não se sentem seguros para avaliar o processo. Por outro lado, 38,89% (7 pessoas) concordam que o tempo foi adequado, e apenas 11,11% (2 pessoas) discordam. A predominância da neutralidade é o dado mais relevante, sugerindo a necessidade de comunicar melhor os procedimentos de solicitação de adaptações e de verificar por que uma parcela tão expressiva dos colaboradores não interagiu com esse recurso.

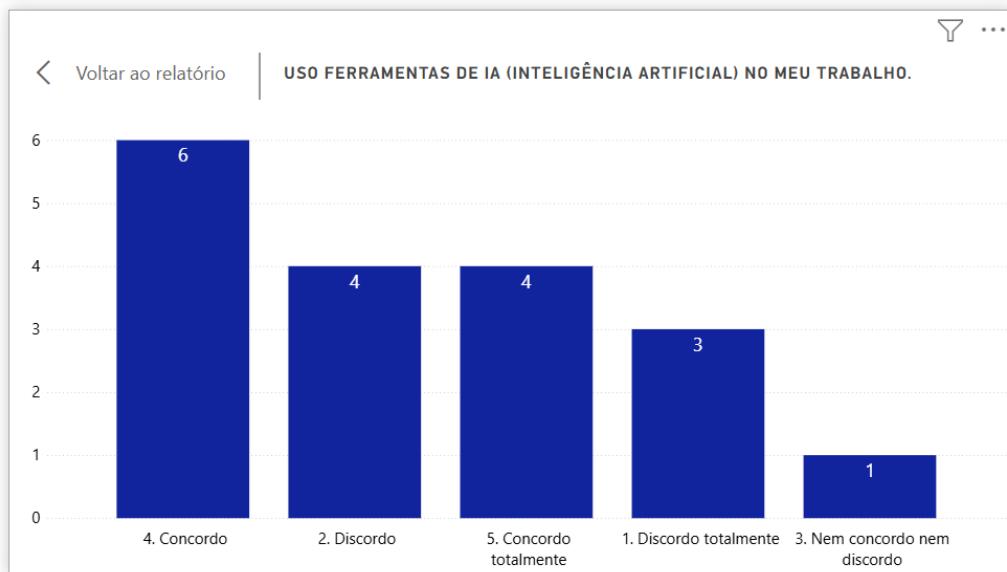
Gráfico 13 - Percepção sobre a equidade no acesso a treinamentos e desenvolvimento.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

No que diz respeito ao acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, os dados revelam uma forte divisão de opiniões. Enquanto 38,89% (7 pessoas) concordam total ou parcialmente que tiveram acesso equivalente, 33,33% (6 pessoas) discordam da afirmação. Além disso, 27,78% (5 pessoas) se posicionam de forma neutra. Essa dispersão sugere que o acesso a oportunidades de capacitação não é uniforme para todos. A ausência de um consenso claro indica a necessidade de revisar as políticas de desenvolvimento profissional para garantir que sejam verdadeiramente inclusivas e que as oportunidades cheguem de forma equitativa a todos os colaboradores.

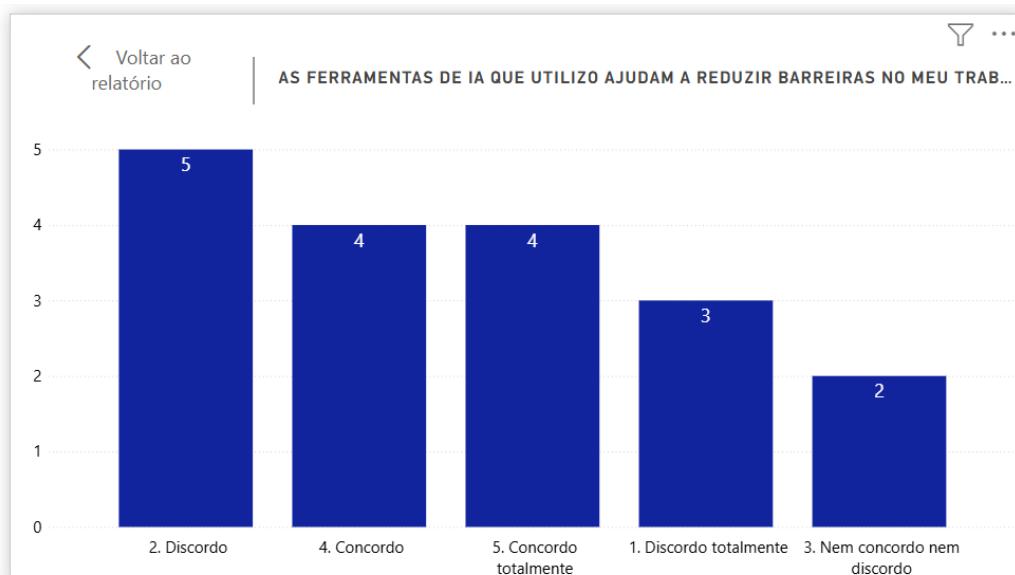
Gráfico 14 - Frequência de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no trabalho.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Em relação ao uso de ferramentas de Inteligência Artificial, 55,56% (10 pessoas) afirmam concordar que utilizam essa tecnologia em seu trabalho. Contudo, uma parcela significativa de 38,89% (7 pessoas) discorda total ou parcialmente, indicando que não fazem uso de IA. Apenas uma pessoa (5,56%) se manteve neutra. O resultado aponta que, embora a maioria já tenha aderido às novas tecnologias, a adoção não é universal. Para que a IA possa de fato contribuir para a redução de barreiras, como avaliado no gráfico anterior, é preciso primeiro entender os motivos da não utilização por uma parte considerável da equipe e promover a capacitação e o acesso a essas ferramentas.

Gráfico 15 – Percepção sobre o papel da Inteligência Artificial na redução de barreiras.



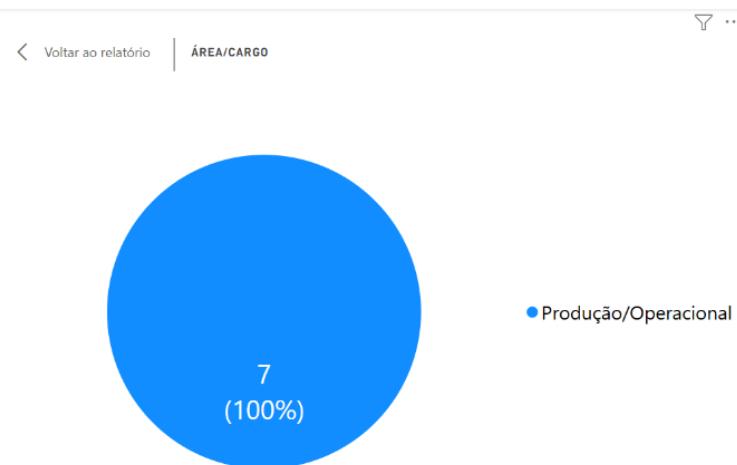
Fonte: Elaboração própria, 2025.

A percepção sobre o papel da Inteligência Artificial para reduzir barreiras no trabalho está completamente polarizada. Exatos 44,44% (8 pessoas) concordam que as ferramentas de IA ajudam a reduzir barreiras, enquanto outros 44,44% (8 pessoas) discordam total ou parcialmente. Apenas 11,11% (2 pessoas) se mantiveram neutras. Este empate técnico indica que a experiência com a IA é inconsistente. É provável que o impacto dessas ferramentas dependa muito do tipo de tecnologia utilizada, do nível de conhecimento do usuário ou da sua aplicabilidade à função exercida, o que reforça a necessidade de orientar o uso da IA de forma estratégica para que seu potencial de inclusão seja efetivamente aproveitado.

De forma geral, a análise consolidada dos dados, que abrange profissionais de diversas empresas, desenha um panorama complexo sobre a inclusão no ambiente corporativo. Por um lado, emergem tendências positivas que parecem transcender as fronteiras organizacionais, como um forte sentimento de respeito e pertencimento dentro das equipes diretas e uma notável intenção dos profissionais de permanecerem em seus cargos atuais. A acessibilidade física também é, de modo geral, bem avaliada. Por outro lado, a pesquisa expõe desafios sistêmicos que parecem ser uma realidade comum em diferentes setores: o apoio da liderança direta é percebido de forma inconsistente e o acesso a oportunidades de desenvolvimento não é equitativo. O ponto mais crítico e revelador é a contradição entre a segurança psicológica no microambiente da equipe e o fato de que uma parcela expressiva dos entrevistados já presenciou ou sofreu capacitismo, indicando que, embora as relações interpessoais sejam positivas, o capacitismo estrutural ainda é um problema disseminado no mundo corporativo. Conclui-se, portanto, que o avanço da pauta da inclusão demanda um esforço coletivo das empresas para investir na capacitação de suas lideranças, na implementação de políticas robustas de combate à discriminação e na garantia de equidade no acesso a ferramentas e carreiras, a fim de transformar culturas organizacionais de forma sistêmica.

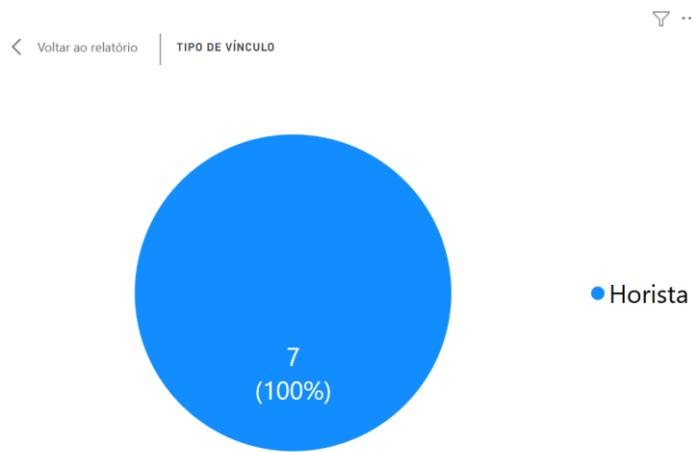
3.9.2. Resultados dos colaboradores com deficiência da Mercedes-Benz

Gráfico 16 - Distribuição dos respondentes da Mercedes-Benz por área e nível de cargo.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

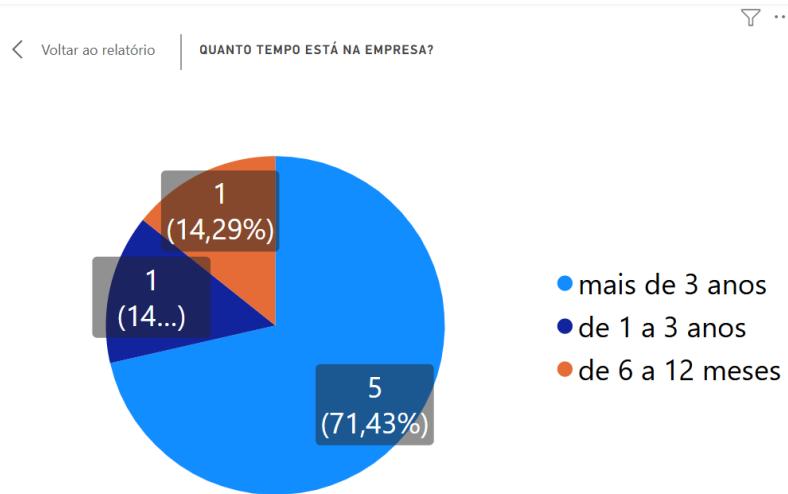
Gráfico 17 - Perfil dos respondentes da Mercedes-Benz por tipo de vínculo empregatício.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A análise dos questionários aplicados aos colaboradores com deficiência da Mercedes-Benz permite compreender de forma mais profunda a realidade da inclusão e do desenvolvimento profissional dentro da organização. Observa-se que todos os respondentes atuam na área de Produção e possuem vínculo horista, o que indica que as pessoas com deficiência estão majoritariamente concentradas em funções operacionais. Essa concentração reflete uma estrutura organizacional em que a presença de PCDs ainda é limitada a determinados níveis hierárquicos, o que pode dificultar o acesso a oportunidades de crescimento e de participação em atividades fora do ambiente fabril.

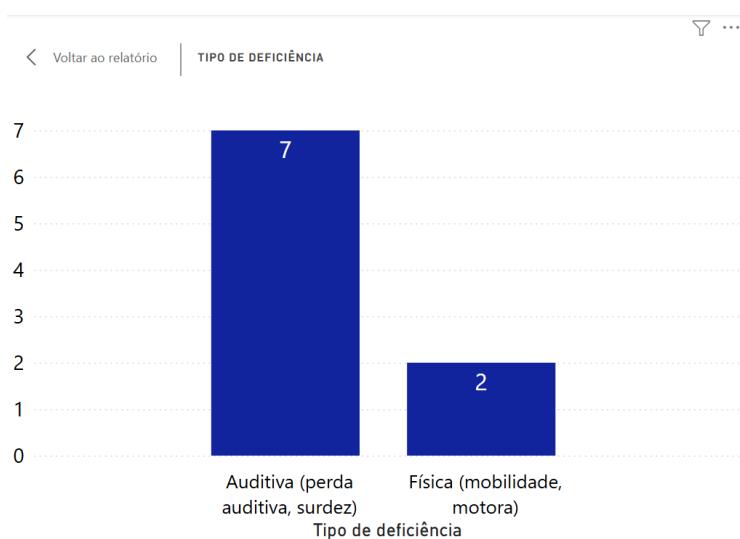
Gráfico 18 - Distribuição dos respondentes da Mercedes-Benz por tempo de serviço.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

O tempo de permanência na empresa é um aspecto de destaque: 71% dos participantes trabalham há mais de 12 anos na Mercedes-Benz, 14% entre 6 e 12 anos e 14% entre 1 e 3 anos. Esse alto índice de longevidade demonstra estabilidade e retenção, revelando que esses profissionais encontram na empresa um ambiente seguro e de continuidade profissional. No entanto, essa permanência não necessariamente se traduz em mobilidade ou ascensão, já que a predominância de cargos operacionais sugere uma permanência em funções semelhantes ao longo dos anos.

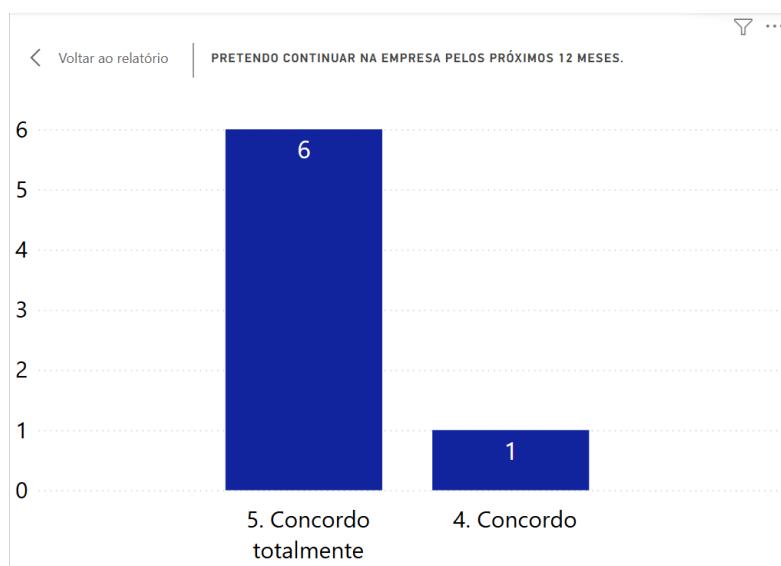
Gráfico 19 - Perfil dos respondentes da Mercedes-Benz por tipo de deficiência.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

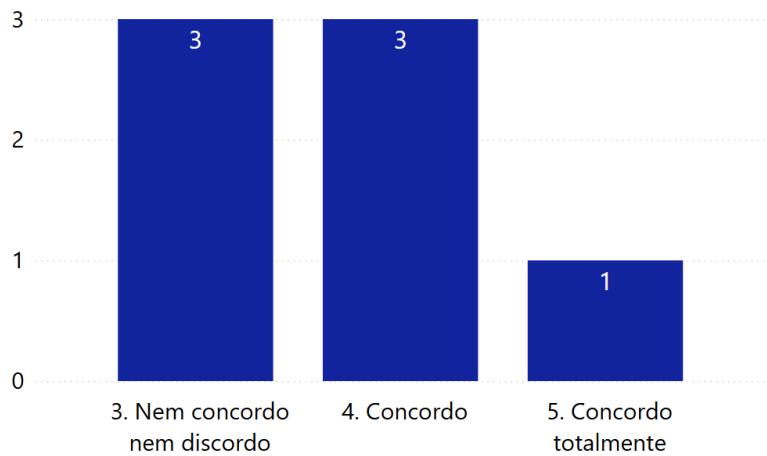
Em relação ao tipo de deficiência, a maioria absoluta (100%) dos participantes possui deficiência auditiva, sendo que dois também mencionaram deficiência física. Tal unanimidade aponta para um possível direcionamento da Mercedes-Benz na contratação de profissionais surdos para a área de produção, o que, por outro lado, pode indicar que outras deficiências, especialmente a intelectual, encontram menos oportunidades. Essa predominância da surdez entre os respondentes reforça a importância de estratégias comunicacionais acessíveis, como intérpretes de Libras, treinamentos visuais e o uso de tecnologias de apoio, especialmente em um contexto industrial onde a comunicação verbal é constante e essencial para a segurança e a produtividade.

Gráfico 20 - Intenção de permanência dos colaboradores na Mercedes-Benz.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

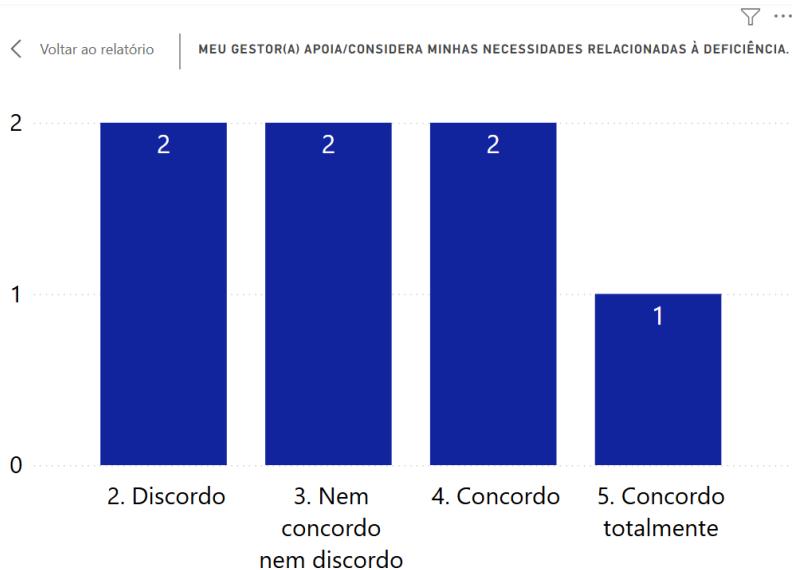
Gráfico 21 – Percepção dos colaboradores da Mercedes-Benz sobre o sentimento de inclusão e respeito na equipe.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quanto à satisfação e intenção de permanência, todos os participantes expressaram desejo de continuar trabalhando na empresa — 86% afirmaram “concordar totalmente” e 14% “concordar”. Esse dado indica uma percepção positiva em relação à estabilidade e ao vínculo institucional, sugerindo que a Mercedes-Benz é reconhecida internamente como um ambiente que oferece segurança e respeito profissional. Contudo, quando analisada a percepção de inclusão e respeito dentro das equipes, os resultados são mais equilibrados: 43% “nem concordam nem discordam”, 43% “concordam” e 14% “concordam totalmente”. Essa divisão revela que, embora exista um clima organizacional favorável, ainda há desafios no fortalecimento do senso de pertencimento, especialmente entre colaboradores com deficiência auditiva, que podem enfrentar barreiras comunicacionais no cotidiano de trabalho.

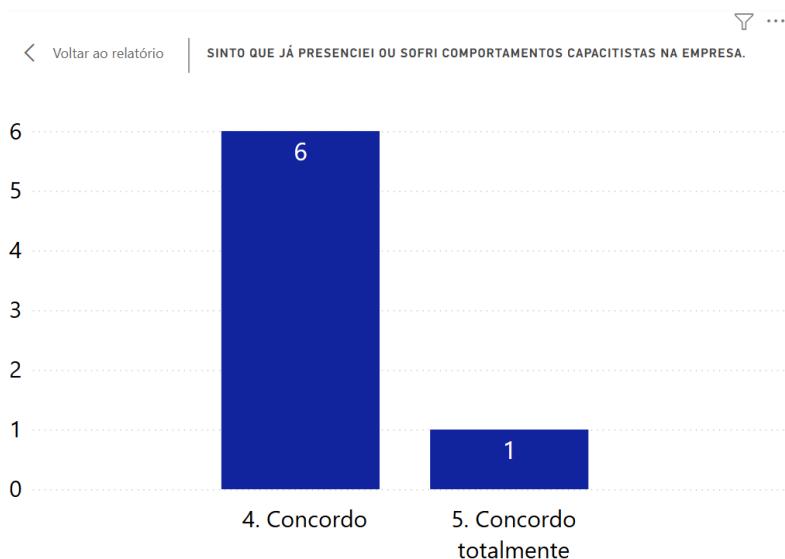
Gráfico 22 - Avaliação do apoio da liderança dos colaboradores da Mercedes-Benz às necessidades relacionadas à deficiência.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

A percepção sobre o apoio da liderança às necessidades individuais também apresentou resultados distribuídos. Entre os respondentes, 29% “discordam”, 29% “nem concordam nem discordam”, 29% “concordam” e 14% “concordam totalmente” que seus gestores apoiam ou consideram suas necessidades específicas. Essa dispersão evidencia a ausência de um padrão de comportamento entre as lideranças, o que sugere que o tratamento das questões de acessibilidade depende muito mais da sensibilidade individual dos gestores do que de uma diretriz corporativa consolidada.

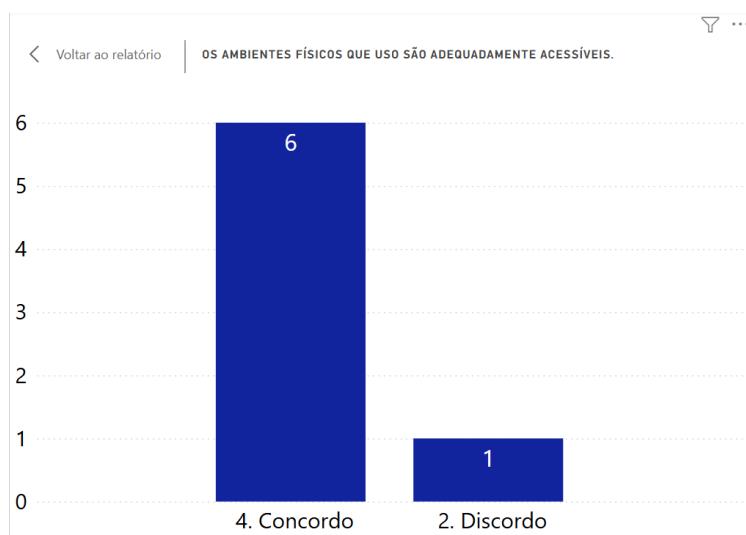
Gráfico 23 - Percepção sobre a ocorrência de comportamentos capacitistas no ambiente de trabalho da Mercedes-Benz.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

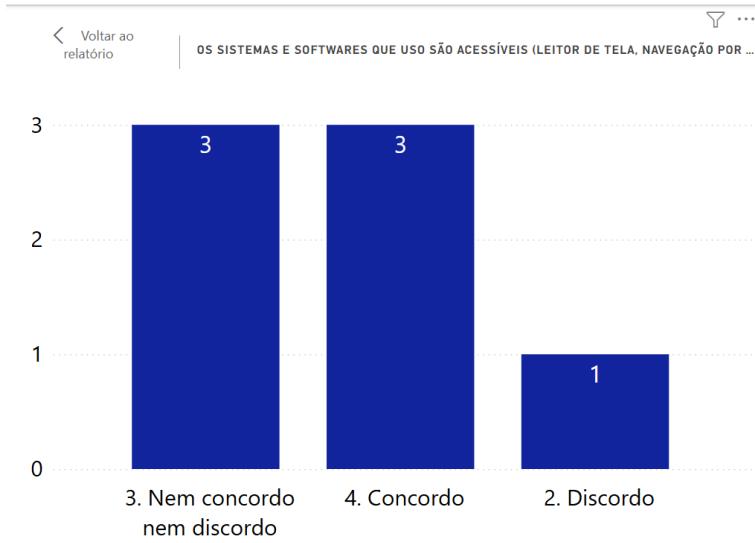
Um dado que chama atenção de forma crítica é que 100% dos participantes afirmaram já ter presenciado ou sofrido comportamentos capacitistas — sendo 86% que “concordam” e 14% que “concordam totalmente”. Esse resultado é um forte indicativo de que ainda há barreiras culturais e atitudinais na organização, mostrando que a convivência entre pessoas com e sem deficiência nem sempre ocorre de forma equitativa. Essa percepção de capacitismo aponta para a necessidade de políticas contínuas de sensibilização, educação inclusiva e treinamentos voltados à empatia e à comunicação acessível.

Gráfico 24 - Avaliação da acessibilidade dos ambientes físicos da Mercedes-Benz.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

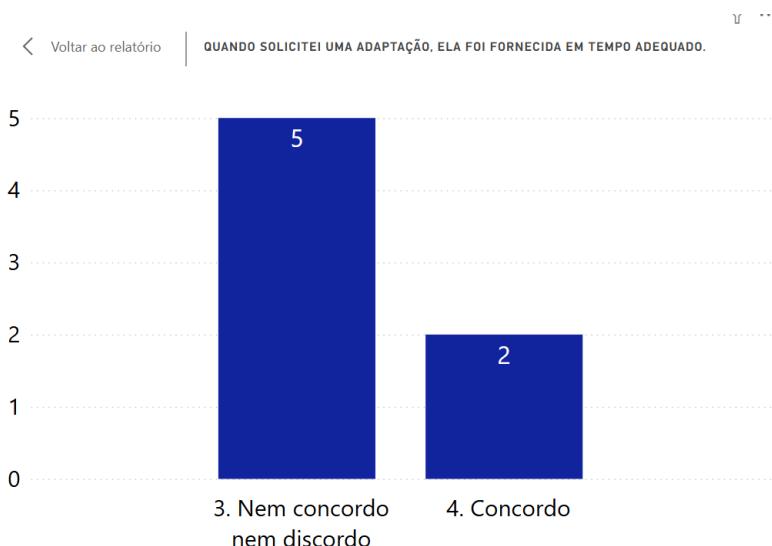
Gráfico 25 - Avaliação da acessibilidade de sistemas e softwares de trabalho na Mercedes-Benz.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

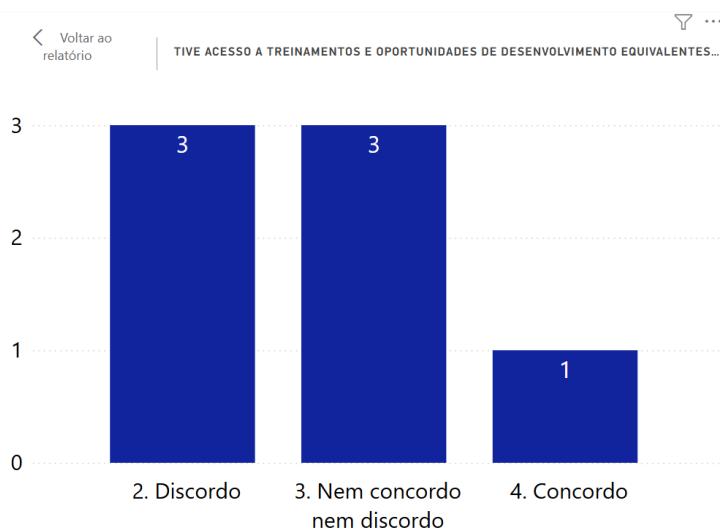
No que se refere à acessibilidade física, o cenário é amplamente positivo: 86% dos participantes “concordam” que o ambiente é acessível, e apenas 14% “discordam”. Isso demonstra que a empresa possui infraestrutura adequada para atender às necessidades básicas de mobilidade. No entanto, quando o foco se desloca para os sistemas e softwares corporativos, há maior divergência: 43% “nem concordam nem discordam”, 43% “concordam” e 14% “discordam”. Essa incerteza pode refletir tanto uma falta de recursos digitais adaptados quanto uma lacuna de comunicação sobre as ferramentas existentes, indicando que a acessibilidade tecnológica ainda é um ponto a ser aprimorado.

Gráfico 26 - Percepção sobre a agilidade no fornecimento de adaptações solicitadas na Mercedes-Benz.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Gráfico 27 - Percepção sobre a equidade no acesso a treinamentos e desenvolvimento na Mercedes-Benz.

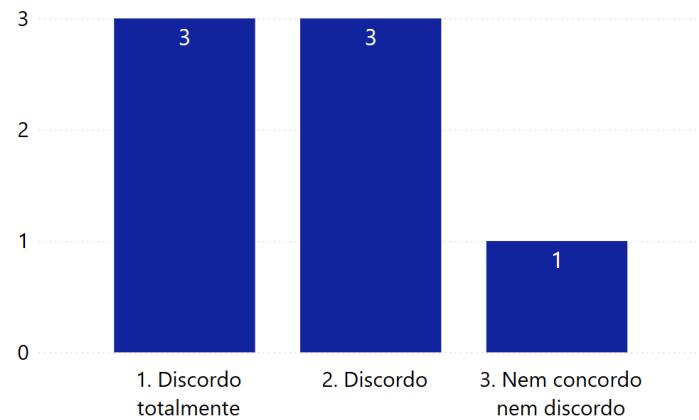


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quanto à adequação das adaptações fornecidas, 71% “nem concordam nem discordam” e 29% “concordam” que recebem os recursos em tempo adequado. A predominância de respostas neutras sugere uma percepção de distanciamento ou falta de clareza sobre os processos de solicitação e implementação dessas adaptações. Já no aspecto do desenvolvimento profissional, o cenário é mais preocupante: 43% “discordam”, 43% “nem concordam nem discordam” e apenas 14% “concordam” que recebem as mesmas oportunidades de treinamento e capacitação que os demais colaboradores. Esses dados apontam para uma desigualdade significativa nas oportunidades de crescimento e formação, revelando que as pessoas com deficiência, especialmente as que atuam em funções operacionais, enfrentam barreiras na ampliação de suas competências e na mobilidade dentro da empresa.

Gráfico 28 - Frequência de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no trabalho por colaboradores da Mercedes-Benz.

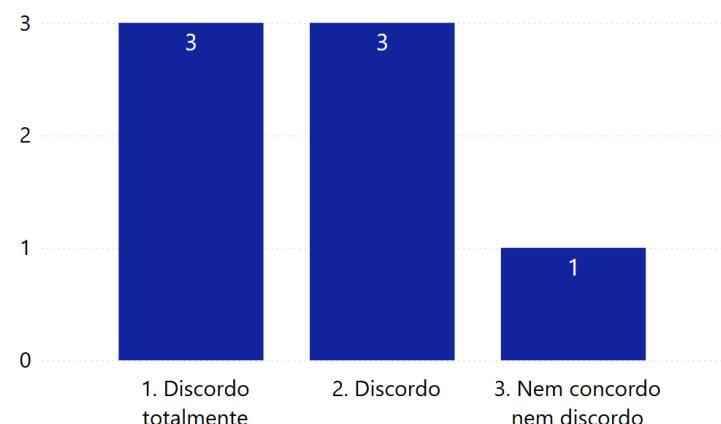
[Voltar ao relatório](#) | USO FERRAMENTAS DE IA (INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL) NO MEU TRABALHO.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Gráfico 29 - Percepção dos colaboradores da Mercedes-Benz sobre o papel da Inteligência Artificial na redução de barreiras.

[Voltar ao relatório](#) | AS FERRAMENTAS DE IA QUE UTILIZO AJUDAM A REDUZIR BARREIRAS NO MEU TRABALHO.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Por fim, em relação à Inteligência Artificial, os resultados demonstram uma quase inexistência de contato ou uso dessas tecnologias entre os respondentes. 43% “discordam totalmente”, 43% “discordam” e 14% “nem concorda nem discorda” quanto ao uso de IA no trabalho. Da mesma forma, 100% dos respondentes não percebem a IA como uma ferramenta capaz de reduzir barreiras no ambiente corporativo. Isso indica que, embora a Mercedes-Benz disponha de recursos tecnológicos avançados em seus processos produtivos, essas soluções ainda não foram aplicadas de forma direcionada à acessibilidade ou ao apoio às pessoas com deficiência.

De modo geral, os resultados revelam um grupo de colaboradores com deficiência altamente estável e comprometido com a empresa, mas que ainda enfrenta limitações significativas em aspectos relacionados à inclusão efetiva, à comunicação, à sensibilização de lideranças e ao acesso a oportunidades de desenvolvimento.

Nota-se, por exemplo, uma concentração maior de profissionais com deficiência auditiva em comparação a outros tipos de deficiência, e uma tendência de alocação desses colaboradores em funções mais voltadas à produção. Esse cenário pode sugerir que a alocação está mais focada no preenchimento de postos de trabalho operacionais do que em uma estratégia abrangente que vise o crescimento e o desenvolvimento de carreira desses indivíduos em diferentes áreas da companhia.

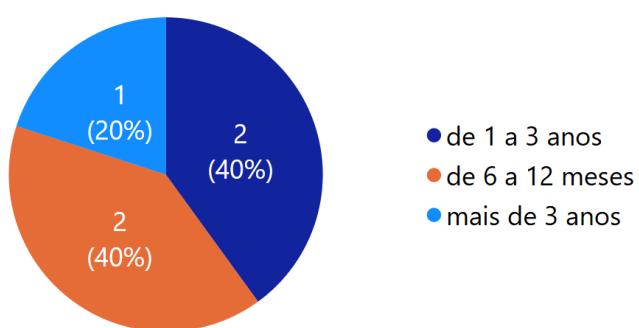
A presença de comportamentos capacitistas e a ausência do uso de tecnologias assistivas baseadas em Inteligência Artificial reforçam a necessidade de avanços estruturais e culturais. Assim, embora a Mercedes-Benz demonstre maturidade em sua política de permanência e em infraestrutura física, ainda há um longo caminho a ser percorrido para consolidar uma cultura inclusiva que garanta equidade.

3.9.3. Resultados dos colaboradores com deficiência do Itaú

Os dados obtidos permitem compreender aspectos relevantes sobre o perfil e a percepção das pessoas com deficiência que atuam no Itaú, evidenciando avanços na cultura de inclusão, bem como desafios ainda presentes no cotidiano organizacional.

Gráfico 30 - Distribuição dos respondentes do Itaú por área e nível de cargo.

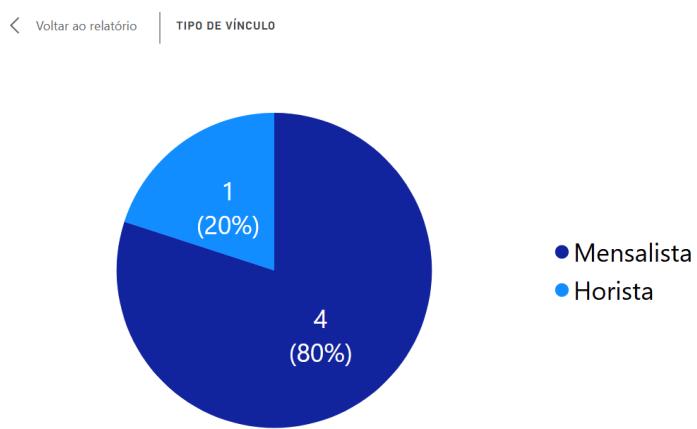
[Voltar ao relatório](#) | QUANTO TEMPO ESTÁ NA EMPRESA?



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Em relação ao tempo de empresa, observa-se uma distribuição equilibrada entre os participantes: 40% estão há mais de três anos na instituição, enquanto outros 40% possuem entre um e três anos de casa, e 20% ingressaram há menos de doze meses. Essa variação demonstra que o banco tem conseguido não apenas atrair, mas também reter profissionais com deficiência, indicando um ambiente de trabalho que tende a oferecer estabilidade e permanência.

Gráfico 31 - Perfil dos respondentes do Itaú por tipo de vínculo empregatício.

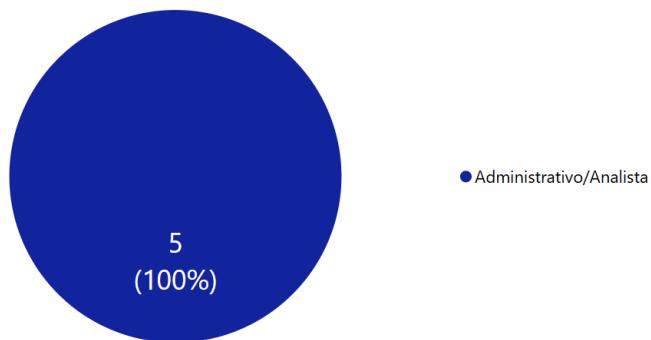


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quanto ao tipo de vínculo empregatício, 80% dos respondentes são colaboradores mensalistas, sendo apenas 1 (20%) horista. Isso sugere que os profissionais com deficiência estão inseridos majoritariamente em cargos administrativos ou técnicos fixos, com jornada e remuneração estáveis — um indicativo de inclusão em funções mais estruturadas e alinhadas à política corporativa de carreira.

Gráfico 32 - Distribuição dos respondentes do Itaú por tempo de serviço.

< Voltar ao relatório | ÁREA/CARGO

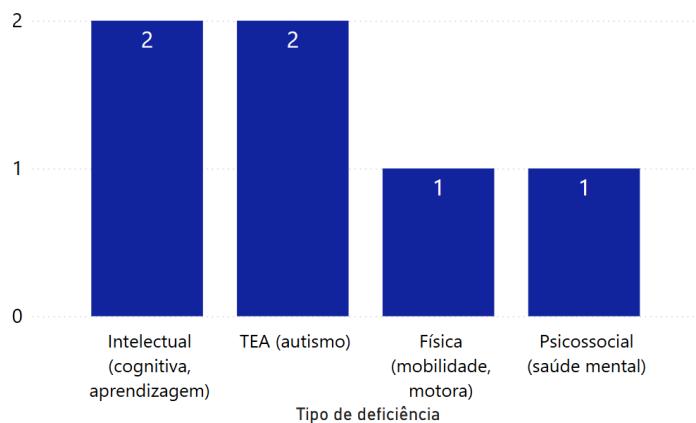


Fonte: Elaboração própria, 2025.

No que se refere à área de atuação, todos os participantes (100%) atuam em cargos administrativos ou de analista, revelando uma concentração desse público em funções de natureza operacional ou técnica dentro do ambiente corporativo, o que pode refletir tanto a valorização de competências analíticas e organizacionais quanto eventuais limitações de acessibilidade em setores de campo ou atendimento direto.

Gráfico 33 - Perfil dos respondentes do Itaú por tipo de deficiência.

< Voltar ao relatório | TIPO DE DEFICIÊNCIA

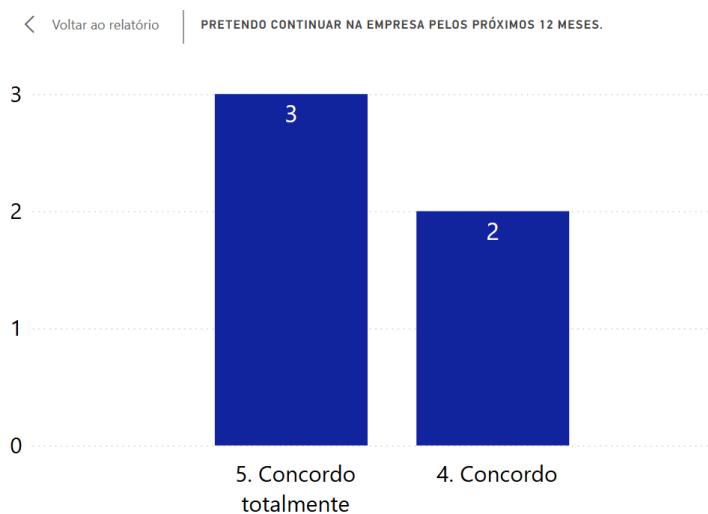


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Ao observar o tipo de deficiência, nota-se diversidade entre os participantes: 40% possuem deficiência intelectual ou de aprendizagem, 40% apresentam Transtorno do Espectro Autista (TEA), 20% têm deficiência física ou motora e 20% deficiência psicossocial relacionada à saúde mental. Essa distribuição indica que o Itaú abriga um quadro heterogêneo

de profissionais com diferentes necessidades de adaptação, o que reforça a importância de políticas inclusivas multifacetadas e de programas de acessibilidade personalizados.

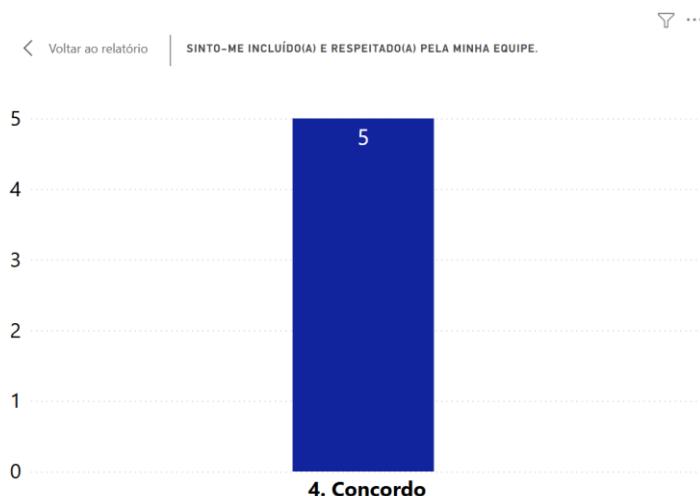
Gráfico 34 - Intenção de permanência dos colaboradores no Itaú.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Em relação à permanência e satisfação organizacional, 60% dos participantes afirmaram concordar totalmente com a afirmação de que pretendem continuar na empresa pelos próximos 12 meses, enquanto 40% apenas concordam. Esse dado revela alto nível de comprometimento e satisfação, sugerindo que as ações inclusivas e o clima organizacional contribuem para a retenção desse público.

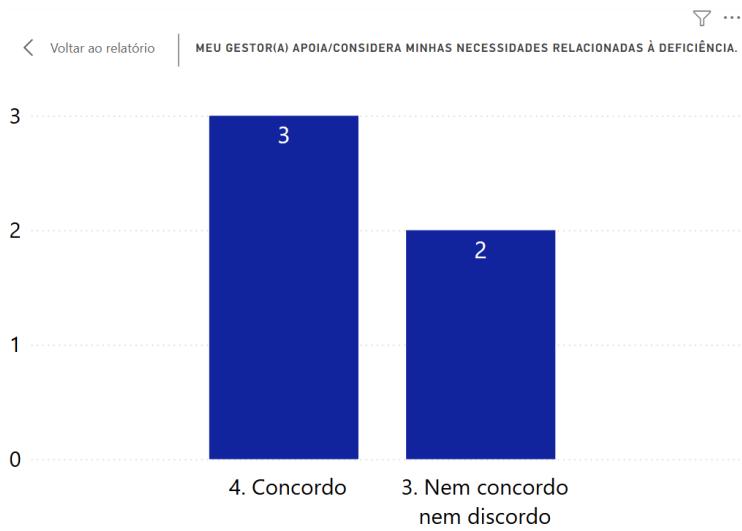
Gráfico 35 - Percepção dos colaboradores do Itaú sobre o sentimento de inclusão e respeito na equipe.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Sobre a percepção de inclusão e respeito nas equipes, todos os participantes (100%) concordam que se sentem incluídos e respeitados por seus colegas de trabalho, o que reflete uma cultura de pertencimento consolidada e relações interpessoais positivas, resultado provável de políticas corporativas voltadas à diversidade e à sensibilização interna.

Gráfico 36 - Avaliação do apoio da liderança dos colaboradores do Itaú às necessidades relacionadas à deficiência.

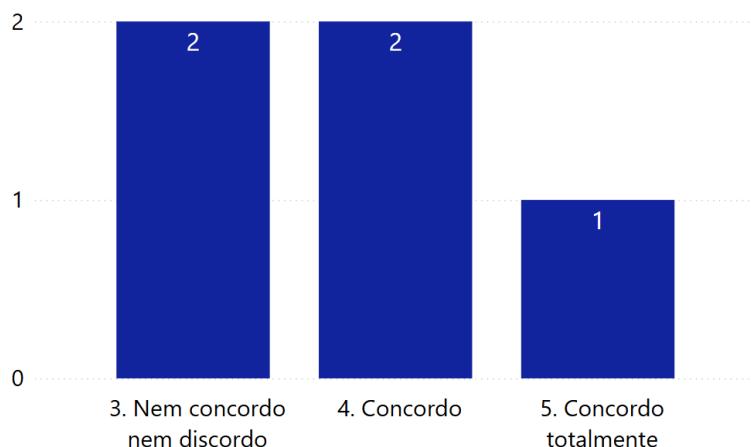


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quando analisada a percepção de apoio da liderança, 60% dos respondentes afirmam concordar que seus gestores consideram suas necessidades relacionadas à deficiência, enquanto 40% permanecem neutros (nem concordam nem discordam). Essa distribuição sugere que, embora haja reconhecimento do apoio gerencial, ainda existem lacunas na percepção de acolhimento individualizado, apontando para a necessidade de aprofundar treinamentos e práticas de empatia na liderança direta.

Gráfico 37 - Percepção sobre a ocorrência de comportamentos capacitistas no ambiente de trabalho do Itaú.

< Voltar ao relatório | SINTO QUE JÁ PRESENCIEI OU SOFRI COMPORTAMENTOS CAPACITISTAS NA EMPRESA.

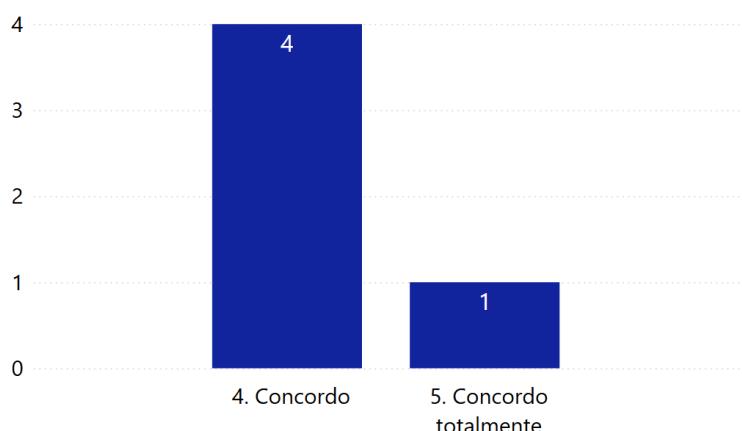


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Um aspecto relevante diz respeito à presença de comportamentos capacitistas: 40% dos colaboradores concordam que já presenciaram ou vivenciaram atitudes capacitistas, 40% se mantêm neutros e 20% concordam totalmente. Esses dados revelam que, embora o Itaú avance em políticas de diversidade, ainda há manifestações sutis de preconceito ou exclusão, perceptíveis por parte de alguns funcionários, o que reforça a importância de manter ações educativas contínuas e canais de escuta segura.

Gráfico 38 - Avaliação da acessibilidade dos ambientes físicos do Itaú.

< Voltar ao relatório | OS AMBIENTES FÍSICOS QUE USO SÃO ADEQUADAMENTE ACESSÍVEIS.

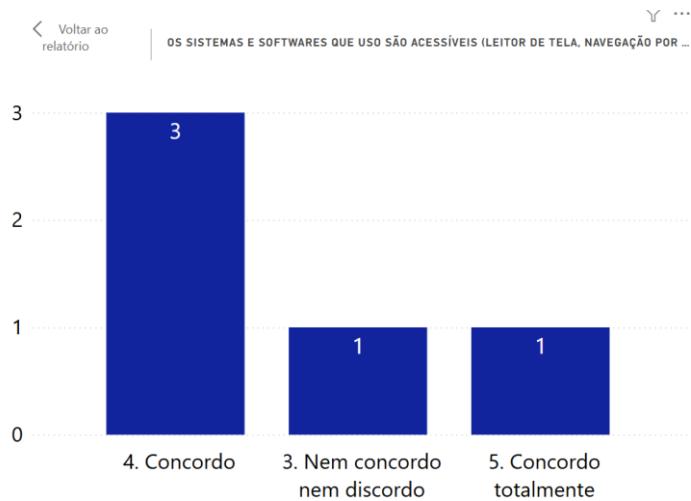


Fonte: Elaboração própria, 2025.

No que se refere à acessibilidade dos ambientes físicos, 80% dos respondentes afirmam concordar que os espaços utilizados são adequados, enquanto 20% concordam totalmente. Esse dado demonstra uma percepção predominantemente positiva quanto à infraestrutura acessível,

indicando conformidade com as exigências legais e alinhamento com práticas inclusivas modernas, embora o índice menor de concordância total sugira espaço para aperfeiçoamentos pontuais.

Gráfico 39 - Avaliação da acessibilidade de sistemas e softwares de trabalho no Itaú.

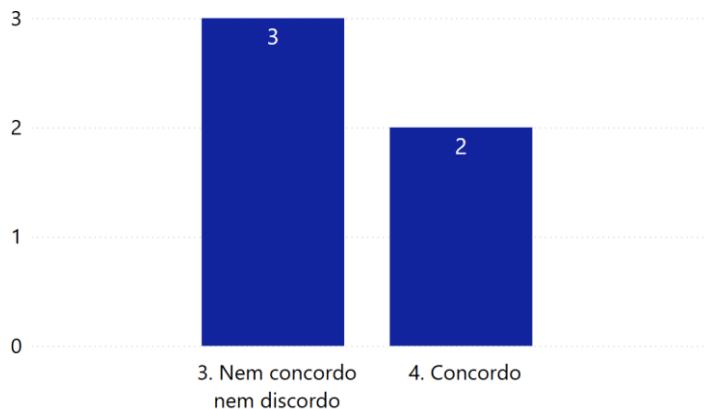


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Sobre a acessibilidade de sistemas e softwares, a percepção é majoritariamente favorável. 80% dos respondentes concordam que as ferramentas digitais são acessíveis (60% concordam e 20% concordam totalmente), enquanto 20% se mantêm neutros. A ausência de discordância indica que os investimentos em tecnologia assistiva e design inclusivo estão sendo eficazes. Contudo, a neutralidade de uma parte dos colaboradores pode sinalizar que ainda há espaço para aprimorar a comunicação sobre os recursos disponíveis ou investigar barreiras específicas que não foram mapeadas.

Gráfico 40 - Percepção sobre a agilidade no fornecimento de adaptações solicitadas no Itaú.

[Voltar ao relatório](#) | QUANDO SOLICITEI UMA ADAPTAÇÃO, ELA FOI FORNECIDA EM TEMPO ADEQUADO.

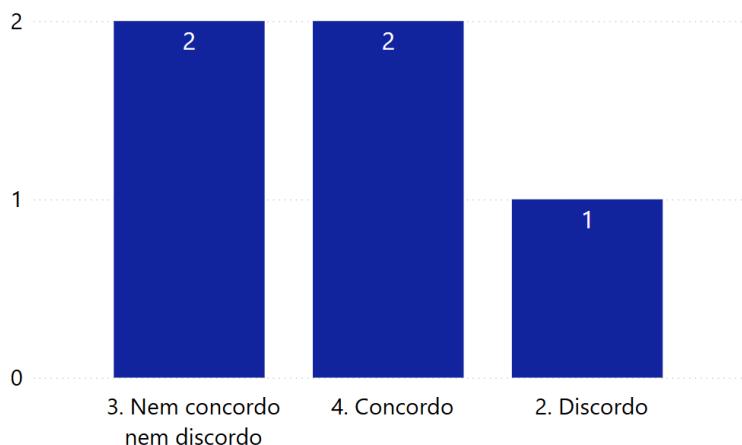


Fonte: Elaboração própria, 2025.

Ao analisar a agilidade no fornecimento de adaptações, 60% dos respondentes se posicionaram como neutros, e 40% concordaram que a solicitação foi atendida em tempo adequado. Embora a ausência de discordância seja um ponto positivo, a alta taxa de neutralidade é um dado relevante. Ela pode significar que muitos colaboradores nunca precisaram solicitar uma adaptação ou que o processo, apesar de funcional, não é percebido como notavelmente ágil, sugerindo uma oportunidade para otimizar os fluxos de atendimento e torná-los mais eficientes.

Gráfico 41- Percepção sobre a equidade no acesso a treinamentos e desenvolvimento no Itaú.

[Voltar ao relatório](#) | TIVE ACESSO A TREINAMENTOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO EQUIVALENTES...

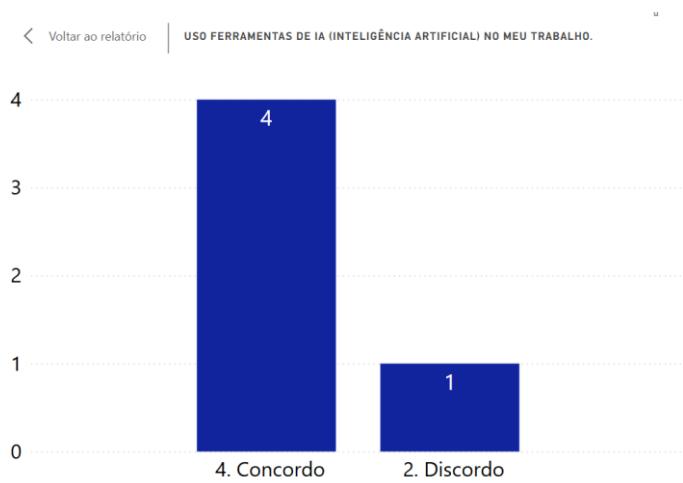


Fonte: Elaboração própria, 2025.

No que tange ao acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, os resultados são mistos e apontam uma área de atenção. Apenas 40% dos colaboradores

concordam que tiveram acesso a oportunidades equivalentes, enquanto outros 40% se declaram neutros e 20% discordam. Essa divisão sugere uma possível inconsistência na comunicação e distribuição de programas de capacitação, indicando a necessidade de reforçar as políticas de equidade para garantir que todos os funcionários se sintam igualmente contemplados pelas iniciativas de crescimento profissional.

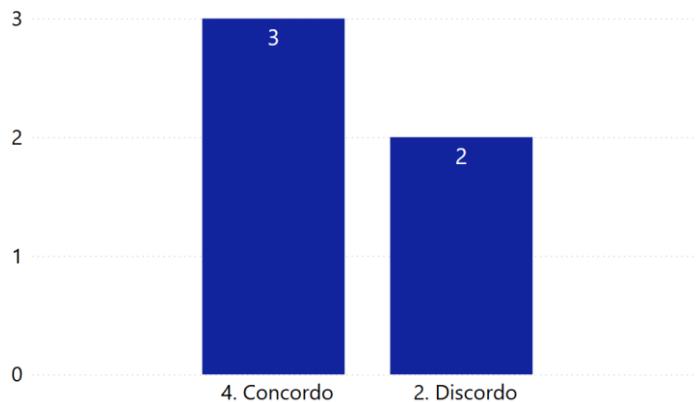
Gráfico 42 - Frequência de utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no trabalho por colaboradores do Itaú.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Quanto ao uso de Inteligência Artificial, os dados revelam uma forte adesão, com 80% dos colaboradores afirmando utilizar ferramentas de IA em seu trabalho, contra 20% que discordam. Este número sugere que o Itaú está fomentando uma cultura de inovação e aplicando tecnologias avançadas para otimizar processos. A minoria que não utiliza pode pertencer a áreas onde a IA ainda não foi implementada ou pode não reconhecer as tecnologias que usa como Inteligência Artificial, o que aponta para uma oportunidade de ampliar a comunicação e os treinamentos sobre o tema.

Gráfico 43 - Percepção dos colaboradores do Itaú sobre o papel da Inteligência Artificial na redução de barreiras.



Fonte: Elaboração própria, 2025.

Em relação ao impacto da IA na redução de barreiras, a opinião dos colaboradores mostra-se dividida. 60% concordam que essas ferramentas ajudam a superar obstáculos no trabalho, mas uma parcela expressiva de 40% discorda. Este cenário indica que, embora a maioria já perceba os benefícios da IA como um facilitador, um grupo considerável ainda não sente esse impacto positivo. É fundamental investigar as causas dessa discordância para garantir que as soluções de IA sejam efetivamente inclusivas e relevantes para as diversas necessidades dos colaboradores.

A análise dos dados sobre os colaboradores com deficiência no Itaú, todos alocados como Analistas na área Administrativa, revela um cenário de dualidade. A pesquisa aponta indicadores muito positivos, como a percepção universal de inclusão e respeito nas equipes e a excelente avaliação da acessibilidade física, fatores que contribuem para uma forte intenção de permanência.

Em contrapartida, emergem pontos críticos que exigem atenção. Notavelmente, 60% dos respondentes já presenciaram ou sofreram comportamentos capacitistas. Além disso, há uma incerteza considerável (40% de respostas neutras) sobre o apoio dos gestores às suas necessidades específicas. Portanto, embora as políticas de infraestrutura e a cultura de equipe imediata sejam eficazes, é fundamental investir em ações de conscientização para combater o capacitismo e em programas de formação para a liderança. Tais medidas são essenciais para garantir um suporte gerencial mais ativo e uniforme, consolidando um ambiente inclusivo em todas as suas dimensões.

4. Apresentação e Análise de Resultados

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados na pesquisa de campo. O texto está organizado em três seções que correspondem às fontes de dados utilizadas: a análise quantitativa dos questionários (4.1), a análise qualitativa das entrevistas (4.2) e a análise documental das práticas corporativas (4.3). A exposição conjunta destes resultados fornece a base empírica necessária para a discussão aprofundada que será realizada no capítulo seguinte.

4.1. Panorama Quantitativo: Análise Comparativa do Questionário

A análise comparativa entre a Mercedes-Benz e o Itaú revela um panorama diverso, mas complementar, sobre os desafios da inclusão corporativa. Ambas as organizações demonstram avanços significativos, mas operam em estágios e com ênfases distintas, amplamente influenciadas por suas naturezas de negócio.

A principal diferença reside no perfil de alocação dos colaboradores. Na Mercedes-Benz, de natureza industrial, a inclusão é mais concentrada nas áreas operacionais, com 80% dos profissionais atuando em regime horista. Isso se reflete no perfil de deficiência, com forte predomínio da auditiva (60%). Em contraste, no Itaú, todos os participantes atuam em cargos administrativos como mensalistas, apresentando um perfil de deficiência mais diverso, com destaque para deficiência intelectual (40%) e Transtorno do Espectro Autista (40%).

Essa distinção inicial aponta para caminhos de carreira diferentes: no Itaú, uma inserção mais homogênea e alinhada a políticas corporativas de carreira administrativa; na Mercedes-Benz, uma inclusão mais associada a funções de base produtiva, o que pode limitar a visibilidade e o acesso a oportunidades de crescimento fora da linha de produção.

Apesar dessas diferenças estruturais, um forte ponto em comum é a alta retenção e estabilidade. Em ambas as empresas, a maioria dos colaboradores possui vínculos de médio a longo prazo, indicando sucesso nas políticas de permanência.

Outra semelhança crucial reside nos desafios culturais e de gestão. Embora a percepção de inclusão e respeito dentro das equipes seja majoritariamente positiva em ambas, a confiança na liderança é um ponto de atenção. Na Mercedes-Benz, apenas metade (50%) sente que a

liderança comprehende plenamente suas necessidades, enquanto no Itaú, 40% dos colaboradores mantêm-se neutros sobre o apoio dos gestores.

O desafio mais crítico e compartilhado é a persistência do capacitismo. Exatos 40% dos respondentes em ambas as organizações relataram já ter presenciado ou sofrido atitudes capacitistas. Isso demonstra que, independentemente do nível de maturidade das políticas (mais estruturadas no Itaú) ou da qualidade da infraestrutura física (bem avaliada em ambas), as barreiras atitudinais e as micro violências simbólicas são um obstáculo universal.

Em síntese, o Itaú demonstra uma inclusão mais institucionalizada e avançada em políticas formais de diversidade para cargos administrativos. A Mercedes-Benz, por sua vez, apresenta uma inclusão em amadurecimento, com iniciativas relevantes (como a ferramenta ICOM para Libras) e forte engajamento humano, mas ainda carece de programas estruturados de desenvolvimento profissional para esse público.

O denominador comum é claro: a inclusão não se sustenta apenas em políticas ou tecnologias assistivas. O desafio futuro para ambas consiste em articular gestão, cultura e tecnologia, investindo maciçamente na sensibilização de lideranças e no combate ativo ao capacitismo, para que a Inteligência Artificial possa, de fato, atuar como um instrumento de equidade e desenvolvimento, e não apenas como um suporte técnico isolado.

4.2. A Percepção Qualitativa: Análise das Entrevistas

As entrevistas realizadas evidenciam perspectivas complementares acerca da inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo e do papel que a Inteligência Artificial pode desempenhar nesse processo. Embora os contextos organizacionais sejam distintos, tanto no Itaú quanto na Mercedes-Benz emergem pontos de convergência importantes, sobretudo no reconhecimento de que a tecnologia, por si só, não garante a inclusão se não estiver acompanhada de políticas estruturadas, programas de desenvolvimento e, principalmente, de uma transformação cultural.

No caso do Itaú, a trajetória relatada por Adriano Bandini revela um cenário de maior maturidade institucional. As iniciativas citadas, como a promoção da acessibilidade em múltiplas dimensões, a atuação do grupo de afinidade “Inclui” e a descentralização de trilhas de carreira, demonstram um modelo de gestão que valoriza a participação ativa das pessoas

com deficiência. Nesse contexto, a Inteligência Artificial aparece como aliada em processos já estruturados, como na plataforma Gupy e no uso do Copilot. O banco demonstra, ainda, consciência crítica acerca dos riscos da tecnologia, reforçando o papel da IA como instrumento de apoio dentro de um ecossistema mais amplo de combate ao capacitismo estrutural.

Na Mercedes-Benz, por outro lado, o relato de Alberto Paccini aponta para um estágio ainda incipiente de desenvolvimento institucional. A participação em grupos de afinidade e o uso de tecnologias como o ICOM para mediar a comunicação de pessoas surdas sinalizam avanços, mas ainda pontuais e restritos a necessidades imediatas. O entrevistado reconhece a ausência de programas estruturados de capacitação e de trilhas contínuas de desenvolvimento profissional, o que limita as possibilidades de ascensão.

Essa percepção de ações ainda não estruturadas é coerente com o histórico recente da empresa na área de diversidade. Conforme contextualizado por Rafael Cano, também da Mercedes-Benz, a jornada da organização, iniciada em 2017, concentrou-se fortemente na sensibilização e no esclarecimento de conceitos, sem evoluir na mesma proporção para ações afirmativas concretas. A própria estrutura de diversidade, que ainda busca um direcionamento estratégico mais claro para os grupos de afinidade, ajuda a explicar a lacuna nos programas de desenvolvimento contínuo. Nesse cenário, onde a inclusão ainda se consolida no plano da conscientização, a Inteligência Artificial, embora vista como promissora para tradução em Libras ou dispositivos assistivos, permanece como uma perspectiva de futuro, distante da aplicação prática cotidiana.

A análise comparativa das entrevistas permite observar que a Inteligência Artificial pode assumir papéis distintos a depender do grau de maturidade da organização. Enquanto em contextos mais estruturados, como o do Itaú, a IA funciona como ferramenta de potencialização de práticas já existentes, em cenários onde a inclusão ainda está focada na sensibilização, como o da Mercedes-Benz, ela tende a ser vista como promessa de soluções futuras, cuja eficácia dependerá de investimentos e da construção de programas sistemáticos.

De forma transversal, ambos os relatos reforçam que as principais barreiras enfrentadas pelas pessoas com deficiência ainda são de ordem cultural e metodológica. O capacitismo estrutural, a ausência de acessibilidade plena e a falta de preparo das lideranças figuram como entraves centrais. Nesse sentido, tanto Adriano quanto Alberto enfatizam que a IA deve ser compreendida como um suporte complementar, capaz de ampliar a autonomia e reduzir

barreiras comunicacionais, mas que não substitui a necessidade de convivência, empatia, educação e transformação de atitudes no dia a dia.

Assim, os dados coletados nas entrevistas convergem com a fundamentação teórica ao indicar que a inclusão efetiva exige a articulação entre três dimensões: (i) o desenvolvimento de políticas institucionais e programas contínuos de carreira; (ii) o uso estratégico e ético da Inteligência Artificial como tecnologia assistiva; e (iii) a mudança cultural que assegure o reconhecimento das pessoas com deficiência como protagonistas. Quando essas dimensões se alinham, a IA deixa de ser apenas uma ferramenta tecnológica e passa a se configurar como um vetor de equidade, favorecendo não apenas a acessibilidade, mas também o desenvolvimento e a ascensão de carreira das pessoas com deficiência no ambiente corporativo.

4.3. O Contexto Corporativo: Análise Documental de Programas e Práticas

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho constitui um dos maiores desafios contemporâneos para as organizações, exigindo políticas estruturadas de recrutamento, desenvolvimento e retenção. A criação de ambientes inclusivos envolve não apenas a adaptação física e tecnológica, mas também a transformação cultural, a conscientização de lideranças e colaboradores, além da definição de indicadores capazes de mensurar o impacto dessas ações. Nesse cenário, tanto o Itaú Unibanco quanto a Mercedes-Benz do Brasil vêm consolidando iniciativas voltadas à diversidade, equidade e inclusão, ainda que com trajetórias, estruturas e estratégias distintas, diretamente relacionadas às especificidades setoriais e ao estágio de maturidade tecnológica de cada organização.

No caso do Itaú Unibanco, a política de inclusão é marcada por uma forte estrutura institucional e por programas de impacto comprovado. A instituição financeira adota uma estratégia baseada em programas específicos de formação e ingresso de PCDs, articulando ações de recrutamento inclusivo, capacitação contínua e sensibilização organizacional. Entre os destaques está o programa Impulsione, voltado para a formação comercial de pessoas com deficiência, que combina bolsas de estudo para certificações (CPA-10 e CPA-20) com capacitação técnica e comportamental. Desde sua criação, o Impulsione já concedeu mais de 300 bolsas, resultando na contratação de 123 PCDs para diferentes áreas do banco (ITAÚ UNIBANCO, 2024).

Outro destaque é o programa Transforma Itaú, que prepara profissionais para atuar em segmentos como Crédito, Produtos, Dados e Analytics, Projetos e Planejamento. Estruturado como um programa de 6 a 12 meses de desenvolvimento e mentoria, ele garante vínculo empregatício CLT desde o início, evidenciando a preocupação do banco não apenas com a inclusão inicial, mas com a trajetória de desenvolvimento e ascensão desses profissionais (ITAÚ UNIBANCO, 2024).

A política de inclusão do Itaú também contempla ações de sensibilização e acessibilidade, como a Semana da Diversidade, que promove debates e painéis sobre inclusão de PCDs, além da Formação Tech, em parceria com a Gama Academy, voltada à capacitação em competências digitais (ITAÚ UNIBANCO, 2023). Outro dado relevante é que atualmente 5,1% da força de trabalho do banco é composta por PCDs, índice que supera a exigência da Lei de Cotas. Além disso, a instituição dobrou a representatividade de PCDs em sua área de tecnologia em apenas um ano, passando de 280 colaboradores em 2020 para 560 em 2021, dos quais mais de 100 foram contratados diretamente (ITAÚ UNIBANCO, 2021).

Essas iniciativas não se limitam ao recrutamento, mas avançam também para políticas de retenção e desenvolvimento. O Itaú oferece 133 bolsas de graduação e 103 bolsas de pós-graduação para colaboradores PCDs, além de acompanhamento individualizado, mentoria e adaptações no ambiente de trabalho. Tais práticas indicam uma estratégia voltada não apenas à inclusão formal, mas à permanência qualificada desses profissionais na organização, aspecto fundamental para enfrentar o desafio da alta rotatividade de PCDs observada em diversos setores (ITAÚ UNIBANCO, 2024).

Do ponto de vista tecnológico, o Itaú se encontra em um estágio mais avançado. A instituição possui equipes dedicadas exclusivamente à IA aplicando soluções em múltiplas frentes — desde atendimento ao cliente até recrutamento, análise de crédito e desenvolvimento de produtos. Essa infraestrutura digital favorece também os processos de diversidade e inclusão, pois permite automatizar etapas de recrutamento, monitorar indicadores de representatividade e ampliar a acessibilidade dos sistemas internos. O banco utiliza a plataforma Gupy para recrutamento inclusivo, mas vai além, com sistemas próprios e sofisticados de análise de dados e aplicação de IA em RH, o que lhe confere um diferencial estratégico frente a outras empresas brasileiras.

Já a Mercedes-Benz do Brasil adota uma abordagem mais qualitativa e cultural, ainda em fase de transformação. Desde 2017, a empresa conta com um Comitê de Diversidade,

estruturado em quatro pilares — gênero, raça, PCDs e LGBTI+ — e apoiado por cerca de 120 voluntários que atuam em grupos de afinidade e promovem ações de engajamento (MERCEDES-BENZ, 2019). Essa governança foi ampliada em 2023, quando a Mercedes-Benz do Brasil passou a integrar o Conselho Consultivo de Diversidade, Equidade e Inclusão da Daimler Truck, alinhando suas práticas às diretrizes globais do grupo (MERCEDES-BENZ, 2023).

As iniciativas voltadas a PCDs incluem eventos de grande porte, como o Mês da Diversidade, realizado anualmente nas fábricas da companhia, com campanhas de comunicação interna, palestras e treinamentos, incluindo intérpretes de Libras e participação de colaboradores PCDs em atividades de sensibilização (MERCEDES-BENZ, 2021). Em 2018, por exemplo, um evento na planta de São Bernardo do Campo reuniu cerca de 400 colaboradores e parceiros, destacando boas práticas em acessibilidade e inclusão (MERCEDES-BENZ, 2018). Além disso, a empresa participa de feiras especializadas, como a IncluiPcD, e promove parcerias com instituições como o Senai, oferecendo capacitação profissional direcionada a PCDs (MERCEDES-BENZ, 2025).

A Mercedes-Benz também recebeu reconhecimento externo por suas políticas, tendo sido premiada em diversas edições do Prêmio AB Diversidade, incluindo a categoria Pessoa com Deficiência nos anos de 2019, 2020 e 2021 (MERCEDES-BENZ, 2021). No campo da acessibilidade externa, a companhia apresentou na feira Reatech 2023 uma versão adaptada da Sprinter para o transporte de pessoas com mobilidade reduzida, reforçando sua atuação também na dimensão social e de produto (MERCEDES-BENZ, 2023).

Diferentemente do Itaú, entretanto, a Mercedes-Benz não divulga dados quantitativos consolidados sobre a proporção de PCDs em seu quadro funcional ou sobre indicadores de retenção. Isso evidencia uma lacuna em termos de mensuração objetiva dos impactos de suas políticas, apesar da consistência de suas ações institucionais e do reconhecimento obtido em premiações do setor.

No campo tecnológico, a Mercedes enfrenta desafios adicionais por estar inserida em um setor fabril de alta complexidade, no qual a integração da Inteligência Artificial demanda investimentos mais elevados e adaptações estruturais significativas. Ainda assim, os avanços recentes são expressivos. Em 2018, a companhia inaugurou em São Bernardo do Campo a primeira linha de montagem 4.0, com aporte de R\$ 500 milhões em tecnologias digitais como IoT, big data, AGVs, aplicativos móveis e integração em nuvem, resultando em ganhos de

eficiência de até 20% na logística interna e 15% na produção (MERCEDES-BENZ, 2018). Em 2019, ampliou esse movimento com a linha de cabines 4.0, incorporando robôs colaborativos, realidade aumentada e exoesqueletos (MERCEDES-BENZ, 2019). Em 2023, passou a utilizar realidade virtual no desenvolvimento de chassis de ônibus, otimizando processos de segurança, ergonomia e validação de projetos (MERCEDES-BENZ, 2023). Globalmente, a Mercedes já adota soluções avançadas como gêmeos digitais e IA generativa em parceria com a NVIDIA, ainda que no Brasil esses recursos estejam em fase de transição.

Esse contexto mostra que, enquanto o Itaú já opera em um patamar consolidado de integração entre diversidade, recursos humanos e Inteligência Artificial, a Mercedes-Benz encontra-se em processo de modernização organizacional, implementando gradativamente tecnologias de Indústria 4.0 e iniciando a reestruturação de suas práticas de gestão de pessoas. Ressalte-se, ainda, que ambas as empresas utilizam a Gupy como ferramenta de recrutamento, mas a diferença reside na intensidade da aplicação de IA: no Itaú, a tecnologia está intrinsecamente ligada às políticas de inclusão, enquanto na Mercedes aparece principalmente como suporte operacional, com maior ênfase na área produtiva.

Portanto, é possível afirmar que o Itaú se destaca por possuir um modelo mais bem estruturado e integrado de inclusão e uso de IA em RH, com políticas claramente orientadas à retenção e desenvolvimento de PCDs. Já a Mercedes-Benz, embora esteja avançando em termos de tecnologia industrial, ainda se encontra em fase de transformação e adaptação de suas práticas de inclusão, refletindo as especificidades de seu setor. Essa diferença é relevante para a análise, pois mostra que o grau de maturidade tecnológica e institucional impacta diretamente a eficácia das políticas de diversidade e inclusão.

5. Discussão Integrada dos Resultados

5.1. Introdução à Análise Integrada

Este capítulo se dedica à análise aprofundada e à discussão crítica dos resultados obtidos, constituindo o núcleo interpretativo desta pesquisa. O objetivo é transcender a mera exposição de dados para estabelecer um diálogo rigoroso entre a fundamentação teórica, a metodologia empregada e os achados empíricos. A partir da triangulação das percepções coletadas nas entrevistas semiestruturadas com profissionais do Itaú e da Mercedes-Benz, dos dados quantitativos e qualitativos do questionário online e dos insights do workshop de Diversidade

& Inclusão, busca-se construir uma análise integrada que responda à questão central do trabalho. Argumenta-se que a Inteligência Artificial emerge como um paradigma de potencial disruptivo, cuja efetivação como ferramenta de inclusão é, contudo, inteiramente contingente à maturidade da cultura organizacional e ao imperativo ético que governa sua implementação.

5.2. A Realidade da Inclusão Corporativa: Um Diagnóstico a Partir dos Dados de Campo

A primeira camada da análise revela um panorama de profundos contrastes na experiência de pessoas com deficiência. Como apresentado anteriormente, os dados do questionário indicam um forte sentimento de pertencimento e respeito no microambiente das equipes diretas, com mais de 80% dos respondentes em geral sentindo-se incluídos, o que se reflete em uma notável intenção de permanência em ambas as empresas. Este achado sugere o sucesso de políticas de sensibilização em nível interpessoal.

Contudo, este cenário positivo coexiste paradoxalmente com a persistência de barreiras estruturais e culturais. A experiência do capacitismo, relatada por uma alarmante parcela de 60% dos colaboradores do Itaú e 100% da Mercedes-Benz, demonstra que a segurança psicológica no nível da equipe não se estende a toda a cultura organizacional. Esta dissonância, ecoada nos debates do workshop da Mercedes-Benz sobre a necessidade de maior empatia e preparo da liderança, valida empiricamente o diagnóstico teórico: a inclusão real exige mais do que cordialidade, demanda uma transformação sistêmica.

O ponto mais crítico revelado é a estagnação profissional. Apenas 14% dos respondentes da Mercedes-Benz e 40% do Itaú concordam que o acesso a treinamentos e desenvolvimento é equitativo. Este dado é a evidência quantitativa do que as entrevistas e o workshop expressaram qualitativamente: a falta de planos de carreira estruturados e a concentração de PCDs em funções operacionais. A estrutura da amostra na Mercedes-Benz, com 100% dos respondentes em regime horista na Produção, é a materialização estatística deste fenômeno, que limita severamente a mobilidade e a ascensão.

5.3. Diálogo com a Teoria: Interpretando os Achados à Luz do Referencial

A análise dos dados revela um paradoxo central que permeia a experiência dos colaboradores: um elevado sentimento de pertencimento que coexiste com uma nítida percepção de estagnação profissional. Este achado coloca em evidência o conceito de "inclusão simbólica" de Castanha (2016). O diálogo com a teoria sugere que a inclusão, neste contexto, opera de forma dissociada: ela é eficaz em criar um ambiente acolhedor, mas falha em prover a instrumentalização para o avanço.

É aqui que a crítica de Romeu Kazumi Sasaki (1999) ganha uma nova dimensão. A "inclusão simbólica" (Castanha, 2016) parece ser o mecanismo exato pelo qual o emprego, visto por Sasaki como o "ponto de partida", se solidifica como o ponto de chegada. Os dados sugerem que a simples conformidade com a Lei de Cotas (Fraga e Gonçalves, 2012) fomenta o pertencimento, mas, sem um pilar de desenvolvimento, ela inadvertidamente reforça a estagnação.

As barreiras identificadas na pesquisa – comunicacionais, de qualificação e atitudinais – não são achados isolados; elas operam como um sistema que reforça ativamente essa estagnação. A concentração de PCDs em cargos de baixa complexidade, notável na Mercedes-Benz, mais do que "refletir" o diagnóstico de Lorenzo e Silva (2017), é a *consequência direta* e observável dessas barreiras sistêmicas.

O diálogo com Araújo e Schmidt (2006) aprofunda essa análise: a "desconexão" entre os setores educacional e produtivo que eles apontam é *reproduzida internamente* nas empresas pesquisadas. Os dados indicam uma falha em articular as necessidades de qualificação dos colaboradores com as oportunidades reais de ascensão, criando um ciclo de subaproveitamento.

É neste ponto que a teoria de Baglio e Castro (2022) se mostra crucial. O contraste entre o potencial da diversidade como "vantagem competitiva" (vista em casos como Magalu e Nubank) e a realidade encontrada nesta pesquisa é gritante. Os achados indicam que a inclusão, nas empresas analisadas, ainda é predominantemente gerida sob o paradigma da responsabilidade social, e não como um pilar estratégico de gestão de talentos, o que explica a ausência de planos de carreira estruturados.

Por fim, a análise demonstra que essas falhas internas de desenvolvimento *escalaram* a importância das soluções macro. As falas dos entrevistados, ao clamarem por soluções "mais estruturadas e menos pontuais", dão voz à urgência da articulação entre políticas públicas e iniciativa privada (Benedito e Menezes, 2013). Da mesma forma, a necessidade de "abordagens sistêmicas" para a inclusão de pessoas surdas (Guimarães et al., 2023) deixa de ser uma

recomendação teórica e torna-se uma constatação empírica. Os dados deste TCC sugerem que, sem essa dupla articulação (interna/estratégica e externa/política), a inclusão de PCDs corre o risco de permanecer simbólica e limitada ao "ponto de partida".

5.4. O Papel da Inteligência Artificial: A Distância entre o Potencial Teórico e a Prática Organizacional

É neste cenário de desafios complexos que a Inteligência Artificial (IA) emerge, no plano teórico, como uma promessa de transformação. A visão encapsulada pela Microsoft (2023), que apresenta a IA como um meio de superar a "incompatibilidade entre indivíduo e ambiente", encontra forte ressonância na literatura explorada neste TCC.

O potencial detalhado é vasto e multifacetado. No pilar da acessibilidade e autonomia, ferramentas como *Seeing AI*, *Be My AI* e *OrCam MyEye*, mapeadas por Haupenthal (2023), prometem oferecer independência sem precedentes a profissionais com deficiência visual. No eixo da comunicação, soluções como *Hand Talk* e *VLibras* têm o potencial de romper a barreira comunicacional para a comunidade surda, um dos entraves centrais identificados na pesquisa de campo. Para além da remoção de barreiras, a literatura aponta o potencial da IA na promoção de equidade, utilizando-a para mitigar vieses em processos seletivos, como no caso da Jobecam (ATANAZIO et al., 2021; PEREIRA, 2021). Adicionalmente, a capacidade da IA de adaptar conteúdos e criar trilhas de aprendizagem individuais (ACOSTA; FINOL, 2024; GONÇALO et al., 2022) poderia atacar diretamente a lacuna de qualificação e a estagnação profissional identificadas.

Contudo, a pesquisa de campo revelou um profundo abismo entre este potencial teórico e a realidade organizacional. Os dados coletados ilustram uma nítida dissonância na adoção da tecnologia. No Itaú, a IA já se integra ao ecossistema de Gestão de Pessoas, com parcerias como a Gupy e a adoção do *Copilot* no cotidiano, o que se reflete na afirmação de 80% dos respondentes de que já utilizam a ferramenta. Em contrapartida, na Mercedes-Benz, a IA voltada à inclusão mostrou-se uma miragem: 86% dos respondentes declararam não a utilizar. Neste caso, a tecnologia existe, mas seu foco reside estritamente na automação industrial, e não na capacitação humana.

Esta constatação é crucial: a tecnologia, por si só inerte, só se torna uma ferramenta de inclusão mediante uma deliberação estratégica — uma prática que, como os dados demonstram, ainda se mostra incipiente, especialmente em contextos industriais.

5.5. Proposições Estratégicas: Aplicando a IA para Superar as Barreiras Identificadas

A análise dos dados de campo, quando cruzada com o referencial teórico, permite transcender os casos de estudo específicos (Itaú e Mercedes-Benz) e delinejar um *framework* estratégico de aplicação da Inteligência Artificial para a superação de barreiras à inclusão de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. As proposições a seguir não se limitam às empresas analisadas, mas servem como um guia para organizações que buscam utilizar a tecnologia de forma deliberada para mitigar os desafios comunicacionais, de qualificação e atitudinais identificados.

O primeiro pilar estratégico é a utilização da IA para dissolver as barreiras de comunicação. Em contextos industriais, como o observado na Mercedes-Benz, isso se materializa na integração de APIs de tradução, como o *Hand Talk* ou *VLibras*, diretamente nos terminais de comunicação interna e nos módulos de treinamentos de segurança (NRs). Isso garante que colaboradores surdos tenham acesso imediato e autônomo à informação. Em ambientes corporativos, como o do Itaú, essa estratégia se expande para a homologação de ferramentas como o *Seeing AI* ou *Be My AI*, assegurando que colaboradores com deficiência visual possam interagir plenamente com documentos e sistemas digitais. A IA atua, portanto, como uma camada de tradução e interpretação universal, adaptando a informação ao colaborador, e não o oposto.

Para combater a estagnação profissional, um dos achados centrais desta pesquisa, a IA oferece um segundo pilar: a gestão preditiva de carreiras. Ferramentas de *talent mapping* baseadas em IA podem ser empregadas para realizar um mapeamento interno de competências e aptidões (soft e hard skills) dos colaboradores com deficiência. Tais sistemas, inspirados em plataformas como a *Jobecam*, podem identificar talentos com potencial de migração para áreas técnicas ou administrativas, muitas vezes invisíveis aos gestores. Conectado a isso, a IA viabiliza plataformas de *e-learning* verdadeiramente acessíveis, onde trilhas de formação customizadas para novas funções (como as parcerias com o SENAI) podem ser equipadas com

legendas automáticas de alta precisão e janelas de Libras geradas por IA, quebrando o ciclo da baixa qualificação.

O terceiro pilar redefine a tecnologia assistiva, movendo-a da categoria de "especial" para a de "universal". Ferramentas de IA generativa, como o Microsoft *Copilot*, demonstraram potencial para além da produtividade geral. Ao serem adotadas como ferramenta padrão disponibilizada a todos, elas funcionam como um poderoso suporte cognitivo. Para profissionais neurodivergentes, por exemplo, a IA pode auxiliar na organização de tarefas, na estruturação de e-mails e na sumarização de reuniões, reduzindo a sobrecarga cognitiva e permitindo que o foco se mantenha no aspecto analítico do trabalho. Esta abordagem normaliza o uso da assistência, beneficiando a todos e provendo um suporte essencial para a neurodiversidade.

Por fim, a IA pode ser uma aliada fundamental na superação das barreiras atitudinais, que são as mais sutis. O quarto pilar envolve o uso de algoritmos de Processamento de Linguagem Natural (PLN) para uma gestão cultural baseada em evidências. Ao analisar, de forma anônima e agregada, os dados de pesquisas de clima, canais de feedback e avaliações de desempenho, o PLN pode identificar padrões de linguagem capacitista ou vieses inconscientes nas descrições de performance. Isso permite que a área de Gestão de Pessoas deixe de atuar de forma reativa e passe a direcionar ações de treinamento e conscientização para as lideranças de forma proativa, focando exatamente onde o viés cultural foi detectado.

Sendo assim, a implementação da IA transcende a simples aquisição de *software*. Ela exige uma deliberação estratégica para integrar essas ferramentas ao ecossistema digital corporativo, transformando-as de soluções pontuais em componentes centrais da jornada do colaborador com deficiência.

5.6. Conclusão da Análise: O Fator Humano como Algoritmo Decisivo

Ao final desta análise, emerge uma tese conclusiva: a Inteligência Artificial, no contexto da inclusão, não é uma solução, mas um potente amplificador. Ela amplificará a cultura, os valores e os vieses da organização que a implementa. A preocupação com algoritmos enviesados, levantada por Almeida et al. (2024), foi vivamente ilustrada pelo relato do especialista do Itaú sobre o sistema de reconhecimento facial. A solução não foi tecnológica, foi humana: a criação de um grupo de trabalho diverso para "educar" o algoritmo.

Este episódio encapsula a essência do argumento. A IA precisa ser intencionalmente ensinada a ser inclusiva. Sem essa curadoria ética, ela se tornará a ferramenta mais eficiente de exclusão já criada. Ademais, como apontam os estudos de Fürst (2024) sobre a aceitação da tecnologia e de Łapińska et al. (2021) sobre a confiança, a adesão a estas ferramentas depende fundamentalmente da confiança na própria organização. Um colaborador não confiará em um algoritmo para gerir sua carreira se ele não confia na cultura e na liderança que supervisionam esse algoritmo.

Portanto, o caminho para uma inclusão potencializada pela IA não começa com a tecnologia, mas com as pessoas. Requer o protagonismo de pessoas com deficiência no desenho das soluções, a capacitação intensiva de lideranças e a consolidação de um ambiente de segurança psicológica. Somente sobre esta fundação humana e ética, a Inteligência Artificial poderá ser erguida como uma ponte para um futuro de trabalho verdadeiramente equitativo e não como um muro, mais alto e mais eficiente, que perpetua as barreiras que já existem hoje.

6. Considerações Finais

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como objetivo central investigar o impacto das tecnologias de Inteligência Artificial no desenvolvimento profissional de pessoas com deficiência no ambiente corporativo. A questão norteadora da pesquisa buscou compreender de que forma a IA poderia contribuir efetivamente para o recrutamento, o desenvolvimento e a ascensão de carreira desses profissionais.

A revisão da literatura demonstrou que, embora exista um robusto arcabouço legal de inclusão no Brasil, como a Lei Brasileira de Inclusão e a Lei de Cotas, a realidade corporativa ainda é pautada por uma "inclusão simbólica". Na prática, a contratação de pessoas com deficiência (PCDs) muitas vezes se limita ao cumprimento da lei, sem que haja um investimento real em sua progressão de carreira, perpetuando sua alocação em cargos de baixa complexidade.

Os resultados da pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas com especialistas do Itaú e da Mercedes-Benz, e de um questionário online aplicado a colaboradores com deficiência de ambas as empresas, revelaram um profundo paradoxo. Constatou-se um alto índice de pertencimento e respeito dentro das equipes imediatas, mas, simultaneamente, a persistência de barreiras estruturais. Entre os principais desafios identificados estão o apoio inconsistente das lideranças diretas, a percepção disseminada de capacitismo (relatada por 60%

dos respondentes no Itaú e 100% na Mercedes-Benz) e, de forma mais crítica, a falta de acesso equitativo a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento.

Diante disso, a pesquisa responde à sua questão central indicando que a Inteligência Artificial, apesar do seu vasto potencial teórico, *ainda não está* sendo utilizada como uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento e ascensão de PCDs. Na Mercedes-Benz, seu uso para inclusão é praticamente inexistente, com 86% dos colaboradores PCDs afirmado não utilizá-la. No Itaú, embora 80% dos respondentes a utilizem, sua eficácia é ambivalente, com 40% dos usuários discordando que ela ajude a reduzir barreiras. A IA existe, mas seu impacto é neutralizado por barreiras culturais e pela falta de direcionamento estratégico para a inclusão.

Na visão desta autora, a Inteligência Artificial representa um imenso potencial para a população com deficiência. Profissionais que possuem tanta capacidade quanto qualquer outro, mas que historicamente não são ouvidos, podem encontrar na IA uma ferramenta de autonomia, capaz de fazê-los sentirem-se mais incluídos e capazes. A tecnologia pode, sem dúvida, facilitar o desenvolvimento e abrir caminhos para que alcancem cargos de liderança, caso assim desejem.

Esse potencial não é uma teoria abstrata; ele se materializa em ferramentas concretas, muitas delas analisadas neste referencial teórico. O "como" a IA pode auxiliar reside em sua capacidade de transformar assistência em autonomia. A IA quebra barreiras comunicacionais para colaboradores surdos através de tradutores automáticos como o *Hand Talk* e o *VLibras*. Ela oferece independência a profissionais cegos, com aplicativos como o *Seeing AI* e o *Be My AI*, que utilizam visão computacional para descrever ambientes e ler documentos. Pode combater o capacitismo em processos seletivos e de desenvolvimento, através de plataformas "às cegas" como a *Jobecam*, que focam em competências reais. E pode, como observado no caso do Itaú, atuar como um assistente cognitivo para profissionais neurodivergentes, com ferramentas como o *Copilot* auxiliando na organização e na comunicação.

Contudo, este estudo evidenciou que esse potencial depende inteiramente do ambiente corporativo. A grande maioria dos profissionais com deficiência não recebe incentivo para crescer ou obter destaque. A pesquisa de campo mostrou que muitos colaboradores nem fazem ideia de que essas tecnologias existem ou de como podem utilizá-las a seu favor. A experiência do Itaú, onde mesmo com alto uso a percepção de benefício é dividida, comprova que a ferramenta, por si só, não resolve a questão.

Portanto, conclui-se que a IA pode, sim, contribuir para a acessibilidade e o desenvolvimento de pessoas com deficiência, mas seu sucesso depende de fatores humanos. É preciso um grande incentivo das empresas, não apenas para adquirir a tecnologia, mas para fomentar uma cultura que de fato deseje o crescimento desses profissionais. A tecnologia necessita ser implementada por pessoas com boas intenções, que garantam que as soluções sejam eticamente desenhadas e estrategicamente aplicadas para auxiliar, e não para simplesmente automatizar processos de exclusão já existentes.

Este trabalho reforça a tese de que a IA funciona como um amplificador da cultura organizacional existente. Para que ela seja uma ponte para a equidade, é fundamental investir massivamente na capacitação de lideranças e garantir o protagonismo das próprias pessoas com deficiência no desenho, implementação e validação dessas soluções. Somente assim, a Inteligência Artificial deixará de ser uma promessa distante para se tornar uma aliada concreta na construção de um futuro corporativo verdadeiramente justo e inclusivo.

7. Referências

ACOSTA FANEITE, Saver Fernando; FINOL DE FRANCO, Mineira Rosa. Inteligencia artificial como mecanismo para mejorar la gestión educativa universitaria. **Revista de Ciencias Sociales (Ve)**, Maracaibo, v. 30, n. 3, p. 583-597, 2024. DOI: 10.31876/rcs.v30i3.42699. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800795>. Acesso em: 29 jun. 2025.

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. **Agência IBGE Notícias**, 7 jul. 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 set. 2025.

ALMEIDA, Ana Paula et al. Inteligência artificial na educação: vislumbrar possibilidades e minimizar desafios. **Jornal da USP**, 23 jul. 2024. Artigos. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/inteligencia-artificial-na-educacao-vislumbrar-possibilidades-e-minimizar-desafios/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

ARAUJO, Janine Plaça; SCHMIDT, Andréia. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 12, n. 2, p. 241-254, maio/ago. 2006. DOI: 10.1590/S1413-65382006000200007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/PgxdcCT3qNv3ryQQmKtxMFj/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

ASSISTIVE TECHNOLOGY BLOG. Be My Eyes introduces “Virtual Volunteer” digital visual assistant powered by GPT-4. **Assistive Technology Blog**, 2023. Disponível em: <https://assistivetechnologyblog.com/2023/03/be-my-eyes-virtual-volunteer.html>. Acesso em: 29 set. 2025.

ATANAZIO, Amanda et al. A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, São Paulo, v. 7, n. 4, p. 1–16, 2021. DOI: 10.26853/Refas_ISSN-2359-182X_v07n04_488. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 30 jun. 2025.

AUTODATA. Mercedes-Benz inaugura linha de montagem 4.0 em São Bernardo. **Autodata**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.autodata.com.br/>. Acesso em: 16 set. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BE MY EYES. Be My AI named amongst TIME Best Inventions of 2023. **Be My Eyes Blog**, 2023. Disponível em: <https://www.bemyeyes.com/blog/be-my-ai-named-amongst-time-best-inventions-of-2023>. Acesso em: 29 set. 2025.

BENEDITO, Alessandra; MENEZES, Daniel Francisco Nagao. POLÍTICAS PÚBLICAS DE INCLUSÃO SOCIAL: O PAPEL DAS EMPRESAS. **Revista Ética e Filosofia Política**, Juiz de Fora, v. 1, n. 16, p. 57-76, jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/eticaefilosofia/article/view/17658>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 13 jun. 2025.

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). Brasília, DF: Presidência da República,

[2015]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 13 jun. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Levantamento do eSocial aponta 545,9 mil trabalhadores com deficiência no mercado de trabalho no Brasil. **Gov.br**, 5 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/levantamento-do-esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 20 jun. 2025.

CASTANHA, Juliane Gorete Zanco. **A trajetória do autismo na educação**: da criação das associações à regulamentação da política de proteção (1983-2014). 2016. 128 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2016. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/3388>. Acesso em: 13 jun. 2025.

COSTA, André Luiz Fraga; SILVA, Vagner Gonçalves da. A Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência no Serviço Público. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**, Belo Horizonte, ano 10, n. 37, p. 9-32, abr./jun. 2012. Disponível em: <https://bid.editoraforum.com.br/bid/PDI0006.aspx?pdiCnd=96179>. Acesso em: 02 jul. 2025.

COSTA JÚNIOR, João Fernando et al. A inteligência artificial como ferramenta de apoio à inclusão. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, Málaga, v. 16, n. 4, p. e4076, 2024. DOI: 10.55905/cuadernos.v16i4.4076. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/4076>. Acesso em: 29 jun. 2025.

ESOCIAL aponta 545,9 mil PCDs no mercado de trabalho no Brasil. **Portal Contábeis**, 6 mar. 2024. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/64032/esocial-aponta-545-9-mil-pcds-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em: 20 jun. 2025.

EURONEWS. The ChatGPT-powered app that helps blind people ‘see’ the world around them. **Euronews**, 11 abr. 2023. Disponível em: <https://www.euronews.com/next/2023/04/11/the-chatgpt-powered-app-that-helps-blind-people-see-the-world-around-them>. Acesso em: 29 set. 2025.

EXAME. Itaú cria área exclusiva para Inteligência Artificial e investe em IA aplicada a negócios. **Exame**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://exame.com/>. Acesso em: 16 set. 2025.

FURST, Maria Eduarda. **Aceitação e uso de inteligência Artificial no Ambiente Empresarial: Um Estudo Comparativo Brasil-Portugal.** 2024. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2024. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/a867c1127a2d91ffdd6539fbc3ae9090/1>. Acesso em: 30 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALO, Camilla Viana de Souza; CARVALHO, Aline dos Santos Moreira de; ARAÚJO, Antônio Marcondes de. Artificial Intelligence in favor of learning disabled students. **Research, Society and Development**, Várzea Grande, v. 11, n. 11, p. e44911133271, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33271. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/33271>. Acesso em: 30 jun. 2025.

GUIMARÃES, Alexandre et al. **A INCLUSÃO DO DEFICIENTE AUDITIVO NOS SETORES RODOVIÁRIO E FERROVIÁRIO DE LOGÍSTICA:** criando uma cultura organizacional que conecta o deficiente auditivo ao ouvinte e agrupa valores culturais. 2023. Trabalho Acadêmico – Fundação Dom Cabral, Fortaleza, 2023.

HAND TALK. O protagonismo de pessoas com deficiência na prática. **Hand Talk Blog**, [2022]. Disponível em: <https://www.handtalk.me/br/blog/o-protagonismo-de-pessoas-com-deficiencia-na-pratica/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

HAND TALK. Inteligência artificial (IA) para o bem social através da acessibilidade. **Hand Talk Blog**, 16 ago. 2023. Disponível em: <https://www.handtalk.me/br/blog/inteligencia-artificial-para-o-bem-social/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

HAUPHENTAL, Bruna. **Os meios de comunicação nas organizações e a reabilitação de deficientes visuais no mercado de trabalho na era da inteligência artificial.** 2023. 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Escola de Gestão e Negócios, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2023. Disponível em: http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/13_REDACAO581/Bruna%20H_auphental.pdf. Acesso em: 30 jun. 2025.

HEALTHTECH INSIDER. Generative AI Now Powers a Digital Virtual Assistant for Visually Impaired Users. **Healthtech Insider**, 27 mar. 2023. Disponível em:

<https://healthtechinsider.com/2023/03/27/generative-ai-now-powers-a-digital-virtual-assistant-for-visually-impaired-users-video/>. Acesso em: 29 set. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Integrado 2023**. São Paulo: Itaú Unibanco Holding, 2023. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/>. Acesso em: 16 set. 2025.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório Integrado 2024**. São Paulo: Itaú Unibanco Holding, 2024. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/>. Acesso em: 16 set. 2025.

ŁAPIŃSKA, Justyna et al. Employees' Trust in Artificial Intelligence in Companies: The Case of Energy and Chemical Industries in Poland. **Energies**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 1999, 2023. DOI: 10.3390/en16041999. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/4/1999>. Acesso em: 02 jul. 2025.

LORENZO, Simone Moreira; SILVA, Nádia Regina da. Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Marília, v. 23, n. 3, p. 345-360, jul./set. 2017. DOI: 10.1590/s1413-65382317000300003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/vV8Jd3Z5z9yTjC8z4QyqK3k/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

MERCEDES-BENZ DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2018**. São Bernardo do Campo: Mercedes-Benz do Brasil, 2018.

MERCEDES-BENZ DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2019**. São Bernardo do Campo: Mercedes-Benz do Brasil, 2019.

MERCEDES-BENZ DO BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2022**. São Bernardo do Campo: Mercedes-Benz do Brasil, 2022.

MERCEDES-BENZ DO BRASIL. Mercedes-Benz adota realidade virtual no desenvolvimento de ônibus. **Mercedes-Benz do Brasil**, São Bernardo do Campo, 2023. Disponível em: <https://www.mercedes-benz.com.br/>. Acesso em: 16 set. 2025.

MERCEDES-BENZ GROUP. Mercedes-Benz and NVIDIA expand AI partnership for digital twins. **Mercedes-Benz Group**, Stuttgart, 2023. Disponível em: <https://group.mercedes-benz.com/>. Acesso em: 16 set. 2025.

MICROSOFT. **IA para Acessibilidade (Microsoft AI Skills)**. YouTube, 2023. 1 vídeo (3 min 33 s). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=dgd1ZrIwBZA>. Acesso em: 29 set. 2025.

PEREIRA, Keith Anny Borges. **Um estudo sobre o uso da Inteligência Artificial nas empresas.** 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistemas de Informação) – Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Itacoatiara, 2021. Disponível em: <http://riu.ufam.edu.br/handle/prefix/5989>. Acesso em: 30 jun. 2025.

PODE PERGUNTAR?. *In: FANTÁSTICO*. Rede Globo, 29 jun. 2025. Disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/13718572/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

REDDIT. Discussion thread: Be My AI limitations. **Reddit**, subreddit r/Blind, 2023. Disponível em: <https://www.reddit.com/r/Blind/comments/16jei9t>. Acesso em: 29 set. 2025.

REDAÇÃO INFOMONEY. 60% das pessoas com deficiência nunca foram promovidas no trabalho, diz pesquisa. **InfoMoney**, 21 set. 2023. Carreiras. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/60-das-pessoas-com-deficiencia-nunca-foram-promovidas-no-trabalho-diz-pesquisa/>. Acesso em: 20 set. 2025.

ROSSETTI, Lilian. Por que pessoas com deficiência na liderança ainda são raras? **Terra**, 28 fev. 2022. Nós. Disponível em: <https://www.terra.com.br/nos/por-que-pessoas-com-deficiencia-na-lideranca-ainda-sao-raras,1c039e1d4b00da38a4ae5cec448e26902468bx06.html>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SASSAKI, Romeu Kazumi. Educação para o trabalho e a proposta inclusiva. *In: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. Educação Especial: tendências atuais*. Brasília, DF: MEC/SEED, 1999. (Série Salto para o Futuro). p. 80-92. Disponível em: https://gedh-uerj.pro.br/wp-content/uploads/tainacan-items/14699/41803/1999_MEC_SEaD_Salto_Futuro_Educacao_Especial_Tendencias_Atuais.pdf. Acesso em: 13 jun. 2025.

SILVA, Bruno Cassol. VLIBRAS E GOVERNO DIGITAL: UMA ANÁLISE DA FERRAMENTA ELETRÔNICA E DAS VARIAÇÕES LINGUISTÍCAS DA LIBRAS. *In: SEMINÁRIO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E DIREITO*, 4., 2022. **Anais da IV Mostra de Reviews, Cases e Insights** [...]. Publicado pela Revista Brasileira de Inteligência Artificial e Direito - RBIAD, [S.I.], 2022. p. 262-267. Disponível em: <https://www.rbiad.com.br/index.php/rbiad/article/download/73/65/334>. Acesso em: 30 jun. 2025.

SILVA, Daniele Baglio da; CASTRO, Luciana Angélica Matos de. **Inclusão e diversidade no mundo corporativo**. 2022. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos, Centro Paula Souza, São Carlos, 2022. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9822/3/gestao_de_recursos_humanos_2022_1_daniele_baglio_da_silva_inclusao_e_diversidade_no_mundo_corporativo.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

SILVA, Maria Elaine Conceição da; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. O Deficiente Processo de Inclusão de Pessoas com Deficiência nas Organizações. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 66, p. 155-172, maio 2023. DOI: 10.14295/online.v17i66.3769. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3769>. Acesso em: 28 jun. 2025.

TEIXEIRA, Igor Vinicius de Melo; SILVA, Pedro Henrique Ferreira da. **Direitos trabalhistas para deficientes no Brasil**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Administração) – Etec de Poá, Centro Paula Souza, Poá, 2021. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6937>. Acesso em: 28 jun. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

8. Apêndices

8.1. Apêndice A: Roteiro da entrevista com responsável pelo Comitê de Diversidade da Mercedes-Benz do Brasil/ participante do Grupo Afinidade PCD

- a. Para começar, você poderia se apresentar brevemente? Qual sua formação, sua trajetória dentro da Mercedes-Benz e como surgiu seu envolvimento com o tema da inclusão de pessoas com deficiência?
- b. Como funciona o Grupo de Afinidade PCD na Mercedes-Benz? Quais são seus objetivos e como ele atua para promover a inclusão no ambiente industrial?
 - a. Esse grupo faz parte do Comitê de Diversidade? Como funciona?
 - c. Quais ações ou iniciativas voltadas à inclusão de pessoas com deficiência você tem acompanhado de perto na fábrica? Existe algum esforço específico para promover o desenvolvimento profissional dessas pessoas, especialmente nas áreas operacionais?

- d. Que desafios você observa na inclusão de pessoas com deficiência nas rotinas da produção? Quais barreiras ainda precisam ser superadas para garantir mais equidade nessas funções?
- e. A Mercedes desenvolveu a MIA, com tradução em Libras. Você acompanhou essa iniciativa? Existem outras tecnologias acessíveis — em uso ou em desenvolvimento — voltadas a PCDs na empresa?
- f. Na sua opinião, de que forma a Inteligência Artificial pode contribuir para melhorar a inclusão e apoiar a trajetória profissional de pessoas com deficiência em empresas industriais como a Mercedes-Benz?
- g. Além da tecnologia, quais comportamentos ou iniciativas humanas você considera fundamentais para garantir ambientes de trabalho realmente acessíveis e inclusivos?
- h. Existem ações específicas voltadas ao crescimento profissional desses colaboradores, como programas de mentoria, grupos de afinidade ou trilhas de desenvolvimento adaptadas?
- i. Há alguma história de inclusão que te marcou, de alguém que cresceu na empresa mesmo enfrentando barreiras? Que fatores você acha que contribuíram para esse avanço?
- j. O que você acredita que ainda precisa mudar — tanto em termos de estrutura quanto de mentalidade — para que as pessoas com deficiência tenham reais oportunidades de crescimento nas empresas?
- k. Que mensagem você deixaria para outras empresas e colaboradores que desejam construir ambientes mais acessíveis, inclusivos e abertos ao desenvolvimento de pessoas com deficiência?

8.2. Apêndice B: Entrevista com Especialista Técnico em Diversidade, Equidade, Inclusão e Neurociência no Banco Itaú

- a. Você atua há muitos anos com Diversidade e Inclusão. Poderia contar um pouco sobre como essa trajetória começou e como ela evoluiu até sua atuação atual no Itaú?
- b. Você é cofundador da Campos da Diversidade. Como essa experiência empreendedora se relaciona com os projetos internos que você desenvolve hoje em grandes empresas como o Itaú?

- c. Quais são as principais ações do Itaú voltadas à inclusão e ao desenvolvimento de pessoas com deficiência?
- d. Você está envolvido com o programa Transforma Itaú? Poderia falar um pouco sobre ele e sobre como ele contribui para a equidade dentro da organização?
- e. O Itaú é parceiro da Specialisterne, organização que atua na inclusão de pessoas neurodivergentes, como autistas, no mercado de trabalho. Você saberia nos contar um pouco sobre essa parceria e como ela contribui — ou pode contribuir — para as ações de diversidade e inclusão no banco?
- f. Como é feito o acompanhamento do desenvolvimento profissional dos colaboradores com deficiência dentro do banco?
- g. Existem iniciativas voltadas à liderança, como mentoria, aceleração de carreira ou mapeamento de talentos?
- h. O Itaú utiliza alguma solução baseada em IA nos processos de recrutamento, avaliação ou desenvolvimento de carreira?
- i. Na sua percepção, a IA pode ajudar a reduzir barreiras ou vieses inconscientes enfrentados por pessoas com deficiência nos processos de crescimento profissional?
- j. Existe alguma preocupação institucional com o uso ético e responsável dessas tecnologias, especialmente no que diz respeito à diversidade?
- k. Você acredita que a tecnologia tem sido, na prática, uma aliada da inclusão nas organizações, ou ainda há mais riscos do que benefícios?
- l. Quais são, na sua opinião, os principais desafios para garantir que pessoas com deficiência possam crescer e assumir posições de liderança nas empresas?
- m. Em sua experiência, quais barreiras culturais ou estruturais ainda limitam esse avanço?
- n. Que conselhos você daria para empresas que desejam iniciar ou fortalecer políticas de inclusão com apoio da tecnologia?

8.3. Apêndice C: Questionário sobre a experiência de pessoas com deficiência no ambiente corporativo

Título do questionário: Pesquisa sobre Inclusão, Acessibilidade e Tecnologia no Trabalho

Descrição: “Este questionário faz parte de uma pesquisa acadêmica de Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) e tem como objetivo entender a **experiência de pessoas com deficiência no ambiente corporativo**, considerando aspectos de inclusão, acessibilidade, desenvolvimento e uso de novas tecnologias (como inteligência artificial).

A participação é **voluntária e anônima**. Nenhuma informação individual será divulgada; os resultados serão analisados apenas de forma agregada para fins acadêmicos. O tempo de resposta é de aproximadamente **3 a 5 minutos**.

Desde já, agradeço pela sua contribuição!”

Perguntas:

- a.** Autoriza uso acadêmico e anônimo dos dados? *

 - 1. Sim
 - 2. Não

- b.** Qual empresa você trabalha? *

 - 1. Mercedes-Benz
 - 2. Itaú
 - 3. Prefiro não dizer
 - 4. Outro:

- c.** Quanto tempo está na empresa? *

 - 1. menos de 6 meses
 - 2. de 6 a 12 meses
 - 3. de 1 a 3 anos
 - 4. mais de 3 anos

- d.** Tipo de vínculo*

 - 1. Horista
 - 2. Mensalista
 - 3. Estágio/Aprendiz
 - 4. Terceirizado
 - 5. Outro / Prefiro não dizer

- e.** Área/Cargo*

 - 1. Produção/Operacional
 - 2. Administrativo/Analista
 - 3. Coordenação/Supervisão

- 4. Gerência/Diretoria
- 5. Outro / Prefiro não dizer
- f. Tipo de deficiência***
 - 1. Física (mobilidade, motora)
 - 2. Visual (baixa visão, cegueira)
 - 3. Auditiva (perda auditiva, surdez)
 - 4. Intelectual (cognitiva, aprendizagem)
 - 5. Psicossocial (saúde mental)
 - 6. TEA (autismo)
 - 7. Outro/ Prefiro não dizer
- g. Escala Likert (1-5)**

Descrição: Para as próximas perguntas, por favor indique o quanto você concorda com cada afirmação, usando a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

- a. Pretendo continuar na empresa pelos próximos 12 meses. ***
 - 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Nem concordo nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo totalmente
- 1. Sinto-me incluído(a) e respeitado(a) pela minha equipe. *
 - 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Nem concordo nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo totalmente
- 2. Meu gestor(a) apoia/considera minhas necessidades relacionadas à deficiência. *
 - 1. Discordo totalmente
 - 2. Discordo
 - 3. Nem concordo nem discordo
 - 4. Concordo
 - 5. Concordo totalmente

3. Sinto que já presenciei ou sofri comportamentos capacitistas na empresa.*
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Nem concordo nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente
4. Os ambientes físicos que uso são adequadamente acessíveis. *
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Nem concordo nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente
5. Os sistemas e softwares que uso são acessíveis (leitor de tela, navegação por teclado, legendas etc.). *
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Nem concordo nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente
6. Quando solicitei uma adaptação, ela foi fornecida em tempo adequado.*
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Nem concordo nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente
7. Tive acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento equivalentes às dos meus colegas. *
 1. Discordo totalmente
 2. Discordo
 3. Nem concordo nem discordo
 4. Concordo
 5. Concordo totalmente
8. Uso ferramentas de IA (Inteligência Artificial) no meu trabalho. *

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

9. As ferramentas de IA que utilizei ajudam a reduzir barreiras no meu trabalho. *

1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Nem concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

* Indica pergunta obrigatória

8.4. Apêndice D: Workshop Grupo de Afinidade PCD na Mercedes-Benz

O workshop promovido pelo Grupo de Afinidade de Pessoas com Deficiência da Mercedes-Benz objetivou promover um diálogo profundo sobre inclusão e acessibilidade no ambiente corporativo. Conduzido por Douglas Alves — deficiente físico (cadeirante) e consultor da Flyflow — e por Fernanda Dutra, sócia-diretora da mesma empresa de consultoria em inovação e desenvolvimento humano, o evento ganhou relevância ao contar, desde o início, com a participação ativa da diretora de RH. Essa participação garantiu que as demandas expressas fossem ouvidas diretamente e traduzidas em possíveis ações organizacionais.

1. Estrutura e dinâmica do workshop

O encontro foi organizado em duas fases: inicialmente, Douglas apresentou uma estrutura conceitual sobre diversidade com foco em PCDs: desde os termos corretos e o contexto histórico até o progresso alcançado nos últimos anos. Ele destacou ainda as diferenças entre os tipos de deficiência e enfatizou a necessidade de que as pessoas com deficiência sejam protagonistas de sua trajetória profissional.

2. Lacunas identificadas e dados empíricos

Foram levantadas diversas barreiras enfrentadas no cotidiano corporativo: ausência de intérpretes de Libras em treinamentos, barreiras arquitetônicas, falta de infraestrutura de segurança com adequações (como sinalização e luz de emergência em banheiros), e a escassez de assistência social interna.

Um exemplo bastante significativo foi a questão dos treinamentos de segurança. Muitos diálogos de segurança — momentos em que líderes repassam orientações preventivas — não são acompanhados por intérpretes, impossibilitando que funcionários surdos recebam as informações de forma clara e tempestiva. Além disso, foi mencionada a ausência de luz de emergência dentro dos banheiros. Embora possa parecer um detalhe irrelevante para pessoas sem deficiência auditiva, em caso de queda de energia, a falta dessa iluminação representa um risco considerável para surdos, já que eles não conseguem perceber sinais sonoros de alerta e dependem exclusivamente de estímulos visuais para agir rapidamente.

Dados reforçam o contexto da empresa: no Brasil, cerca de 8,9% da população se autodeclara PCD, o que corresponde a aproximadamente 18,6 milhões de pessoas. Contudo, apenas 29,2% desse grupo (cerca de 5,1 milhões) estão na força de trabalho oficialmente, enquanto 12 milhões permanecem fora dela. Além disso, mais de 55% das pessoas com deficiência que trabalham estão em condições informais, sem carteira assinada (gov.br).

Outro dado impactante: mais de 60% das pessoas com deficiência nunca foram promovidas em seus empregos (infomoney.com.br). Essa estatística evidencia a limitação na ascensão à liderança, fruto de preconceitos e estruturas frágeis de desenvolvimento inclusivo.

3. Discussão em grupo e percepções dos participantes

Na etapa prática, os participantes foram organizados em grupos para compartilhar situações vivenciadas e sugerir melhorias. Os principais pontos discutidos incluíram:

- A predominância de surdos na planta (SBC e Juiz de Fora) e a quase ausência de pessoas com deficiência intelectual ou outras deficiências — o que evidencia um gap na inclusão de perfis diversos.
- A percepção de que não são ouvidos pelos líderes e têm poucas oportunidades de desenvolvimento ou cargos de liderança.
- Ausência de assistência social interna, treinamentos de segurança adaptados, sinalização de emergência acessível e suporte eficaz durante conversas críticas de segurança.

- Inexistência de oportunidades para atuar em áreas administrativas — todos estavam alocados na produção, sem acesso a cargos administrativos ou de gestão.

Entre as sugestões apresentadas:

- Criar grupos de comunicação, como WhatsApp, para divulgar eventos.
- Aumentar o número de intérpretes e disponibilizar gravações de diálogos de segurança.
- Incluir luzes de emergência em banheiros para garantir segurança em situações críticas para surdos.
- Capacitar colaboradores surdos para ministrar treinamentos de segurança tanto para outros surdos quanto para ouvintes, promovendo autonomia, desenvolvendo habilidades de fala em público e estimulando o protagonismo e a liderança desses profissionais.
- Ampliar adaptações nos equipamentos de trabalho, como no caso citado de um colaborador cadeirante que conseguiu desempenhar suas funções após modificações nas máquinas.