

## **AVANÇOS, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA INCLUSÃO DE SERVIDORES COM DEFICIÊNCIA NO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Janaina Lopes da Costa  
Jéssica de Lima Costa  
Luma Louise Sousa Lopes  
Marilene Feitosa Soares

**Resumo:** A inclusão de pessoas com deficiência no serviço público ainda é restrita e enfrenta diversas dificuldades. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo analisar os avanços, desafios e perspectivas da inclusão de servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino superior. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e descritiva, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas com servidores com deficiência e gestores de áreas relacionadas ao tema. Os resultados indicaram conquistas relevantes, como a reserva de vagas em concursos públicos, a criação de setores especializados no atendimento à acessibilidade e a implementação de adaptações físicas em alguns prédios. Também se destacaram experiências positivas de ascensão profissional, relações de cooperação entre colegas e iniciativas recentes de acolhimento e capacitação institucional. Entretanto, foram identificadas barreiras físicas, comunicacionais e atitudinais persistentes, além da ausência de uma política institucional consolidada e da baixa participação dos servidores com deficiência nas decisões sobre inclusão. Conclui-se que a pesquisa contribui ao evidenciar a importância de políticas estruturadas e de ações contínuas para garantir a efetividade da inclusão, reforçando sua relevância acadêmica e social no debate sobre gestão pública e diversidade.

**Palavras-Chave:** Inclusão; Pessoas com Deficiência; IFES; Servidor Técnico-Administrativo em Educação.

## 1. Introdução

Por um longo período, as pessoas com deficiência (PcDs) foram socialmente excluídas e vistas como incapazes de integrar os processos produtivos. Contudo, a partir da segunda metade do século XX, impulsionadas pelos movimentos sociais e pelas lutas em defesa dos direitos humanos, emergiram novas perspectivas que passaram a compreender a exclusão das PcDs não apenas como consequência de limitações individuais, mas, sobretudo, como resultado das barreiras sociais que restringem uma participação plena e o exercício de seus direitos (Oliver, 1990; Diniz, 2007). Essa mudança de paradigma contribuiu de forma decisiva para o estabelecimento de importantes marcos legais, como a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), adotada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2006 e incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro, com status de emenda constitucional, por meio do Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009 (Brasil, 2009).

Embora a Constituição Federal (CF) de 1988 já promovesse importantes garantias às pessoas com deficiência, ao consagrar princípios como a dignidade da pessoa humana, a igualdade de direitos e a proibição de qualquer forma de discriminação, foi com a promulgação da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 (Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência - LBI), que os direitos dessas pessoas foram consolidados, inclusive no que se refere ao direito ao trabalho em condições de igualdade com os demais cidadãos (Brasil, 1988; 2015).

Apesar dos avanços legais, a inclusão das PcDs no mercado de trabalho brasileiro ainda enfrenta grandes desafios (Amâncio e Mendes, 2023a). Em 2022, mais de 17,5 milhões de pessoas com deficiência estavam em idade ativa (IBGE, 2022), entretanto, em 2024, apenas 545,9 mil integravam o mercado formal de trabalho (EBC, 2024). No serviço público federal, o cenário é igualmente desafiador: em dezembro de 2023, apenas 1,3% dos servidores possuíam algum tipo de deficiência (Brasil, 2024), evidenciando a necessidade de políticas mais eficazes de inclusão.

Nesse contexto, o setor público assume um papel estratégico na efetivação do direito ao trabalho das PcDs, tanto por sua função normativa quanto por sua capacidade de estimular práticas institucionais inclusivas. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essa responsabilidade é ainda maior, considerando seu papel educativo e formativo de valores. Entre elas, a Universidade Federal do Ceará (UFC) se destaca, em especial na região Nordeste, como uma das universidades mais bem avaliadas do país (UFC, 2025). Além da busca por sua excelência acadêmica, a UFC tem investido em políticas institucionais de equidade, diversidade e inclusão, em consonância com as diretrizes estabelecidas em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFC, 2024b). No entanto, em relação à inclusão de servidores com deficiência, os dados ainda são bastante limitados. De acordo com dados extraídos do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos, a universidade conta com apenas 103 servidores (técnico-administrativos e docentes), que apresentam alguma deficiência sensorial, física ou transtorno do espectro autista (UFC, 2024a).

Observa-se, ainda, que embora existam estudos sobre a inclusão de PcDs nas IFES, poucos abordam especificamente servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), especialmente na região Nordeste. Uma busca por artigos publicados entre 2020 e 2025 (CAPES e SciELO) identificou apenas quatro trabalhos que tratam exclusivamente desse grupo. Assim, este estudo se soma a essas pesquisas e, por meio de uma abordagem qualitativa, busca analisar os avanços, desafios e perspectivas da inclusão de servidores técnico-administrativos

com deficiência na UFC. Com isso, pretende-se contribuir para o aprimoramento das práticas inclusivas na instituição e para o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para o respeito, à diversidade e o compromisso com a inclusão.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção inicial apresenta a introdução, contextualizando o tema e explicitando o objetivo da pesquisa; a segunda seção aborda a fundamentação teórica; na terceira, detalha-se a metodologia empregada; a quarta seção apresenta e discute os resultados obtidos; em seguida, a conclusão destaca as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras; e por fim, são listadas as referências bibliográficas utilizadas.

## **2. Fundamentação teórica**

### *2.1. Evolução dos conceitos de deficiência e inclusão social*

Segundo o modelo biomédico, a deficiência é entendida como uma desvantagem natural, inerente ao indivíduo e decorrente de limitações físicas ou intelectuais (Sasaki, 1997; Diniz, 2007). A partir da década de 1960, entretanto, o modelo social trouxe uma nova perspectiva, ao conceber a deficiência como uma construção social, destacando que a exclusão não decorre apenas das limitações corporais, mas, sobretudo, das barreiras impostas pelo meio social (Oliver, 1990; Diniz, 2007). Nas décadas de 1990 e 2000, emergiu a segunda geração de estudos do modelo social, influenciada por abordagens feministas e interseccionais, que passaram a considerar dimensões como gênero, raça e classe (Diniz, 2007). Nesse contexto, Shakespeare (2006) propõe uma abordagem mais plural e sensível, que reconheça a interação entre fatores corporais e sociais, compreendendo a deficiência como parte da identidade do indivíduo e não como um defeito.

Esse conceito foi assimilado pela LBI, na qual a deficiência é abordada como o resultado da interação entre impedimentos de longo prazo – sejam eles físicos, mentais, intelectuais ou sensoriais – e as barreiras presentes no ambiente, que podem limitar ou dificultar o acesso equitativo das pessoas com deficiência a diferentes espaços e oportunidades na vida em sociedade (Brasil, 2015). A superação dessas barreiras é essencial para o processo de inclusão, compreendido, conforme Sasaki (1997), como uma transformação na qual sociedade e indivíduo colaboram de forma conjunta para assegurar a igualdade de oportunidades.

O trabalho é uma das principais ferramentas para a promoção da inclusão social, pois, além de garantir geração de renda, oferece um espaço de reconhecimento, pertencimento, socialização e exercício da cidadania (Amâncio e Mendes, 2023a; Barbosa e Oliveira, 2024). Nessa perspectiva, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2015) ressalta que a relação entre trabalho e justiça social é complexa e intrínseca, podendo impulsionar o desenvolvimento humano e a equidade ou, quando mal executada, reproduzir desigualdades que comprometem a justiça social.

Todavia, apenas a contratação de pessoas com deficiência não garante, por si só, um ambiente organizacional inclusivo, pois a verdadeira inclusão social exige mudanças na própria sociedade, com a eliminação de barreiras e a criação de condições para que estas pessoas exerçam plenamente sua cidadania (Sasaki, 1997).

## *2.2 Direito ao trabalho e inclusão no serviço público*

As políticas de inclusão no serviço público brasileiro têm como marco a Constituição Federal de 1988, que consagrou o princípio da igualdade e a não discriminação em diversos âmbitos da vida social, incluindo o trabalho. O artigo 37, inciso VIII, determina a reserva de um percentual de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência, conforme critérios estabelecidos em lei, reconhecendo o dever do Estado em promover a equidade de oportunidades (Brasil, 1988).

Nesse contexto, a legislação infraconstitucional passou a detalhar e operacionalizar os princípios previstos na Constituição. A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, assegurou a reserva de até 20% das vagas em concursos públicos para PcDs (Brasil, 1990). Esse direito foi posteriormente reforçado pelo Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018, que estabelece a obrigatoriedade de reservar, no mínimo, 5% das vagas em concursos promovidos por órgãos e entidades da administração pública federal, direta e indireta, para esse público (Brasil, 2018).

A Lei nº 13.146/2015 (LBI) consolidou uma nova perspectiva sobre a inclusão, baseada nos princípios da acessibilidade universal, adaptação razoável, não discriminação e plena participação das pessoas com deficiência em todos os aspectos da vida social, incluindo o trabalho, determinando ainda que os ambientes laborais promovam condições efetivas de inclusão, considerando não apenas o acesso físico, mas também as dimensões atitudinais, comunicacionais e tecnológicas do ambiente organizacional (Brasil, 2015).

No cenário internacional, além de ter ratificado a CDPD, o Brasil também aderiu à Agenda 2030 da ONU, que reúne os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), um conjunto de metas globais voltadas a promover o desenvolvimento sustentável, a justiça social e a equidade (ONU, 2015). Entre os 17 ODS, destacam-se o ODS 8, que trata do trabalho decente e do crescimento econômico, e o ODS 10, voltado à redução das desigualdades, que abordam de forma direta a promoção da inclusão e da igualdade de oportunidades, contemplando as pessoas com deficiência.

## *2.3 Dimensões da Inclusão de Servidores com Deficiência no Serviço Público*

A inclusão efetiva de PcDs no serviço público exige uma abordagem ampla, que considere múltiplas dimensões além do ingresso formal, como condições de trabalho, apoio institucional, relações interpessoais e desenvolvimento profissional.

O ingresso desses servidores deve ser compreendido para além do ato formal de nomeação, envolvendo um processo de acolhimento institucional que considere suas necessidades específicas, com a escuta ativa dos próprios servidores para orientar adaptações em espaços e rotinas conforme suas realidades, assegurando um ambiente seguro, acessível e respeitoso (Brasil, 2025b).

Destaca-se que nenhuma decisão ou política voltada a pessoas com deficiência deve ser tomada sem sua participação direta e efetiva, assegurando-lhes voz e influência real nas questões que impactam suas vidas; o lema “Nada sobre nós, sem nós”, traduz esse princípio (Sasaki, 2007, p.8).

Além das condições estruturais e do suporte institucional, a inclusão requer a superação de barreiras atitudinais para que se construam relações interpessoais baseadas no respeito, na cooperação e na valorização da diversidade (Sasaki, 2009; Santana e Santana,

2019). A LBI reforça essa ideia ao estabelecer a necessidade de se eliminar atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas (Brasil, 2015).

No campo do desenvolvimento profissional, a igualdade de oportunidades também se expressa no acesso a cursos de formação e capacitação (Brasil, 2015). Assim, programas de capacitação devem ser planejados de forma inclusiva, garantindo a efetiva participação e crescimento desses servidores (Araújo e Soares, 2024).

Por fim, a permanência e a progressão na carreira são dimensões fundamentais da inclusão. Conforme o art. 35 do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Brasil, 2015), uma das finalidades das políticas públicas de trabalho e emprego é assegurar às PcDs, condições de acesso e permanência no mercado de trabalho. A legislação ainda garante o direito à igualdade de oportunidades em relação às demais pessoas, assegurando que não sofram qualquer forma de discriminação, inclusive no que concerne a permanência no emprego e a ascensão profissional (Brasil, 2015).

#### *2.4 Estudos e Experiências de Inclusão em IES públicas*

A fim de verificar o panorama atual das produções acadêmicas sobre o tema, foi realizada uma busca por artigos científicos publicados entre 2020 e 2025 nas bases de dados do Portal de Periódicos da CAPES e SciELO, utilizando os descritores “inclusão”, “deficiência” e “servidores”. Os trabalhos localizados foram submetidos a uma leitura exploratória e analisados quanto à pertinência temática e à contribuição teórica para o desenvolvimento da pesquisa. Ressalta-se que foram considerados apenas estudos realizados no âmbito de instituições públicas de ensino superior (IES). Dentre eles, quatro abordaram especificamente os servidores com deficiência; os demais incluíam também discentes com deficiência, mas foram incorporados à análise por apresentarem questões e perspectivas comuns a todas as pessoas com deficiência.

A pesquisa de Luz e Silva (2020) verificou o desenvolvimento de políticas públicas para a inclusão de PcDs na Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), investigando as condições de acesso e permanência, e observando a acessibilidade física, arquitetônica, comunicacional, atitudinal e pedagógica. O estudo conclui que, apesar de avanços legais e do discurso inclusivo, a universidade ainda está distante de assegurar inclusão plena e de qualidade, enfrentando barreiras diversas que comprometem o acesso e a permanência. Diante disso, reforçam a necessidade urgente de políticas públicas efetivas, capazes de transformar a universidade em um espaço verdadeiramente inclusivo, que promova a participação, o aprendizado e o desenvolvimento de todos.

Deitos e Moré (2020) analisaram a aplicação de cotas na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), constatando que a UFSC reserva o percentual máximo legal de 20% para PcDs, enquanto a UFFS adota apenas 5% calculados por cargo ou especialidade. Ainda que a presença de mais servidores com deficiência não garanta, por si só, uma instituição inclusiva, sua maior inserção tende a impulsionar mudanças positivas na comunidade universitária.

Ferreira *et al.* (2021), em estudo realizado com 25 instituições públicas de ensino superior e um estudo de caso na Universidade Federal do Triângulo Mineiro sobre acessibilidade e inclusão social nas IES, constataram avanços na acessibilidade, como a

aquisição de tecnologias assistivas e adaptações físicas. Contudo, desafios persistem, como falta de recursos, barreiras atitudinais, baixa conscientização da comunidade acadêmica, ausência de políticas institucionais consolidadas e carência de serviços especializados, indicando que a efetivação da inclusão ainda é um desafio para as IES.

Amâncio e Mendes (2023b) buscaram compreender, por meio da percepção de servidores técnico-administrativos com deficiência, as condições de qualidade de vida no trabalho em uma instituição de ensino superior da Zona da Mata mineira. O estudo indica que, embora os servidores reconheçam avanços no processo de inclusão e valorizem o trabalho desempenhado, ainda persistem desafios para garantir melhor qualidade de vida no trabalho. Questões como ingresso e ambientação, acessibilidade física e de equipamentos, e oportunidades de carreira demandam maior atenção, exigindo mudanças na gestão de pessoas, desde o planejamento dos concursos até a trajetória profissional, incluindo o adequado aproveitamento das habilidades das PcDs, a implementação de planos de acessibilidade, a capacitação das equipes e a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Wagner e Grohmann (2024) realizaram um estudo na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) com o objetivo de compreender a percepção dos servidores com deficiência sobre inclusão e acessibilidade, bem como propor ações que favoreçam a inclusão e permanência satisfatória desses trabalhadores. As autoras apontam que a UFSM avança na construção de uma universidade acessível, mas ainda enfrenta barreiras, sobretudo de ordem atitudinal, evidenciando a necessidade de ações de capacitação voltadas a todos os envolvidos nas relações de trabalho com servidores com deficiência, incluindo a participação ativa das próprias PcDs.

Mazera *et al.* (2024) investigaram, em estudo realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, as potencialidades e fragilidades enfrentadas por pessoas com deficiência no exercício de sua autonomia, bem como as formas pelas quais essa autonomia é efetivada. Identificaram como fortalezas, os espaços de diálogo e troca promovidos pela instituição e, como fragilidades, o preconceito, o assistencialismo e o capacitismo. Os autores ressaltam ainda que a desinformação alimenta o preconceito, tornando seu enfrentamento essencial para a inclusão efetiva das PcDs.

Por fim, Barbosa e Oliveira (2024) realizaram um estudo de caso com o objetivo de analisar os programas e ações implementados pelo Instituto Federal de Rondônia (IFRO) voltados à efetivação do direito ao trabalho de servidores com deficiência e daqueles em processo de readaptação. As autoras observaram que, apesar da reserva de vagas em concursos e de algumas iniciativas pontuais de adaptação, a instituição carece de uma política de gestão de pessoas que contemple de forma ampla a inclusão e o desenvolvimento profissional desses servidores.

### **3. Método de pesquisa**

#### *3.1. Classificação da pesquisa*

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, que de acordo com Creswell e Creswell (2021), é apropriada quando se busca compreender fenômenos sociais em profundidade, a partir da perspectiva dos participantes em um contexto natural. Quanto aos objetivos, possui caráter descritivo, pois conforme afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2013),

os estudos desse tipo têm como finalidade apresentar, de forma detalhada, como determinado fenômeno ocorre e se manifesta, permitindo a identificação e especificação de suas principais características.

A investigação foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, que são caracterizadas por se iniciarem com perguntas previamente definidas e, em seguida, acompanharem o fluxo de pensamento do participante, sendo adequadas para captar percepções, significados e experiências individuais em maior profundidade (Gray, 2011; Cooper e Schindler, 2016).

### *3.2 Coleta de dados*

As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2025, com dez participantes: oito servidores TAE's com deficiência (auditiva, visual ou física) e dois gestores, vinculados à Divisão de Equidade, Diversidade e Inclusão (DEDI) e à Secretaria de Acessibilidade da UFC (UFC Inlui). As entrevistas seguiram um roteiro elaborado pelas autoras, contando com 23 perguntas para os TAE's e 18 para os gestores.

A definição da quantidade de entrevistados baseou-se na relevância dos sujeitos para os objetivos da pesquisa e na possibilidade de acesso, considerando que foram identificados apenas 91 TAE's com algum tipo de deficiência, conforme levantamento realizado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFC, 2024a). Assim, a participação de oito servidores corresponde a aproximadamente 8,8% desse grupo, número considerado pertinente no âmbito da pesquisa qualitativa (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). A inclusão dos gestores teve como objetivo ampliar a compreensão do fenômeno estudado, incorporando perspectivas institucionais sobre as ações e políticas de inclusão adotadas pela universidade.

A seleção dos TAE's com deficiência ocorreu por meio da técnica de amostragem em cadeia (bola de neve), na qual servidores inicialmente contatados indicaram outros colegas com experiências relevantes para o tema da pesquisa (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). Três entrevistas foram realizadas de forma presencial e as demais em formato online, via plataforma Google Meet, conforme preferência do entrevistado.

No que se refere ao perfil dos dez entrevistados, a faixa etária variou entre 34 e 68 anos, enquanto o tempo de serviço apresentou um intervalo de 7,5 a 20 anos. Em relação à escolaridade, todos possuem alguma formação em nível de pós-graduação. Quanto ao sexo, seis são do sexo masculino e quatro do feminino. Trata-se, portanto, de um grupo qualificado e experiente, capaz de oferecer uma visão consistente acerca dos avanços, desafios e práticas relacionadas à inclusão de PcDs na UFC. A fala de cada entrevistado foi identificado pela letra "E" e um número, indicando a ordem de realização da entrevista (exemplo: E1).

Destaca-se que a entrevista com os servidores surdos contou com a mediação de intérprete de Libras, contratado especificamente para esse fim, uma vez que a Universidade não disponibiliza esse serviço para demandas particulares. A presença do intérprete foi remunerada com recursos próprios das pesquisadoras, garantindo a acessibilidade e a participação equitativa desses servidores no estudo.

### *3.3 Método de análise*

As entrevistas foram transcritas com auxílio do aplicativo Notebook KLM, sendo revisadas para garantir a confiabilidade das informações. Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), que compreende as etapas de pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A unidade de análise foi constituída pelos trechos significativos das falas dos entrevistados, permitindo identificar sentidos e padrões recorrentes.

As categorias de análise foram construídas *a posteriori*, com base nas entrevistas e relacionadas aos fundamentos teóricos e referenciais legais estudados. Foram definidas as seguintes categorias: ingresso e acolhimento institucional; condições de trabalho; relações interpessoais e discriminação; progressão e permanência; e políticas institucionais de inclusão.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

### 4.1 Ingresso e acolhimento institucional

No que se refere à forma de ingresso, todos os PcDs informaram que o acesso ao cargo ocorreu por meio da reserva de vagas. Contudo, observa-se nos relatos que o ingresso formal não foi acompanhado de um acolhimento institucional adequado, como ilustram os seguintes fragmentos das entrevistas: “eu não achei que fui muito bem acolhido não” (E2); “na época não tinham preparação pra isso, né” (E3); “de início foi difícil” (E7). Outro servidor narra sua experiência ao se apresentar no Centro de Tecnologia (CT), marcada por uma queda causada pelo piso encerado: “Quando eu entrei, minha primeira experiência no CT foi isso, o chão encerado. [...] Nós modificamos a rotina de limpeza do prédio por isso e, desde o meu ingresso, nunca mais se encerou” (E4).

Por outro lado, conforme uma das gestoras entrevistadas, a instituição está buscando alterar esse cenário, descrevendo um novo processo de recepção aos servidores ingressantes com deficiência: “pela primeira vez na UFC a gente tá fazendo o acolhimento dos concursados, [...], com alguma condição de deficiência, que dentro de 150, 9 tem essa condição” (E10), referindo-se ao último concurso público realizado pela universidade. O novo modelo de acolhimento está estruturado em três momentos. O primeiro consiste na escuta individual do servidor recém-ingresso, buscando compreender suas demandas e especificidades, o segundo é direcionado ao gestor imediato, a fim de alinhar informações e ajustes necessários ao ambiente de trabalho, e o terceiro momento envolve a equipe do posto de trabalho, com ações de letramento e sensibilização.

Esses achados estão em consonância com Amâncio e Mendes (2023b), que identificaram falhas no processo de ingresso e na ambientação dos servidores, além de apontarem a necessidade de um planejamento mais cuidadoso dos concursos e de estratégias efetivas de acolhimento.

### 4.2 Condições de trabalho

As condições de trabalho apresentam avanços pontuais, mas persistem barreiras físicas e arquitetônicas, sobretudo em prédios antigos. Os servidores mencionam problemas como pisos irregulares, ausência de rampas e inexistência de piso tátil. Um dos relatos evidencia que “muito da estrutura da UFC ainda permanece de tempos muito antigos, como calçamentos

e também alguns pisos que são intertravados. [...] Já sofri duas quedas lá. [...] Já fiz algumas reivindicações, [...], mas não muda aquele piso. Então há também um certo conflito entre acessibilidade e a necessidade de manter o patrimônio histórico e cultural” (E2). Outro servidor relata: “[...] temos rampa, temos elevador no prédio, mas isso é uma realidade recente. Quando ingressei, não houve essa preocupação em me lotar em um local adequado” (E4).

Além das questões físicas, surgem também aspectos relacionados à organização do trabalho e à comunicação. Alguns servidores, após anos de serviço, descobriram direitos como a redução de carga horária: “depois de trabalhar oito anos no departamento, mais uns quatro ou cinco anos aqui, eu descobri que podia pedir redução de carga horária para 30 horas sem redução de salário” (E4). Outros precisaram desenvolver estratégias próprias para contornar barreiras comunicacionais, como relata um servidor: “eu mesmo precisava criar estratégias de comunicação, oralizando, escrevendo, eu me virava” (E7).

Nesse contexto, uma gestora destaca a importância de um compromisso mais amplo da gestão superior, ressaltando que “é extremamente necessário [...] esse olhar institucional para promover a melhor forma dessas pessoas trabalharem na instituição, tanto em questão delas serem bem recebidas pela equipe, que são as questões de atitudes, quanto a parte da chefia, né, fazer a inclusão daquela pessoa” (E5). Essa fala reforça que a efetivação da inclusão não depende apenas de melhorias estruturais, mas também de uma cultura organizacional atenta às atitudes das equipes e ao papel ativo das lideranças no processo de inclusão.

Essas condições de trabalho para PcD na UFC refletem desafios estruturais similares aos identificados por Luz e Silva (2020) e Ferreira et al. (2021), nos quais persistem diversas barreiras, em especial as físicas e arquitetônicas, agravadas pela insuficiência de recursos e serviços especializados; e as atitudinais. Embora avanços pontuais sejam reconhecidos, tais iniciativas configuram melhorias isoladas e ainda insuficientes para garantir plena acessibilidade.

#### *4.3 Relações Interpessoais e Discriminação*

Os depoimentos indicam que, de modo geral, as relações interpessoais com colegas tendem a ser positivas, pautadas pelo respeito e pela cooperação, o que favorece a inclusão no cotidiano de trabalho. Um exemplo disso aparece no relato de um servidor que afirma: “[...] ela se interessou em fazer o curso de Libras e, depois disso, eu percebi que ela mudou o comportamento em relação à minha pessoa; então, ela aprendeu a ser uma pessoa mais inclusiva comigo” (E3). Outro entrevistado destaca que as relações com a equipe “sempre foram justas e respeitadas” (E4).

Entretanto, as entrevistas também revelam críticas aos gestores, que muitas vezes demonstram dificuldade em lidar com questões de inclusão. Um servidor relata, por exemplo, que já precisou acionar a justiça devido à falta de acessibilidade: “os gestores eu já encontro dificuldade, sim. Por que dificuldade? Eu já coloquei a UFC na justiça por causa de falta de acessibilidade” (E2). Outro aponta obstáculos quanto à flexibilização de horários: “[...] no terceiro eu tive um problema justamente por causa da questão de horário de adaptação, porque era mais inflexível” (E1). Um entrevistado sintetiza a percepção: “existem gestores muito bons para o seu próprio trabalho, mas não sabem lidar com a inclusão” (E3).

As falas também apontam para uma falta de conhecimento, tanto de colegas quanto de gestores, sobre as diferentes deficiências e os processos necessários para a inclusão efetiva.

Um servidor ressalta: “mas, infelizmente, as pessoas não têm interesse, elas não aprendem” (E7). Outro complementa: “no geral é bem restrito, assim, no tocante à cegueira em si, eu percebo que é algo muito ainda do outro mundo” (E9).

Uma gestora destacou que a equipe promove ações para sensibilizar e informar a comunidade interna: “a gente tende a ofertar oficinas de letramento, oferecendo esclarecimentos sobre o que é capacitismo para que nós, servidores, possamos corrigir nossas falas e atitudes em relação à pessoa com deficiência” (E5).

Portanto, os relatos indicam relações positivas com colegas de trabalho, marcadas por respeito e cooperação, mas também apontam dificuldades de interação com gestores e a presença de barreiras atitudinais. Essa ambivalência é igualmente destacada por Mazer et al. (2024), ao evidenciar que, embora os espaços de diálogo favoreçam a autonomia das pessoas com deficiência, ainda persistem práticas de preconceito, assistencialismo e capacitismo. Nessa mesma direção, Luz e Silva (2020) e Wagner e Grohmann (2024) ressaltam que a superação dessas barreiras culturais exige ações contínuas de sensibilização e formação de toda a comunidade acadêmica.

#### *4.4 Progressão e permanência*

Nos relatos dos servidores da UFC, surgem percepções distintas quanto à permanência no trabalho e à progressão na carreira. Alguns destacam experiências positivas de ascensão profissional: um servidor afirma que “eu sou o diretor do setor” (E2) e outro relata que “já fui diretor” (E6), evidenciando que, em certos casos, houve reconhecimento e possibilidade de ocupar cargos de chefia. Por outro lado, um entrevistado aponta que “Não existem essas regras. Deve ser mais amplo. Vocês perceberam que existem oito Pró-Reitorias, mas nenhuma com pessoas com deficiências?” (E3).

Aparecem, ainda, desafios relacionados à conciliação entre trabalho e formação, como descreve um servidor: “a gente fica tendo que trabalhar e fazer a pós-graduação. Então é muito pesado, muito corrido” (E1), apontando sobrecarga diante da ausência de afastamentos ou flexibilizações. Também são citados entraves burocráticos para obtenção de afastamentos para qualificação: “os afastamentos totais hoje só podem se for em outro estado, né?” (E1).

Com relação às oportunidades de capacitação, a percepção é geralmente positiva, conforme diversos relatos: “esse ponto aqui é muito bom, [...], os cursos são ótimos, né” (E6); “eu acho que são boas oportunidades” (E9).

De modo geral, a progressão e a permanência ainda dependem sobretudo do esforço individual e de situações específicas, em vez de decorrerem de uma política institucional estruturada e consolidada. Essa situação também é percebida em Ferreira *et al.* (2021), que destacam que as IES ainda carecem de políticas institucionais consolidadas que promovam desenvolvimento profissional de PcDs. A situação da UFC, com relatos de progressões individuais, mas sem plano integrado, reflete essa mesma realidade.

#### *4.5 Políticas institucionais de inclusão*

Nesta categoria, consideram-se as políticas, projetos e ações institucionais voltados à promoção da inclusão. As falas dos participantes revelam que, apesar da existência de iniciativas como a atuação da Secretaria de Acessibilidade e alguns projetos específicos, muitos

servidores ainda desconhecem medidas consistentes voltadas à inclusão no ambiente de trabalho. Essa percepção aparece nas seguintes declarações, quando questionados sobre o conhecimento dessas iniciativas: “eu não conheço nenhum” (E9); “Eu acho que poderia ter mais ações voltadas para tentar mostrar, digamos assim, as diversidades que existem dentro da deficiência, né?” (E8).

A comunicação institucional também foi criticada, embora haja uma percepção de melhora: “esses projetos, né, voltados à inclusão, eles parecem assim algo muito, muito restrito e de pouca divulgação” (E2); “Eu avalio de uma maneira regular [...], tá melhorando passo a passo, melhorando” (E6); “[...] eu acho boa, mas eu acho também que dava para explorar um pouquinho mais” (E8).

As entrevistas também evidenciam que, historicamente, os servidores têm sido pouco ouvidos na formulação das políticas de inclusão e participam de maneira limitada das instâncias responsáveis por sua implementação. Essa ausência de participação ativa é destacada em um depoimento que cita o lema que orienta a luta pela inclusão desde a década de 1980 (“Nada para nós, sem nós”) e explica seu significado: “Mas é porque assim, ó, não é questão de representação, não. É questão do seguinte: você olha para mim, aí você vai dizer o seguinte: ‘Ah, ele precisa disso, daquilo e daquilo’. Você não sabe do que eu preciso. Você não sabe a maneira como a minha deficiência é afetada ou não por determinadas coisas” (E4).

Uma gestora ressaltou a inexistência de uma política institucional formalizada: “É por isso que, quando eu falo da política de acessibilidade, digo que nós não temos. Temos portarias, resoluções internas e externas, mas não temos esse amparo legal. Agora, com a estatuinte, a gente já está discutindo como trazer para ela o que estamos debatendo na política. Porque, claro, política é mais detalhada, enquanto a estatuinte trata de conceitos” (E10). Ela ainda destacou que há esforços recentes para criar espaços institucionais de escuta e participação dos servidores, como um fórum consultivo sobre acessibilidade: “Uma das coisas que a gente está tentando articular agora, por meio da Comissão de Direitos Humanos e da Divisão da PROGEP, é a criação de um fórum de servidores sobre acessibilidade, semelhante ao fórum estudantil, para ter esse espaço de fala.” (E10).

Além disso, outra gestora destacou a importância de realizar um levantamento mais detalhado sobre os servidores com deficiência na instituição, de modo que as ações possam ser planejadas a partir do conhecimento real desse público. Ela afirma: “[...] esse levantamento para saber eh quantos servidores efetivamente a instituição tem, né, eh, pessoas com deficiência. [...] a gente vai trabalhar algumas políticas específicas para essa para esse público e vamos definir alguns mecanismos, né, de retorno avaliativo em relação a essas políticas.” (E5).

De modo geral, os relatos apontam avanços significativos em termos de iniciativas e projetos pontuais, mas também revelam a necessidade de consolidar tais ações em uma política institucional de inclusão robusta, integrada e amplamente divulgada, que promova efetivamente a participação dos servidores com deficiência e a eliminação de barreiras atitudinais e organizacionais. Tal ideia corrobora com Luz e Silva (2020), que destacam que a ausência de políticas efetivas limita o impacto real na inclusão, e Barbosa e Oliveira (2024), que refletem a necessidade de uma política de gestão de pessoas mais ampla e inclusiva.

## 5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar os avanços, desafios e perspectivas da inclusão de servidores técnico-administrativos com deficiência na UFC, por meio de abordagem qualitativa, explorando vivências e percepções desses trabalhadores.

Os principais achados indicam avanços pontuais, como a reserva de vagas em concursos, a criação de setores especializados e a realização de adaptações físicas em alguns prédios. Também foram identificadas experiências positivas de ascensão profissional, cooperação entre colegas e iniciativas recentes de acolhimento e letramento institucional.

Entretanto, persistem desafios significativos, como barreiras arquitetônicas em prédios antigos, demora na adaptação de jornadas, dificuldades comunicacionais que exigem estratégias individuais por parte dos servidores, além de barreiras atitudinais, especialmente em instâncias gerenciais. Destaca-se, ainda, a pouca participação dos servidores PcDs nas decisões e na formulação das políticas de inclusão da universidade.

O estudo buscou contribuir com uma análise detalhada das experiências de servidores com deficiência na UFC, sistematizando evidências que ressaltam a necessidade de implementação de políticas de inclusão no cotidiano laboral, elaboradas de forma participativa com a própria comunidade de servidores com deficiência. Além disso, ao articular relatos empíricos, literatura e legislação, o trabalho oferece subsídios para o aprimoramento de práticas institucionais e para a sensibilização de gestores e equipes na promoção de ambientes laborais mais inclusivos.

Como limitação, destaca-se a necessidade de contratação de intérpretes durante a coleta de dados, uma vez que a disponibilização desse serviço é limitada, o que evidencia uma dificuldade estrutural que também pode impactar o cotidiano dos servidores.

Para estudos futuros, sugere-se a realização de investigações longitudinais que acompanhem a implementação das políticas de inclusão ao longo do tempo. Também seria relevante aprofundar análises sobre as experiências de servidores com diferentes tipos de deficiência, considerando interseções com gênero, idade e tempo de serviço, de modo a contribuir para políticas cada vez mais específicas, efetivas e inclusivas.

## Referências

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C. Pessoas com Deficiência e Ambiente de Trabalho: uma Revisão Sistemática. **Rev. Bras. Ed. Esp.**, Corumbá, v.29, e0140, p.161-180, 2023a. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-54702023v29e0140>. Acesso em: 25 maio 2025.

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C. Deficiência e QVT: reflexões e desafios no ambiente laboral de uma IES. **Revista Economia & Gestão**. Belo Horizonte, v. 23, n. 64, Jan./Abr. 2023b. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/download/29057/20850/115060>. Acesso em: 25 maio 2025.

ARAÚJO, L. E. de M.; SOARES, P. G. C. Desafios e conquistas: uma análise da jornada de um usuário com deficiência visual total na busca pela acessibilidade no processo judicial eletrônico. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 12, p. 1398–1422, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v9i12.12867>. Acesso em: 19 jul. 2025.

BARBOSA, X. de C.; OLIVEIRA, G. da C. Pessoas com Deficiência e o direito ao trabalho: um olhar para o Instituto Federal de Rondônia. ScientiaTec: **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFRS**, v. 11 n. 2, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/6478/3590>. Acesso em: 21 jun. 2025.

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 14 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência. Brasília, 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009**. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, em 30 de março de 2007. Brasília, 2009. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018**. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm). Acesso em: 16 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Relatório de Servidores Ativos por tipo de deficiência**. Brasília, 22 fev. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/relatorio-de-servidores-ativos-por-tipo-de-deficiencia>. Acesso em: 15 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Caderno de orientações para a recepção de novas servidoras e servidores na Administração Pública Federal.** Brasília, 2025b. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/abril/guia-do-mgi-orienta-orgaos-publicos-na-recepcao-de-novos-servidores-federais>. Acesso em: 21 jun. 2025.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração.** 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580555738/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

DEITOS, G. P.; MORÉ, R. P. O. A inserção de servidores com deficiência em duas universidades federais catarinenses. **Desenvolve:** Revista de Gestão do Unilasalle. Canoas, v. 9, n. 3, 2020. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/7427>. Acesso em: 25 maio 2025

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

EBC (Empresa Brasil de Comunicação). **Brasil tem 545,9 mil trabalhadores com deficiência atuando no mercado de trabalho.** Agenciagov, 5 de março de 2024. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202403/levantamento-do-esocial-aponta-545-9-mil-trabalhadores-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho-no-brasil>. Acesso em 15 jun. 2025.

FERREIRA, P. B.; ANJO, L. F. R. dos S.; MALPASS, G. R. P.; MALPASS, A. C. G. Comparação entre as condições de acessibilidade e inclusão Social de 25 Instituições Públicas de Ensino Superior do Brasil e um estudo de caso na UFTM. **Cadernos CIMEAC**, Uberaba-MG, v. 11, n. 2, p. 121-149, 2021. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/cimeac/article/view/4929>. Acesso em: 25 maio 2025.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD):** pessoas com deficiência, 2022. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102013>. Acesso em 17 jun. 2025.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2011. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788563899293/>. Acesso em: 14 jul. 2025.

LUZ, M. S. do S. da; SILVA, M. A. L. da. Políticas Públicas para a Inclusão de Pessoas com Deficiência na UNIFAP: perspectivas e realidade. **Inovação & Tecnologia Social**, v. 2, nº 5, p. 119-129, 2020. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/inovacaotecnologiasocial/article/view/5366>. Acesso em: 25 maio 2025.

MAZERA, M. S.; SCHNEIDER, D. G.; PADILHA, M. I.; AMADIGI, F. R.; BRUGGMANN, M. S. Percepção de pessoas com deficiência física acerca do exercício da autonomia em uma Universidade Federal. **Texto & Contexto Enfermagem**, 2024, v. 33:e20220194. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0194pt>. Acesso em: 5 jun. 2025.

OLIVER, Michael. **The politics of disablement**. London: Macmillan, 1990.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**. Nova Iorque, 12 dez. 2006. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>. Acesso em: 17 maio 2025.

ONU (Organização das Nações Unidas). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 17 maio 2025.

PNUD (Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento). **Relatório de Desenvolvimento Humano 2015: O Trabalho como Motor do Desenvolvimento Humano**. Brasília: PNUD, 2016. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr2015reportpt.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2025.

SANTANA; P. J. C.; SANTANA, I. da F. C. A inclusão de pessoas com deficiência no serviço público: avanços e desafios. **Moitará - Revista de Serviço Social da UNIGRANRIO**. v. 1, n. 3, p. 99–117, 2019. Disponível em: <https://publicacoes.unigranrio.edu.br/mrss/article/view/5637>. Acesso em: 19 jul. 2025.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SASSAKI, R. K. Nada sobre nós, sem nós: Da integração à inclusão – Parte 1. **Revista Nacional de Reabilitação**. São Paulo, ano X, n. 57, jul./ago. 2007, p. 8-16. Disponível em: <https://www.sinprodf.org.br/wp-content/uploads/2012/01/nada-sobre-n%C3%93s-sem-n%C3%93s1.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**. São Paulo, ano XII, mar./abr. 2009, p. 10-16. Disponível em:

[https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI\\_-\\_Acessibilidade.pdf?14732033](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/211/o/SASSAKI_-_Acessibilidade.pdf?14732033).  
Acesso em: 16 jun. 2025.

SHAKESPEARE, T. **Disability Rights and Wrongs**. Routledge: New York, 2006.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. Disponível em:  
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848367/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

UFC. Secretaria de Acessibilidade. **UFC divulga o quantitativo de servidores com deficiência na UFC**. Fortaleza, 24 set. 2024a. Disponível em:  
<https://acessibilidade.ufc.br/pt/levantamento-revela-103-servidores-com-deficiencia-na-ufc/>. Acesso em: 25 maio 2025.

UFC. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2023-2027**. 4ª ed. Fortaleza, 16 dez. 2024b. Disponível em: <https://pdi.ufc.br/pt/o-pdi-da-ufc/o-plano-de-desenvolvimento-institucional-2023-2027/documento-pdi-2023-2027/>. Acesso em: 25 maio 2025.

UFC. **Excelência em educação superior**: UFC conquista, pelo segundo ano consecutivo, nota máxima no Índice Geral de Cursos do MEC. Fortaleza, 14 abril 2025. Disponível em:  
<https://www.ufc.br/noticias/19363-ufc-conquista-pelo-segundo-ano-consecutivo-nota-maxima-no-indice-geral-de-cursos-do-mec>. Acesso em: 21 jun. 2025.

WAGNER, G. R.; GROHMANN, M. Z. O Preconceito, na verdade, é desconhecimento: proposta de ações de acessibilidade para inclusão e permanência de servidores com deficiência em uma universidade federal no interior do Rio Grande Do Sul. **Avaliação**: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 29, p. e024026, 2025. Disponível em: <https://submission.scielo.br/index.php/aval/article/view/264090>. Acesso em: 20 jun. 2025.