

**FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL**

**ANNA SABRINE SANTANA DA SILVA  
LARISSA MARIA RODRIGUES DA SILVA AZEVEDO  
MARISTELLA RODRIGUES LIMA**

**INCLUSÃO PROFISSIONAL DE PESSOAS COM SÍNDROME DE DOWN:  
PROPOSTA DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE TALENTOS**

**BARUERI  
2026**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL**

**ANNA SABRINE SANTANA DA SILVA  
LARISSA MARIA RODRIGUES DA SILVA AZEVEDO  
MARISTELLA RODRIGUES LIMA**

**INCLUSÃO PROFISSIONAL DE PESSOAS COM SÍNDROME DE DOWN:  
PROPOSTA DE UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE TALENTOS**

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia de Barueri como requisito final para obtenção do título de tecnólogo em Gestão de Negócios e Pessoas.

Orientador: Prof. Me Carlos Antonio de Lima Penhalber.

**BARUERI  
2026**

## RESUMO

O presente trabalho, intitulado “Gestão de Pessoas e Inclusão: praticando de maneira eficaz a contratação de pessoas com Síndrome de Down”, tem como objetivo analisar os desafios e as práticas de gestão de pessoas relacionadas à inclusão de indivíduos com Síndrome de Down no mercado de trabalho. A pesquisa parte do entendimento de que a inclusão profissional não deve se limitar apenas ao cumprimento das exigências legais, mas envolver a construção de ambientes organizacionais acessíveis, acolhedores e capazes de valorizar as competências e potencialidades desses profissionais. A metodologia adotada caracteriza-se como quantitativa e exploratória, com aplicação de questionários direcionados a professores, gestores e colaboradores, buscando compreender diferentes percepções sobre os processos de inclusão em contextos educacionais e organizacionais. A análise dos dados permite identificar fatores que favorecem ou dificultam a inclusão, bem como avaliar o nível de preparo das instituições e das empresas para promover ambientes mais inclusivos. Os resultados indicam que, embora existam avanços impulsionados pela legislação e por iniciativas institucionais, ainda persistem desafios relacionados à falta de formação específica, limitações estruturais e barreiras atitudinais que dificultam a inclusão plena de pessoas com Síndrome de Down. Ao mesmo tempo, observa-se que práticas estruturadas de gestão de pessoas, aliadas à capacitação contínua, adaptação de processos e fortalecimento da cultura organizacional inclusiva, contribuem significativamente para a valorização da diversidade e para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais colaborativos. Conclui-se que a inclusão de pessoas com Síndrome de Down, quando realizada de forma planejada e estratégica, representa não apenas uma ação socialmente responsável, mas também uma oportunidade de inovação, fortalecimento da cultura organizacional e promoção de maior diversidade no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Inclusão; Síndrome de Down; Gestão de Pessoas; Diversidade; Mercado de Trabalho.

## **ABSTRACT**

This study, entitled “People Management and Inclusion: Effectively Practicing the Hiring of Individuals with Down Syndrome,” analyzes the strategies, challenges, and best practices related to the inclusion of professionals with Down syndrome in the labor market. The research is based on the understanding that inclusion goes beyond the act of hiring, involving the development of accessible, welcoming, and productive organizational environments in which these individuals can develop their skills and contribute effectively to organizational outcomes. The methodology adopted in this study is characterized as quantitative and exploratory. Data were collected through questionnaires applied to managers and employees in order to identify perceptions about inclusive practices, organizational preparedness, and the challenges faced in the process of hiring and integrating people with Down syndrome into the workplace. The study seeks to highlight the importance of human resource management in promoting diversity and inclusion, demonstrating that inclusive practices can contribute not only to social responsibility but also to organizational development and a more collaborative work environment. The expected results aim to contribute to the discussion on inclusive management practices and to encourage organizations to adopt more effective strategies for the professional integration of people with Down syndrome.

Keywords: People Management, inclusion, Down Syndrome, hiring, organizational diversity, organizational culture.

## SUMÁRIO

|                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                       | <b>5</b>  |
| 1.1 OBJETIVO GERAL .....                                                         | 5         |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                                                  | 5         |
| 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....                                                    | 5         |
| 1.4 JUSTIFICATIVA.....                                                           | 5         |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO OU REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>                     | <b>7</b>  |
| 2.1 INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO .....             | 7         |
| 2.2 DESAFIOS DA INCLUSÃO PROFISSIONAL.....                                       | 7         |
| 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS INCLUSIVAS.....                            | 8         |
| 2.4 BENEFÍCIOS DA INCLUSÃO .....                                                 | 8         |
| 2.5 O PAPEL DO GESTOR.....                                                       | 9         |
| <b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>                                          | <b>10</b> |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA .....                                                       | 10        |
| 3.2 PROCEDIMENTO DE PESQUISA.....                                                | 11        |
| 3.3 COLETA DE DADOS .....                                                        | 11        |
| 3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....                                                       | 11        |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>                                           | <b>12</b> |
| 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....                                                | 12        |
| 4.2 INCLUSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E BARREIRAS ESTRUTURAIS ....             | 12        |
| 4.3 POTENCIAL PROFISSIONAL E PERCEPÇÃO SOBRE INCLUSÃO .....                      | 14        |
| 4.4 INCLUSÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE.....                      | 14        |
| 4.5 RELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO.....                            | 16        |
| 4.6 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS.....                                      | 17        |
| 4.7 IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS .....                    | 17        |
| <b>5. PROPOSTA DE MODELO DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE TALENTOS .....</b>       | <b>18</b> |
| 5.1 INFÂNCIA (0–12 anos) .....                                                   | 18        |
| 5.2 ADOLESCÊNCIA (13–17 anos) .....                                              | 18        |
| 5.3 JUVENTUDE (18–24 anos).....                                                  | 18        |
| 5.4 VIDA ADULTA (25+ anos) .....                                                 | 19        |
| 5.5 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO .....                      | 20        |
| 5.6 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO MODELO .....                                     | 20        |
| 5.7 PLANO OPERACIONAL DE IMPLEMENTAÇÃO.....                                      | 20        |
| <b>6. CONCLUSÃO .....</b>                                                        | <b>22</b> |
| <b>7. CRONOGRAMA .....</b>                                                       | <b>23</b> |
| <b>8. REFERÊNCIAS .....</b>                                                      | <b>24</b> |
| <b>9. APÊNDICES .....</b>                                                        | <b>27</b> |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORES E REPRESENTANTES DE EMPRESAS ..... | 27        |
| APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO A DOCENTES.....                               | 30        |

## **1. INTRODUÇÃO**

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem se tornado um tema cada vez mais relevante nos contextos social, educacional e organizacional. No Brasil, legislações como a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) representam importantes avanços na garantia de direitos e oportunidades para esse público. Entretanto, apesar dos avanços legais, a inclusão efetiva ainda enfrenta desafios relacionados ao preconceito, à falta de preparo das organizações e à ausência de estratégias estruturadas de desenvolvimento profissional.

No caso específico das pessoas com Síndrome de Down, o debate torna-se ainda mais relevante. A Síndrome de Down é uma condição genética causada pela presença de um cromossomo extra no par 21, que pode influenciar o desenvolvimento cognitivo e social em diferentes níveis. Contudo, quando recebem oportunidades adequadas de educação, capacitação e desenvolvimento, essas pessoas podem exercer atividades profissionais, desenvolver autonomia e contribuir significativamente para as organizações e para a sociedade.

Apesar desse potencial, muitos profissionais com Síndrome de Down ainda encontram barreiras para ingressar e se desenvolver no mercado de trabalho. Em muitos casos, as contratações ocorrem apenas para o cumprimento de exigências legais, sem a adoção de práticas que promovam efetivamente a inclusão, o desenvolvimento profissional e a valorização de suas competências. Além das barreiras estruturais, a inclusão também enfrenta obstáculos relacionados ao capacitismo, entendido como o conjunto de atitudes, práticas e percepções que subestimam as capacidades das pessoas com deficiência, limitando suas oportunidades de participação social e profissional.

Diante desse contexto, torna-se necessário discutir estratégias que possibilitem não apenas a inserção desses profissionais no mercado de trabalho, mas também o desenvolvimento contínuo de suas habilidades e potencialidades. Nesse sentido, este trabalho propõe um modelo de desenvolvimento contínuo de talentos, integrando educação, capacitação profissional e inclusão no ambiente corporativo, com o objetivo de contribuir para uma inclusão profissional mais efetiva e sustentável.

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar os principais desafios da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho a partir de pesquisas realizadas no município de Barueri, propondo um modelo estruturado de desenvolvimento contínuo de talentos que favoreça a inclusão profissional efetiva e sustentável.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Discutir o contexto da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho brasileiro.
- Identificar os principais desafios enfrentados por pessoas com Síndrome de Down no ambiente profissional.
- Analisar o papel das organizações na promoção da diversidade e da inclusão.
- Identificar estratégias que favoreçam o desenvolvimento e a inclusão profissional de pessoas com Síndrome de Down.
- Propor um modelo de desenvolvimento contínuo que integre educação, capacitação e inserção profissional.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar da existência de legislações que incentivam a contratação de pessoas com deficiência, muitas organizações ainda apresentam dificuldades em promover uma inclusão efetiva no ambiente de trabalho.

Diante disso, surge a seguinte questão de pesquisa:

Como estratégias de desenvolvimento contínuo podem contribuir para a inclusão profissional de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho?

### 1.4 JUSTIFICATIVA

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho representa não apenas uma exigência legal, mas também um compromisso social e organizacional com a diversidade, a equidade e a valorização do potencial humano. Nesse contexto, o presente estudo se mostra importante por contribuir para a compreensão dos desafios reais enfrentados pelas organizações e por pessoas com Síndrome de Down, ampliando o debate sobre práticas inclusivas que vão além do cumprimento da legislação e promovem, de fato, a participação ativa desses profissionais no ambiente corporativo.

Além disso, o trabalho se justifica pela sua viabilidade, uma vez que se baseia em dados acessíveis por meio de pesquisas aplicadas, análise de estudos já existentes e levantamento de informações no município de Barueri, permitindo uma investigação concreta e contextualizada da realidade local. A utilização de dados quantitativos e qualitativos possibilita uma análise consistente, tornando possível a proposição de estratégias aplicáveis no contexto organizacional.

O estudo também se mostra oportuno diante do cenário atual, em que, apesar dos avanços legais e institucionais, como políticas públicas de inclusão e legislações específicas, ainda persistem barreiras estruturais, culturais e organizacionais que dificultam a inserção e permanência de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho. Soma-se a isso o crescente movimento das organizações em direção à diversidade, inclusão e responsabilidade social, o que torna o tema atual e alinhado às demandas contemporâneas do mercado.

No caso específico das pessoas com Síndrome de Down, a falta de preparo das organizações, aliada à presença de preconceitos sociais e ao capacitismo, ainda representa um obstáculo significativo para sua inclusão efetiva. Diante disso, torna-se relevante desenvolver estudos que apresentem estratégias estruturadas e sustentáveis de inclusão.

Assim, este trabalho contribui ao propor um modelo inovador de desenvolvimento contínuo de talentos, integrando educação, capacitação e experiência profissional, com potencial para apoiar gestores e organizações na implementação de práticas inclusivas mais eficazes. Dessa forma, a pesquisa favorece a construção de ambientes de trabalho mais acessíveis, humanos e produtivos, além de reforçar a inclusão como um diferencial estratégico e não apenas uma obrigação legal.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO OU REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O referencial teórico tem como finalidade fundamental conceitualmente o estudo, apresentando os principais aspectos legais, históricos e organizacionais relacionados à inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho. A discussão abrange a evolução da legislação brasileira, os desafios enfrentados por pessoas com deficiência intelectual, as práticas organizacionais voltadas à inclusão e o papel estratégico da gestão de pessoas na construção de ambientes de trabalho mais acessíveis e acolhedores.

A inclusão de pessoas com deficiência no contexto organizacional representa não apenas o cumprimento de exigências legais, mas também um compromisso com a promoção da diversidade, da equidade e do respeito às diferenças. No caso específico das pessoas com Síndrome de Down, a inserção profissional requer ações estruturadas que considerem suas potencialidades, ofereçam suporte adequado e promovam oportunidades reais de desenvolvimento e participação no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel fundamental na formulação de políticas, programas e estratégias capazes de transformar a inclusão em um processo contínuo e sustentável, contribuindo tanto para o desenvolvimento individual dos colaboradores quanto para o fortalecimento da cultura organizacional e da competitividade das empresas.

### **2.1 INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO**

A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem sido amplamente discutida nas últimas décadas, impulsionada por avanços legislativos, transformações sociais e pela crescente valorização da diversidade nas organizações. No Brasil, esse processo ganhou maior relevância com a promulgação da Lei nº 8.213/1991, conhecida como Lei de Cotas, que estabelece a obrigatoriedade da contratação de pessoas com deficiência por empresas com cem ou mais empregados.

Entretanto, a inclusão não deve ser compreendida apenas como o cumprimento de uma exigência legal. Segundo Sassaki (1999), a inclusão consiste em um processo de adaptação mútua entre a sociedade e as pessoas com deficiência, permitindo sua participação plena em todos os espaços sociais. Dessa forma, a inserção profissional deve ser acompanhada por condições adequadas de desenvolvimento, acessibilidade e valorização das capacidades individuais.

A Constituição Federal de 1988 e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) reforçam o direito à igualdade de oportunidades e à não discriminação no ambiente de trabalho. Além disso, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, incorporada ao ordenamento jurídico brasileiro por meio do Decreto nº 6.949/2009, fortalece a defesa da participação plena e efetiva das pessoas com deficiência na sociedade.

Para Carvalho-Freitas (2009), a efetividade da inclusão depende não apenas da legislação, mas também da capacidade das organizações de promover ambientes acessíveis e práticas de gestão voltadas à valorização das competências desses profissionais. Nesse sentido, a inclusão profissional deve ser entendida como um processo contínuo de desenvolvimento humano, social e organizacional.

### **2.2 DESAFIOS DA INCLUSÃO PROFISSIONAL**

Apesar dos avanços legislativos, a inclusão efetiva de pessoas com Síndrome de Down ainda enfrenta diversas barreiras. Entre os principais obstáculos destacam-se o preconceito, a superproteção familiar, a falta de acessibilidade, a comunicação inadequada e o despreparo de gestores e equipes para lidar com a diversidade. Segundo Marini (2022), muitas pessoas com Síndrome de Down ainda encontram dificuldades para ingressar e permanecer no mercado de

trabalho devido à persistência de estereótipos que limitam a percepção de suas capacidades profissionais.

Outro fator relevante é o capacitismo, entendido como o conjunto de atitudes e práticas que subestimam as capacidades das pessoas com deficiência, limitando suas oportunidades de participação e desenvolvimento profissional. Esse tipo de discriminação pode manifestar-se de forma explícita ou sutil, influenciando decisões de contratação, distribuição de tarefas e perspectivas de crescimento na carreira. De acordo com Mello (2016), o capacitismo está presente em diversas estruturas sociais e organizacionais, contribuindo para processos de exclusão e marginalização das pessoas com deficiência.

Além das barreiras atitudinais, existem obstáculos estruturais, como ausência de adaptações físicas e tecnológicas, falta de treinamentos específicos e inexistência de políticas internas voltadas à inclusão. Leite e Lorentz (2012) destacam que as barreiras atitudinais e organizacionais figuram entre os principais desafios para a inclusão, uma vez que influenciam diretamente a forma como os profissionais com deficiência são percebidos e integrados ao ambiente de trabalho. Da mesma forma, Faria (2017) observa que o despreparo das lideranças e a ausência de estratégias inclusivas dificultam a permanência e o desenvolvimento profissional das pessoas com deficiência intelectual nas organizações.

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS INCLUSIVAS

A inclusão efetiva depende da construção de uma cultura organizacional baseada no respeito à diversidade, na valorização das diferenças e na promoção da equidade. A cultura organizacional influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem e acolhem profissionais com deficiência, podendo favorecer ou dificultar processos de inclusão.

Segundo Pagès et al. (2006), as organizações exercem forte influência sobre os comportamentos e valores dos indivíduos, tornando a cultura organizacional um elemento estratégico na construção de ambientes mais inclusivos. Nesse sentido, práticas voltadas à diversidade devem ser incorporadas às políticas e aos processos organizacionais, promovendo mudanças que ultrapassem o cumprimento de exigências legais.

De acordo com Rachid (2020), organizações que investem em diversidade e inclusão tendem a desenvolver ambientes mais inovadores, colaborativos e alinhados às demandas sociais contemporâneas. Da mesma forma, Reith e Rachid (2021) destacam que a inclusão pode representar uma vantagem competitiva ao fortalecer o engajamento dos colaboradores, a reputação institucional e a capacidade de inovação.

Entre as práticas inclusivas mais relevantes destacam-se processos de recrutamento e seleção acessíveis, adaptação de funções, programas de mentoria, treinamentos de sensibilização e acompanhamento contínuo do desenvolvimento profissional. Para Malheiros, Oliveira e Freitas (2020), a atuação estratégica da gestão de pessoas é essencial para garantir que essas ações sejam efetivamente incorporadas à rotina organizacional.

Além disso, estudos sobre diversidade organizacional apontam que equipes mais diversas tendem a apresentar melhores resultados em criatividade, resolução de problemas e inovação (NEVES, 2020).

## 2.4 BENEFÍCIOS DA INCLUSÃO

A inclusão de pessoas com Síndrome de Down gera benefícios que vão além do cumprimento legal. No âmbito social, contribui para a redução das desigualdades e para a ampliação da autonomia e da participação cidadã. No âmbito individual, fortalece a autoestima, o desenvolvimento de competências e a independência financeira. Nesse sentido, Sassaki

(2004) destaca que a inclusão no trabalho representa uma importante ferramenta de promoção da cidadania e valorização das potencialidades das pessoas com deficiência.

No contexto organizacional, a diversidade favorece a criatividade, a inovação, a cooperação e a melhoria do clima organizacional. Empresas inclusivas também tendem a fortalecer sua reputação institucional, ampliar sua responsabilidade social e alinhar-se às demandas contemporâneas por práticas éticas e sustentáveis. Segundo Neves (2020), equipes compostas por pessoas com diferentes experiências e perspectivas apresentam maior capacidade de inovação e resolução de problemas. De forma semelhante, Schwarz e Haber (2009) afirmam que ambientes organizacionais diversos favorecem a geração de ideias, a aprendizagem coletiva e o desenvolvimento de soluções mais criativas.

Além disso, estudos apontam que políticas inclusivas podem contribuir para o aumento do engajamento dos colaboradores e para o fortalecimento da cultura organizacional. Souza Freitas (2022) ressalta que organizações que investem em diversidade e inclusão tendem a obter impactos positivos em indicadores de produtividade, clima organizacional e responsabilidade social. Reith e Rachid (2021) complementam que a inclusão pode representar uma vantagem competitiva ao fortalecer a imagem institucional e a capacidade de adaptação das organizações diante das transformações sociais e econômicas. Dessa forma, a inclusão passa a ser compreendida como uma estratégia de gestão capaz de gerar valor econômico, social e humano.

## 2.5 O PAPEL DO GESTOR

O gestor exerce papel estratégico na promoção da inclusão, sendo responsável por criar condições adequadas para o desenvolvimento e a permanência de pessoas com Síndrome de Down no ambiente de trabalho.

De acordo com Carvalho-Freitas (2009), a inclusão efetiva depende não apenas das políticas organizacionais, mas também da atuação das lideranças, que influenciam diretamente na integração dos profissionais com deficiência. Nesse contexto, cabe ao gestor identificar potencialidades, promover adaptações necessárias e criar oportunidades de desenvolvimento compatíveis com as características individuais de cada colaborador.

Leite (2011) destaca que a gestão de pessoas possui papel fundamental na consolidação de práticas inclusivas, especialmente por meio da sensibilização das equipes e da construção de uma cultura organizacional baseada no respeito às diferenças. Além disso, Malheiros, Oliveira e Freitas (2020) ressaltam que a atuação estratégica dos gestores contribui para a implementação de políticas de diversidade e para a valorização das competências individuais dos colaboradores.

Faria (2017) observa que o despreparo das lideranças ainda constitui uma das principais barreiras para a inclusão profissional de pessoas com deficiência intelectual, evidenciando a necessidade de capacitação contínua e desenvolvimento de competências voltadas à gestão da diversidade. Nesse sentido, Violante e Leite (2011) afirmam que a inclusão somente se torna efetiva quando gestores e organizações assumem compromisso com a criação de ambientes de trabalho acolhedores, acessíveis e capazes de promover oportunidades reais de crescimento profissional.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia da pesquisa corresponde ao conjunto de procedimentos técnicos e científicos utilizados para alcançar os objetivos propostos e responder à questão central deste estudo. Neste trabalho, foram adotados métodos que possibilitaram analisar os desafios e as estratégias relacionadas à inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho, com foco na atuação da gestão de pessoas e na construção de ambientes organizacionais mais inclusivos.

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória, baseada na coleta de dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio da aplicação de questionários estruturados direcionados a gestores, colaboradores e docentes. Os dados secundários foram coletados em livros, artigos científicos, legislações, relatórios institucionais e demais publicações relacionadas aos temas inclusão, diversidade, deficiência intelectual e gestão de pessoas.

A coleta de dados teve como objetivo identificar percepções sobre os desafios enfrentados por pessoas com Síndrome de Down na inserção profissional, o nível de preparo das organizações para promover ambientes inclusivos e as práticas consideradas mais eficazes para garantir uma inclusão profissional efetiva e sustentável. Os dados obtidos foram organizados em gráficos e tabelas e analisados por meio de estatística descritiva, com interpretação fundamentada no referencial teórico e na legislação vigente. A combinação entre pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo permitiu uma compreensão abrangente do tema e subsidiou a elaboração da proposta inovadora apresentada neste estudo, voltada ao desenvolvimento contínuo de talentos com Síndrome de Down.

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, com abordagem quantitativa, utilizando dados primários e secundários. O estudo tem como objetivo analisar como as organizações podem implementar práticas de gestão de pessoas que promovam a inclusão efetiva de pessoas com Síndrome de Down, indo além do simples cumprimento das exigências legais e valorizando suas potencialidades no ambiente de trabalho.

Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, permitindo ampliar a compreensão sobre o tema e subsidiar a proposição de soluções. A abordagem quantitativa foi adotada por possibilitar a coleta e análise de dados numéricos, permitindo identificar padrões, tendências e percepções relacionadas aos desafios e às estratégias de inclusão no mercado de trabalho.

Participaram da pesquisa 77 respondentes, sendo 45 gestores e colaboradores de organizações públicas e privadas e 32 docentes. Para a coleta dos dados, foram elaborados dois questionários estruturados. O primeiro, destinado aos gestores e colaboradores, foi composto por 15 questões fechadas relacionadas à diversidade, inclusão, preparo organizacional, cultura corporativa e potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down. O segundo, direcionado aos docentes, foi composto por 25 questões, sendo 24 fechadas e uma aberta, abordando aspectos relacionados à inclusão educacional, desenvolvimento de habilidades, autonomia, práticas pedagógicas e preparação para o mercado de trabalho. Também foram utilizados dados secundários provenientes de livros, artigos científicos, legislações e relatórios institucionais relacionados à inclusão, diversidade e gestão de pessoas.

### 3.2 PROCEDIMENTO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento do estudo, foram utilizados procedimentos de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio do levantamento de informações em livros, artigos científicos, legislações, relatórios institucionais e estudos acadêmicos disponíveis em bases de dados como CAPES, Google Scholar e Scientific Electronic Library Online (SciELO).

A pesquisa de campo ocorreu por meio da aplicação de questionários estruturados, permitindo a obtenção de informações diretamente com os participantes. Essa etapa possibilitou analisar percepções relacionadas à inclusão de pessoas com Síndrome de Down nos contextos educacional e organizacional. A combinação entre pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo permitiu confrontar os dados obtidos com os conhecimentos já produzidos pela literatura científica, contribuindo para uma análise mais consistente dos resultados.

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de dois questionários estruturados elaborados pelas autoras. O primeiro questionário foi direcionado a gestores e representantes de organizações públicas e privadas e foi composto por 15 questões fechadas. As perguntas abordaram temas relacionados à diversidade, inclusão, preparo organizacional, capacitação, cultura corporativa e desenvolvimento profissional de pessoas com Síndrome de Down.

O segundo questionário foi destinado a docentes que atuam ou já atuaram com alunos com Síndrome de Down. O instrumento foi composto por 25 questões, sendo 24 questões fechadas e uma questão aberta. As perguntas abordaram temas como inclusão educacional, autonomia, estratégias pedagógicas, formação docente, suporte institucional e preparação dos estudantes para o mercado de trabalho.

As questões fechadas foram estruturadas utilizando escalas do tipo Likert adaptadas e questões de múltipla escolha, permitindo mensurar percepções, opiniões e experiências dos participantes em relação aos temas investigados. Foram utilizadas categorias graduais de resposta, como níveis de importância, frequência, concordância e avaliação.

Após a coleta, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas e convertidos em gráficos e tabelas para facilitar a análise e interpretação dos resultados. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa encontram-se apresentados nos Apêndices A e B, garantindo maior transparência metodológica e possibilitando a consulta às questões que subsidiaram a análise dos resultados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados em planilhas eletrônicas e analisados por meio de procedimentos de estatística descritiva, utilizando frequências, percentuais e distribuição das respostas. Os resultados foram apresentados em gráficos e tabelas, permitindo visualizar tendências, padrões e percepções dos participantes sobre a inclusão de pessoas com Síndrome de Down nos contextos educacional e organizacional.

A interpretação dos dados foi realizada com base no referencial teórico e na legislação vigente, buscando relacionar os resultados obtidos às discussões sobre inclusão, diversidade, capacitismo, gestão de pessoas e cultura organizacional.

Dessa forma, a pesquisa combina dados quantitativos obtidos em campo com a revisão da literatura científica, proporcionando uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam a inclusão profissional de pessoas com Síndrome de Down e subsidiando a construção da proposta inovadora apresentada neste trabalho.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa contou com a participação de 77 respondentes, distribuídos em dois grupos distintos: 45 gestores e colaboradores de organizações públicas e privadas, correspondendo a 58,4% da amostra, e 32 docentes do ensino superior, representando 41,6% dos participantes. A utilização de dois questionários específicos permitiu reunir percepções complementares sobre a inclusão de pessoas com Síndrome de Down, contemplando tanto a perspectiva do mercado de trabalho quanto a visão educacional sobre a preparação para a empregabilidade.

Figura 1 – Perfil dos participantes por grupo respondente



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

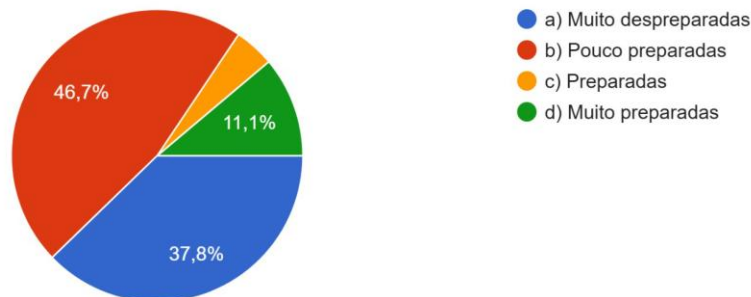
Essa composição da amostra possibilitou uma análise mais abrangente do tema, ao integrar opiniões de profissionais diretamente envolvidos com práticas organizacionais e de docentes que atuam na formação e no desenvolvimento de competências. Dessa forma, foi possível identificar desafios e oportunidades relacionados à inclusão profissional sob diferentes pontos de vista.

### 4.2 INCLUSÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E BARREIRAS ESTRUTURAIS

Os resultados da pesquisa indicaram que 84,4% dos participantes consideram que as empresas estão pouco preparadas ou despreparadas para promover a inclusão efetiva de pessoas com deficiência intelectual. Esse dado sugere que, embora haja reconhecimento do potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down, muitas organizações ainda não dispõem de estruturas, processos e práticas adequadas para garantir sua inserção e permanência no mercado de trabalho.

Figura 3 – Percepção sobre preparo das empresas para inclusão

Como você avalia a preparação das empresas para contratar pessoas com deficiência intelectual?  
45 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

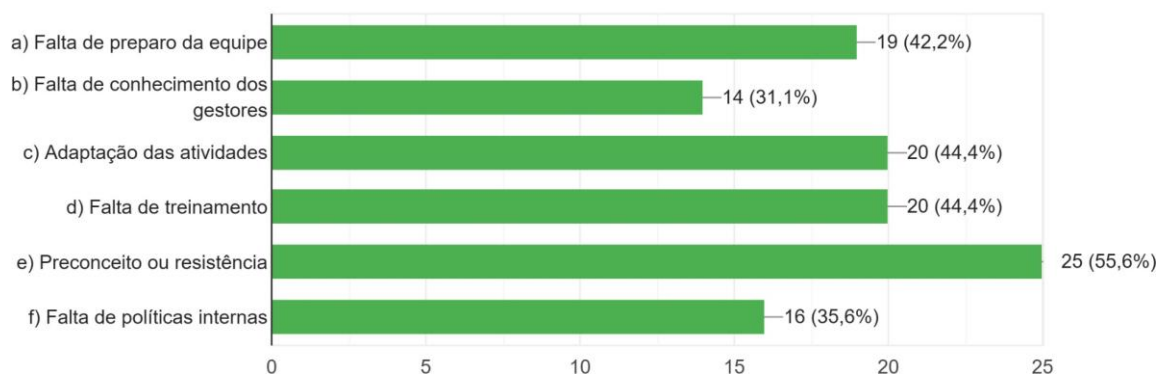
Entre os principais desafios apontados pelos respondentes destacaram-se a falta de capacitação dos gestores, a ausência de políticas internas estruturadas, a persistência de preconceitos e barreiras atitudinais, bem como o baixo preparo das lideranças para conduzir práticas inclusivas.

Esses resultados estão alinhados às contribuições de Célia Regina de Souza Leite e Luana Cristina Lorentz (2012), que identificam as barreiras atitudinais e organizacionais como fatores que dificultam a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho.

Os dados sugerem que a inclusão não se limita ao cumprimento da Lei de Cotas, mas depende da adoção de práticas estratégicas de gestão de pessoas e do fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para a valorização da diversidade. Estudos sobre diversidade organizacional indicam que ambientes inclusivos podem contribuir para o aprimoramento do clima organizacional, para a inovação e para a geração de valor para as organizações.

Figura 4 – Principais barreiras para inclusão nas organizações

Quais fatores representam maiores desafios para inclusão nas empresas?  
45 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

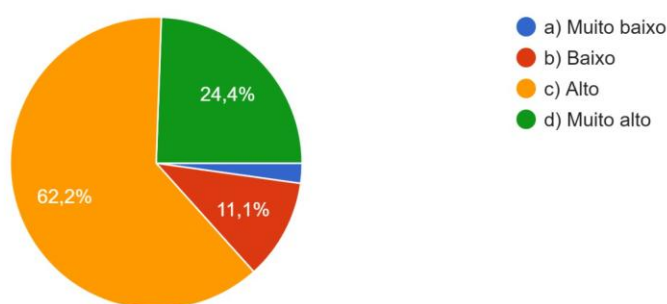
#### 4.3 POTENCIAL PROFISSIONAL E PERCEPÇÃO SOBRE INCLUSÃO

Outro resultado relevante da pesquisa refere-se ao fato de 86,6% dos participantes avaliarem como alto ou muito alto o potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down. Esse resultado indica que a maioria dos respondentes reconhece as competências e capacidades desses indivíduos para atuar no mercado de trabalho.

Esse achado sugere que os principais desafios para a inclusão profissional não estão relacionados às capacidades das pessoas com Síndrome de Down, mas às barreiras atitudinais e organizacionais que podem limitar o reconhecimento e o desenvolvimento de suas competências. De acordo com Anahí Guedes de Mello (2016), o capacitismo contribui para a subestimação das habilidades das pessoas com deficiência, restringindo suas oportunidades de participação social e profissional.

Figura 5 – Avaliação do potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down

Como você avalia o potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down?  
45 respostas



**Fonte:** Dados da pesquisa (2026).

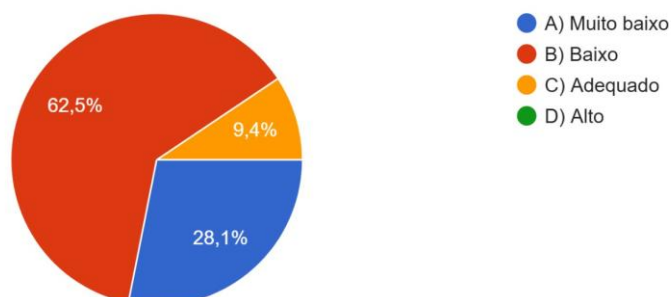
Os resultados apresentados na Figura 5 reforçam a percepção de que as pessoas com Síndrome de Down possuem potencial para desempenhar atividades profissionais e desenvolver-se no ambiente organizacional. Dessa forma, observa-se que a efetividade da inclusão depende, em grande medida, da adoção de práticas organizacionais que valorizem as competências individuais e promovam condições adequadas para o desenvolvimento profissional.

#### 4.4 INCLUSÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO PARA A EMPREGABILIDADE

Na pesquisa realizada com os docentes do ensino superior, os resultados evidenciaram limitações importantes na estrutura educacional voltada à inclusão de pessoas com Síndrome de Down e à sua preparação para o mercado de trabalho. Entre os respondentes, 90,6% avaliaram o preparo das escolas como baixo ou insuficiente para promover uma educação inclusiva de qualidade.

Figura 6 – Avaliação do preparo das escolas para inclusão

Como você avalia o preparo da escola para receber e apoiar alunos com Síndrome de Down?  
32 respostas

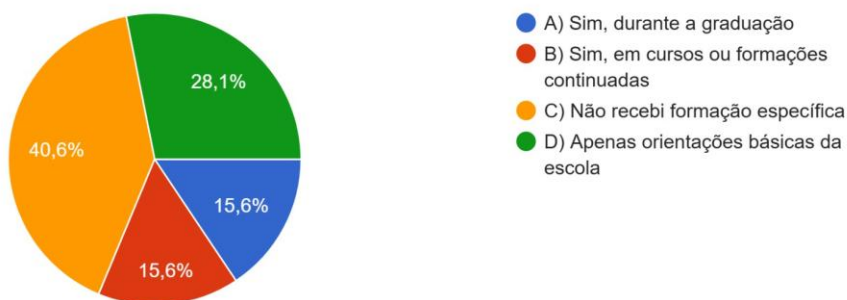


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Além disso, 68,7% dos participantes indicaram que a formação específica oferecida aos docentes para atuação na educação inclusiva é inexistente ou limitada, o que pode comprometer a adoção de práticas pedagógicas adequadas às necessidades dos estudantes.

Figura 7 – Formação docente para educação inclusiva

Você já recebeu formação ou capacitação específica para trabalhar com alunos com Síndrome de Down?  
32 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Outro dado relevante mostrou que 62,5% dos respondentes apontaram limitações no atendimento educacional especializado, evidenciando dificuldades no suporte técnico e pedagógico necessário ao desenvolvimento das competências acadêmicas, sociais e profissionais dos estudantes com deficiência intelectual.

Os resultados sugerem que os desafios relacionados à inclusão profissional têm origem em etapas anteriores ao ingresso no mercado de trabalho, estando também associados às lacunas presentes no processo educacional. Esse achado está alinhado ao Decreto nº 12.686/2025, que estabelece a articulação entre educação inclusiva, apoio especializado e desenvolvimento da autonomia como elementos fundamentais para a participação social e profissional das pessoas com deficiência.

À luz desses resultados, observa-se que a escola desempenha papel estratégico na formação para a empregabilidade, ao contribuir para o desenvolvimento de competências, da autonomia e da preparação necessária para a inserção e permanência no mercado de trabalho.

#### 4.5 RELAÇÃO ENTRE EDUCAÇÃO E MERCADO DE TRABALHO

A análise integrada dos dois questionários revelou um aspecto central desta pesquisa: as fragilidades percebidas no ambiente escolar reaparecem, posteriormente, no ambiente organizacional.

A ausência de apoio estruturado na formação inicial, somada à baixa preparação das empresas, cria um ciclo de exclusão que impacta a trajetória profissional das pessoas com Síndrome de Down.

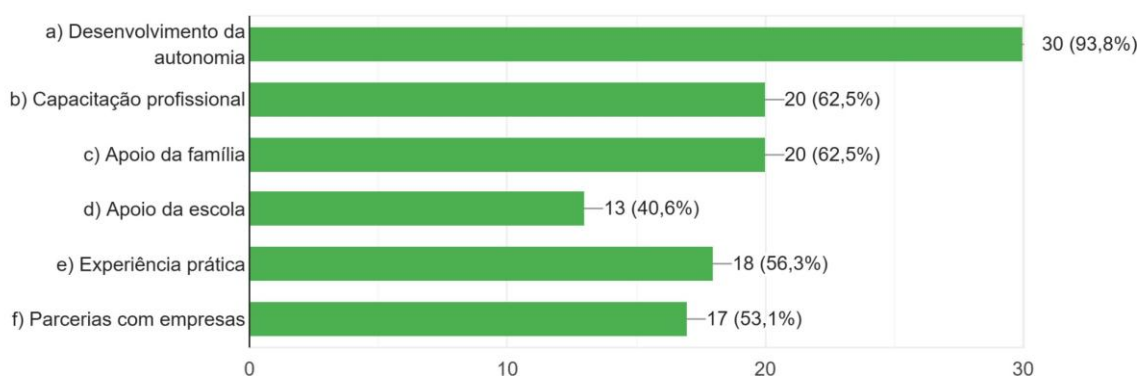
Paralelamente, 86,7% dos participantes consideraram muito importantes as parcerias entre escolas e empresas, indicando forte aderência à ideia de ações integradas de transição entre educação e trabalho.

Esse resultado sustenta empiricamente a necessidade de modelos articulados de inclusão, superando iniciativas isoladas.

Os dados da pesquisa com docentes evidenciam fatores considerados essenciais para a preparação de alunos com Síndrome de Down para o mercado de trabalho. Os respondentes puderam selecionar mais de uma alternativa para essa questão.

Figura 8 – Fatores considerados mais importantes para a preparação de alunos para o mercado de trabalho

Quais fatores você considera mais importantes para preparar esses alunos para o mercado de trabalho?  
32 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme apresentado na Figura 7, o desenvolvimento da autonomia foi apontado como o principal fator para a preparação dos alunos, sendo destacado por 93,8% dos respondentes. Esse resultado evidencia que a construção da independência funcional é percebida como elemento central para a inserção profissional.

Além disso, fatores como capacitação profissional (62,5%), apoio da família (62,5%) e experiência prática (56,3%) também se destacam, indicando a necessidade de uma abordagem integrada entre formação técnica, suporte social e vivência profissional.

A relevância atribuída às parcerias com empresas (53,1%) reforça a importância da articulação entre escola e mercado de trabalho, alinhando-se à proposta de desenvolvimento contínuo apresentada neste estudo.

#### 4.6 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

De forma geral, os resultados indicam que o desafio da inclusão não está centrado na ausência de potencial das pessoas com Síndrome de Down, mas na insuficiência de estruturas educacionais e organizacionais preparadas para desenvolver esse potencial.

Esse achado representa uma contribuição importante desta pesquisa, pois desloca a discussão do foco na deficiência para o foco nas condições institucionais de inclusão. Sob essa perspectiva, os dados reforçam a necessidade de práticas contínuas e sistêmicas que articulem educação, capacitação e inserção profissional.

A partir dessas evidências, e considerando as lacunas identificadas, apresenta-se no capítulo seguinte uma proposta de modelo de desenvolvimento contínuo de talentos, concebida como resposta estratégica aos desafios observados. Observa-se, portanto, uma ruptura entre o reconhecimento do potencial das pessoas com Síndrome de Down e a capacidade das instituições em desenvolver esse potencial, evidenciando um desalinhamento entre percepção social e prática organizacional.

#### 4.7 IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Os resultados obtidos indicam que a inclusão efetiva de pessoas com Síndrome de Down demanda atuação estratégica da gestão de pessoas em múltiplas dimensões.

Entre as implicações observadas destacam-se:

- necessidade de recrutamento inclusivo;
- capacitação de lideranças;
- adaptação de cargos e processos;
- políticas permanentes de desenvolvimento e retenção.

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas assume papel estratégico ao transformar inclusão em prática organizacional estruturada e não apenas ação pontual de conformidade legal.

Esses achados reforçam que a gestão inclusiva deve integrar cultura, liderança e desenvolvimento organizacional.

## **5. PROPOSTA DE MODELO DE DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO DE TALENTOS**

Esta pesquisa propõe a criação de um Programa de Desenvolvimento Contínuo de Talentos com Síndrome de Down, com o objetivo de promover uma inclusão profissional estruturada e sustentável. A proposta busca superar a lógica de inclusão baseada apenas no cumprimento de cotas, focando no desenvolvimento de habilidades, talentos e autonomia ao longo da vida.

O modelo proposto integra educação, capacitação e experiência profissional de forma progressiva, permitindo que pessoas com Síndrome de Down desenvolvam competências sociais, cognitivas e profissionais desde a infância até a vida adulta. Dessa forma, o programa contribui para a construção de trajetórias profissionais mais consistentes e para a ampliação das oportunidades de participação no mercado de trabalho.

O programa está estruturado em quatro etapas principais de desenvolvimento.

### **5.1 INFÂNCIA (0–12 anos)**

Nesta etapa inicial, o foco está no desenvolvimento de habilidades cognitivas, sociais e emocionais, fundamentais para a formação da autonomia e da identidade da criança. A infância é um período essencial para estimular a curiosidade, a interação social e a descoberta de interesses individuais, que futuramente poderão se transformar em talentos e competências.

Nesse contexto, as atividades propostas têm caráter lúdico e educativo, buscando estimular o aprendizado por meio da interação e da experimentação.

Entre as atividades sugeridas estão:

- oficinas educativas e jogos colaborativos;
- atividades de estímulo cognitivo e social;
- identificação de interesses e talentos.

### **5.2 ADOLESCÊNCIA (13–17 anos)**

Na adolescência, o programa passa a enfatizar o desenvolvimento da autonomia e das habilidades socioemocionais, preparando gradualmente os participantes para a vida adulta e para futuras experiências profissionais. Essa fase é marcada pela construção da identidade, pelo fortalecimento da comunicação e pela ampliação das relações sociais.

O objetivo é incentivar a participação em atividades que desenvolvam responsabilidade, trabalho em equipe e tomada de decisão, competências importantes para a inserção no mercado de trabalho.

As atividades incluem:

- workshops de habilidades socioemocionais;
- projetos práticos com empresas parceiras;
- orientação vocacional.

### **5.3 JUVENTUDE (18–24 anos)**

Nesta etapa ocorre a preparação mais direta para o mercado de trabalho, com foco na capacitação profissional e na vivência de experiências organizacionais. O objetivo é proporcionar oportunidades de aprendizagem prática que permitam aos participantes desenvolver habilidades técnicas e compreender a dinâmica do ambiente profissional.

A inserção ocorre de forma gradual, permitindo que os jovens adquiram confiança, experiência e autonomia no exercício de atividades profissionais.

As ações propostas incluem:

- estágios rotativos em diferentes áreas;
- treinamentos técnicos personalizados;
- participação em projetos organizacionais.

#### 5.4 VIDA ADULTA (25+ anos)

Na fase adulta, o foco do programa passa a ser a consolidação da trajetória profissional e o desenvolvimento contínuo da carreira. O objetivo é garantir que os profissionais com Síndrome de Down tenham oportunidades de crescimento, reconhecimento e participação ativa nas organizações.

Além da inserção no mercado de trabalho, esta etapa busca promover o acompanhamento profissional e o fortalecimento da autonomia no ambiente organizacional. Entre as estratégias propostas estão:

- acompanhamento profissional contínuo;
- mentoria e desenvolvimento de carreira;
- participação em projetos estratégicos dentro das organizações.

O modelo proposto estrutura o desenvolvimento da inclusão profissional ao longo das diferentes fases da vida, integrando aspectos educacionais, sociais e organizacionais.

Figura 9 – Modelo de desenvolvimento contínuo para inclusão profissional



Fonte: Elaborado pelas autoras com adaptação de template do Canva (2026).

## 5.5 PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO

A efetividade do modelo proposto depende do engajamento das organizações como agentes ativos do processo inclusivo.

Nesse sentido, cabe às empresas:

- desenvolver programas de mentoria;
- promover trilhas de capacitação;
- estruturar políticas de acompanhamento profissional;
- criar ambientes acessíveis e psicologicamente inclusivos.

Mais do que contratar, trata-se de criar condições para permanência, desenvolvimento e crescimento profissional.

## 5.6 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DO MODELO

Para avaliar a efetividade do modelo proposto, sugerem-se os seguintes indicadores:

- taxa de inserção profissional;
- permanência e retenção no trabalho;
- desenvolvimento de competências;
- evolução de autonomia;
- satisfação dos participantes;
- número de parcerias escola-empresa estabelecidas.

A utilização desses indicadores possibilita monitoramento contínuo e aprimoramento do programa.

Quadro 1 – Comparativo entre modelo tradicional e modelo proposto

| MODELO TRADICIONAL          | MODELO PROPOSTO           | IMPACTO              |
|-----------------------------|---------------------------|----------------------|
| Cumprimento da Lei de Cotas | Desenvolvimento contínuo  | Inclusão sustentável |
| Contratação pontual         | Formação ao longo da vida | Retenção de talentos |
| Adaptação reativa           | Planejamento estratégico  | Maior produtividade  |
| Inclusão formal             | Protagonismo              | Cultura inclusiva    |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026)

## 5.7 PLANO OPERACIONAL DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação do Programa de Desenvolvimento Contínuo de Talentos com Síndrome de Down requer a atuação integrada de instituições de ensino, famílias, organizações e profissionais especializados. Cada etapa do modelo contempla atividades específicas, responsáveis, ferramentas de apoio e indicadores de desempenho, com o objetivo de garantir acompanhamento sistemático e resultados mensuráveis.

Quadro 2 – Plano operacional de implementação do modelo proposto

| ETAPA                     | PRINCIPAIS ATIVIDADES                                                     | RESPONSÁVEIS                                 | FERRAMENTAS UTILIZADAS                           | INDICADORES DE SUCESSO                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Infância (0–12 anos)      | Oficinas educativas, estímulo cognitivo e identificação de talentos       | Família, pedagogos e terapeutas              | Jogos educativos, avaliações pedagógicas         | Evolução da autonomia e habilidades sociais                        |
| Adolescência (13–17 anos) | Orientação vocacional, projetos práticos e desenvolvimento socioemocional | Escolas, psicopedagogos e empresas parceiras | Workshops, testes vocacionais                    | Participação em atividades e definição de interesses profissionais |
| Juventude (18–24 anos)    | Capacitação técnica, estágios e treinamentos                              | Instituições de ensino e empresas            | Cursos profissionalizantes, programas de estágio | Taxa de inserção profissional                                      |
| Vida Adulta (25+ anos)    | Mentoria, acompanhamento de carreira e desenvolvimento contínuo           | Empresas e profissionais de RH               | Planos de desenvolvimento individual (PDI)       | Retenção, promoção e satisfação profissional                       |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

O plano operacional apresentado detalha os elementos necessários para a implementação prática do modelo proposto, evidenciando que a inclusão profissional deve ser planejada e acompanhada de forma contínua. A definição de atividades, responsáveis, ferramentas e indicadores possibilita maior viabilidade de aplicação e permite o monitoramento sistemático dos resultados ao longo do tempo.

## **6. CONCLUSÃO**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar como as organizações podem implementar práticas de gestão de pessoas que promovam a inclusão efetiva de pessoas com Síndrome de Down, indo além do cumprimento das exigências legais e valorizando suas potencialidades no ambiente de trabalho.

Os resultados indicaram que, embora a maioria dos participantes reconheça o elevado potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down, ainda existem desafios significativos relacionados à preparação das organizações e das instituições de ensino para promover uma inclusão efetiva. Entre os principais obstáculos identificados destacam-se a falta de capacitação de gestores e docentes, a ausência de políticas estruturadas, as barreiras atitudinais e as limitações no atendimento educacional especializado.

A análise dos dados permitiu compreender que a inclusão profissional é um processo contínuo, que se inicia na trajetória educacional e se estende ao longo da vida, exigindo ações articuladas entre família, escola, instituições de ensino e organizações. Nesse contexto, a preparação para o mercado de trabalho depende do desenvolvimento da autonomia, das competências socioemocionais e da valorização das capacidades individuais.

Como contribuição do estudo, foi proposto o Modelo de Desenvolvimento Contínuo de Talentos, concebido para orientar a identificação e o fortalecimento das potencialidades das pessoas com Síndrome de Down desde a infância até a vida adulta. O modelo busca oferecer uma abordagem estruturada para apoiar a formação, a empregabilidade e o desenvolvimento profissional, integrando práticas educacionais, organizacionais e de gestão de pessoas.

Os resultados demonstram que estratégias de desenvolvimento contínuo, quando aplicadas de forma integrada entre educação, capacitação e práticas organizacionais, podem contribuir de maneira significativa para a inclusão profissional de pessoas com Síndrome de Down.

Conclui-se que a inclusão efetiva de pessoas com Síndrome de Down não depende apenas do cumprimento da legislação, mas da construção de ambientes educacionais e organizacionais capazes de reconhecer, desenvolver e valorizar talentos. Quando conduzida de forma planejada e contínua, a inclusão pode gerar benefícios sociais e organizacionais, ampliando oportunidades e contribuindo para uma sociedade mais equitativa.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o número de participantes e a utilização de uma amostra por conveniência, o que não permite generalizações para todos os contextos organizacionais e educacionais. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra e investiguem a aplicação prática do modelo proposto em diferentes organizações e instituições de ensino.

## 7. CRONOGRAMA

### CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

|                      | ATIVIDADES                           | RESPONSÁVEL                                | FASE                           | 1 SEMANA | 1/2 SEMANA | 2 SEMANAS |
|----------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------|----------|------------|-----------|
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Levantamento bibliográfico           | Anna, Larissa, Maristella                  | Planejamento / Coleta de dados |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Levantamento bibliográfico           | Anna, Larissa, Maristella                  | Planejamento / Coleta de dados |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Redação da introdução                | Todas (Anna coordena montagem)             | Execução / Redação             |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Reunião de alinhamento com professor | Todas                                      | Feedback / Reuniões            |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Redação do referencial teórico       | Todas                                      | Execução / Redação             |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Pesquisa                             | Todas                                      | Execução / Redação             |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Pesquisa                             | Todas                                      | Execução / Redação             |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Reunião de alinhamento com professor | Todas                                      | Feedback / Reuniões            |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Revisão final do texto               | Todas (Anna cuida de formatação e ajustes) | Revisão / Ajustes              |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Revisão final do texto               | Todas                                      | Revisão / Ajustes              |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Preparação da apresentação           | Todas                                      | Execução / Preparação          |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Entrega da primeira versão           | Todas (Anna cuida de formatação e ajustes) | Conclusão / Entrega            |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Ensaaios de apresentação             | Todas                                      | Desenvolvimento / Ajustes      |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Ensaaios de apresentação e correções | Todas                                      | Revisão / Ajustes              |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |
| PREVISÃO DE ENTREGA: | Apresentação final                   | Todas                                      | Execução / Apresentação        |          |            |           |
| REALIZADO EM:        |                                      |                                            |                                |          |            |           |

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

## 8. REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 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: 7 nov. 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 ago. 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: 7 nov. 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.686, de 20 de outubro de 2025. Institui a Política Nacional de Educação Especial Inclusiva e a Rede Nacional de Educação Especial Inclusiva. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 out. 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. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 1991.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

BRASIL. Senado Federal. **Inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho**. Brasília, DF: Senado Federal, 2021.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. **Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso**. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 1, p. 121-138, 2009.

DHANDA, Amita. **Constructing a new human rights lexicon: Convention on the Rights of Persons with Disabilities**. Sur – Revista Internacional de Direitos Humanos, São Paulo, v. 5, n. 8, p. 42-59, 2008.

FARIA, Ana Cláudia de. **Gestão inclusiva: desafios na inserção de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho**. Revista Gestão e Sociedade, v. 11, n. 29, p. 121-137, 2017.

GUIMARÃES, Ana Paula. **O Estatuto da Pessoa com Deficiência e os desafios da inclusão no trabalho**. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, DF, v. 11, n. 3, p. 233-251, 2021.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Disability inclusion at work**. Geneva: ILO, 2023.

LEITE, Célia Regina de Souza. **Inclusão e diversidade: desafios da gestão de pessoas com deficiência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 389-408, 2011.

LEITE, Célia Regina de Souza; LORENTZ, Luana Cristina. **Barreiras atitudinais e a inclusão no trabalho: o papel das organizações.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 900-918, 2012.

MALHEIROS, Jéssica; OLIVEIRA, Luan; FREITAS, Tatiane. **Diversidade e inclusão: práticas de recursos humanos voltadas à valorização das diferenças.** Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 333-348, 2020.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MARINI, Patrícia. **Inserção profissional de pessoas com Síndrome de Down: desafios e oportunidades.** Revista Inclusão Social, Brasília, DF, v. 16, n. 2, p. 44-56, 2022.

MELLO, Anahí Guedes de. **Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC.** Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 21, n. 10, p. 3265-3276, 2016.

MICROSOFT. **Diversity and Inclusion Report.** Redmond, 2024.

NEVES, Letícia. **Diversidade organizacional e inovação: o papel das práticas inclusivas.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v. 16, n. 1, p. 78-91, 2020.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

PIRES, José Cláudio; BONFIM, Lúcia; BIANCHI, Marilena. **Inclusão profissional e competência: um estudo sobre o desempenho de pessoas com deficiência.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 4, p. 645-662, 2007.

RACHID, Mariana. **Diversidade e inclusão nas organizações.** São Paulo: Literare Books, 2020.

REITH, Camila; RACHID, Mariana. **Inclusão e diversidade como vantagem competitiva: práticas corporativas contemporâneas.** Cadernos de Gestão Social, v. 8, n. 2, p. 55-70, 2021.

RIBEIRO, Marco Antonio. **Emprego apoiado: alternativa para inclusão de pessoas com deficiência.** São Paulo: Instituto de Tecnologia Social, 2014.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos.** Rio de Janeiro: WVA, 1999.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão no trabalho: construindo caminhos para uma sociedade para todos.** Rio de Janeiro: WVA, 2004.

SCHWARZ, Anete; HABER, Jocely. **Diversidade e inovação: como equipes inclusivas fortalecem a organização.** Revista de Gestão e Negócios, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 31-47, 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo.** 38. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

SOUZA FREITAS, Juliana de. **Políticas de inclusão e produtividade organizacional: um estudo sobre os impactos da diversidade nas empresas brasileiras.** Revista Gestão Contemporânea, v. 19, n. 3, p. 215-230, 2022.

UNITED NATIONS. **Convention on the Rights of Persons with Disabilities.** New York: UN, 2006.

VIOLANTE, Regina; LEITE, Célia Regina de Souza. **A inclusão de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho: desafios e perspectivas.** Revista Brasileira de Educação Especial, v. 17, n. 1, p. 59-74, 2011.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2024.** Geneva: WEF, 2024.

## 9. APÊNDICES

### APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORES E REPRESENTANTES DE EMPRESAS

#### **PRÁTICAS E DESAFIOS DA INCLUSÃO PROFISSIONAL DE PESSOAS COM SÍNDROME DE DOWN NA PERSPECTIVA DA GESTÃO**

Somos estudantes da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatec) – Unidade Barueri, do curso de Gestão de Negócios e Pessoas, e estamos desenvolvendo um projeto acadêmico sobre práticas inovadoras de inclusão profissional de pessoas com Síndrome de Down.

Este questionário é destinado a gestores e representantes de empresas, com o objetivo de compreender como as organizações percebem, aplicam e estruturam práticas de inclusão no ambiente de trabalho, bem como identificar desafios e oportunidades relacionados à contratação e ao desenvolvimento profissional de pessoas com Síndrome de Down.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, contribuindo para a elaboração do Trabalho de Graduação (TG). Não haverá divulgação individual das respostas, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

1. Como você avalia a importância da diversidade no ambiente de trabalho?

- a) Pouco importante
- b) Moderadamente importante
- c) Importante
- d) Muito importante

2. Como você avalia a importância da inclusão de pessoas com Síndrome de Down no mercado de trabalho?

- a) Pouco importante
- b) Moderadamente importante
- c) Importante
- d) Muito importante

3. Como você avalia a preparação das empresas para contratar pessoas com deficiência intelectual?

- a) Muito despreparadas
- b) Pouco preparadas
- c) Preparadas
- d) Muito preparadas

4. Quais fatores representam maiores desafios para inclusão nas empresas?

- a) Falta de preparo da equipe
- b) Falta de conhecimento dos gestores
- c) Adaptação das atividades
- d) Falta de treinamento
- e) Preconceito ou resistência
- f) Falta de políticas internas

5. Como você avalia o impacto da diversidade no desempenho das equipes?

- a) Muito negativo
- b) Negativo
- c) Positivo
- d) Muito positivo

6. Como você avalia o nível de conhecimento dos gestores sobre inclusão profissional?

- a) Muito baixo
- b) Baixo
- c) Alto
- d) Muito alto

7. Com que frequência sua empresa investe em programas de diversidade e inclusão?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Frequentemente
- d) Sempre

8. Como você avalia a capacidade de adaptação das empresas para integrar profissionais com deficiência?

- a) Muito baixa
- b) Baixa
- c) Alta
- d) Muito alta

9. Na sua percepção, qual área da empresa seria mais adequada para inclusão profissional?

- a) Administrativo
- b) Atendimento
- c) Logística
- d) Operacional
- e) Suporte
- f) Outras atividades organizacionais

10. Como você avalia a importância de treinamento para equipes sobre inclusão?

- a) Pouco importante
- b) Moderadamente importante
- c) Importante
- d) Muito importante

11. Como você avalia a disposição dos colaboradores em trabalhar com equipes diversas?

- a) Muito baixa
- b) Baixa
- c) Alta
- d) Muito alta

12. Como você avalia o impacto da inclusão na cultura organizacional?

- a) Muito negativo
- b) Negativo
- c) Positivo
- d) Muito positivo

13. Com que frequência sua empresa participa de iniciativas sociais ou inclusivas?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Frequentemente
- d) Sempre

14. Como você avalia a importância de parcerias entre empresas e escolas para inclusão profissional?

- a) Pouco importante
- b) Moderadamente importante
- c) Importante
- d) Muito importante

15. Como você avalia o potencial profissional das pessoas com Síndrome de Down?

- a) Muito baixo
- b) Baixo
- c) Alto
- d) Muito alto

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO A DOCENTES

### **DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E PREPARAÇÃO PARA O MERCADO DE TRABALHO DE ALUNOS COM SÍNDROME DE DOWN NA PERSPECTIVA DOCENTE**

Somos estudantes da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatec) – unidade Fatec Barueri, do curso de Gestão de Negócios e Pessoas, e estamos desenvolvendo um projeto acadêmico sobre práticas inovadoras de inclusão profissional de pessoas com Síndrome de Down.

Este questionário é destinado a docentes, com o objetivo de compreender a percepção do meio acadêmico sobre a formação de profissionais preparados para a inclusão no mercado de trabalho, bem como identificar possibilidades de inovação no ensino voltado à gestão de pessoas e à diversidade.

As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, contribuindo para a elaboração do Trabalho de Graduação (TG), não havendo divulgação individual das respostas, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos participantes.

1. Qual é a sua formação acadêmica?

- a) Pedagogia
- b) Licenciatura em outra área
- c) Pós-graduação em Educação
- d) Pós-graduação em Educação Inclusiva
- e) Outro

2. A escola em que você trabalha possui Atendimento Educacional Especializado (AEE)?

- a) Sim, com atendimento regular
- b) Sim, mas com atendimento limitado
- c) Não possui
- d) Não sei informar

3. Você já recebeu formação ou capacitação específica para trabalhar com alunos com Síndrome de Down?

- a) Sim, durante a graduação
- b) Sim, em cursos ou formações continuadas
- c) Não recebi formação específica
- d) Apenas orientações básicas da escola

4. Há quanto tempo você atua na educação com alunos com Síndrome de Down?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 4 e 6 anos
- d) Mais de 6 anos

5. Em qual etapa da educação você atua atualmente com alunos com Síndrome de Down?

- a) Educação Infantil
- b) Ensino Fundamental I
- c) Ensino Fundamental II
- d) Ensino Médio

6. Como você avalia o preparo da escola para receber e apoiar alunos com Síndrome de Down?

- a) Muito baixo
- b) Baixo
- c) Adequado
- d) Alto

7. Quais aspectos você considera mais importantes para o desenvolvimento educacional de alunos com Síndrome de Down?

- a) Apoio pedagógico especializado
- b) Métodos de ensino adaptados
- c) Integração com outros alunos
- d) Estímulo à autonomia
- e) Participação da família
- f) Recursos pedagógicos adaptados

8. Com que frequência a escola promove atividades que incentivam a autonomia dos alunos com Síndrome de Down?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente

9. Quais habilidades você considera mais importantes para o desenvolvimento desses alunos?

- a) Comunicação
- b) Socialização
- c) Autonomia nas tarefas
- d) Organização
- e) Trabalho em equipe
- f) Resolução de problemas

10. Na sua percepção, qual é o nível de inclusão dos alunos com Síndrome de Down nas atividades escolares?

- a) Muito baixo
- b) Baixo
- c) Moderado
- d) Alto

11. A escola oferece suporte pedagógico ou formação específica para trabalhar com alunos com Síndrome de Down?

- a) Nunca
- b) Raramente
- c) Às vezes
- d) Frequentemente

12. Quais estratégias pedagógicas você considera mais eficazes para o ensino de alunos com Síndrome de Down?

- a) Atividades práticas
- b) Jogos educativos
- c) Aprendizagem colaborativa
- d) Recursos visuais
- e) Repetição estruturada
- f) Uso de tecnologia educacional

13. Quais fatores você considera mais importantes para preparar esses alunos para o mercado de trabalho?

- a) Desenvolvimento da autonomia
- b) Capacitação profissional
- c) Apoio da família
- d) Apoio da escola
- e) Experiência prática
- f) Parcerias com empresas

14. Na sua percepção, quais são os principais desafios na educação de alunos com Síndrome de Down?

- a) Falta de formação específica para professores
- b) Falta de recursos pedagógicos adaptados
- c) Falta de apoio institucional
- d) Barreiras sociais ou preconceito
- e) Dificuldades de aprendizagem específicas
- f) Falta de acompanhamento especializado

15. Como você avalia o envolvimento da família no processo educacional dos alunos com Síndrome de Down?

- a) Muito baixo
- b) Baixo
- c) Moderado
- d) Alto

16. Você acredita que a escola contribui para o desenvolvimento da autonomia dos alunos com Síndrome de Down?

- a) Muito pouco
- b) Pouco
- c) Moderadamente
- d) Muito

17. Quais tipos de atividades escolares mais contribuem para o desenvolvimento desses alunos?

- a) Atividades em grupo
- b) Projetos práticos
- c) Atividades lúdicas
- d) Rotinas estruturadas
- e) Atividades artísticas
- f) Atividades de socialização

18. Na sua opinião, quais competências são mais importantes para o futuro desses alunos na sociedade?

- a) Comunicação
- b) Autonomia
- c) Responsabilidade
- d) Interação social
- e) Organização
- f) Trabalho em equipe

19. Como você realiza o planejamento das atividades para o aluno com Síndrome de Down?

- a) Utilizo o mesmo plano da turma, sem alterações.
- b) Realizo adaptações curriculares pontuais nos objetivos e materiais.
- c) Elaboro um Plano de Desenvolvimento Individualizado (PDI) específico.
- d) Conto exclusivamente com o apoio do Atendimento Educacional Especializado (AEE).

20. Qual recurso pedagógico você considera mais eficaz no processo de aprendizagem desse aluno?

- a) Materiais visuais e concretos (figuras, jogos, objetos).
- b) Atividades escritas e repetitivas.
- c) Uso de tecnologias e softwares educativos.
- d) Atividades lúdicas e interações sociais em grupo.

21. Como é feita a avaliação do progresso escolar desse estudante?

- a) Por meio de provas e testes padronizados iguais aos da turma.
- b) Através da observação contínua e registros qualitativos (portfólios).
- c) Avalio apenas a socialização, sem foco no conteúdo acadêmico.
- d) Não realizo avaliação formal deste aluno.

22. Qual o maior desafio enfrentado no cotidiano da inclusão?

- a) Falta de formação acadêmica e capacitação específica.
- b) Grande número de alunos em sala de aula.
- c) Escassez de materiais didáticos adaptados.
- d) Dificuldade de comunicação ou falta de apoio da família.

23. Como ocorre a colaboração entre você e o professor do Atendimento Educacional Especializado (AEE)?

- a) Temos reuniões periódicas para alinhar estratégias.
- b) Trocamos informações apenas informalmente no dia a dia.
- c) Não há diálogo ou troca de informações entre nós.
- d) O aluno frequenta o AEE, mas não recebo orientações.

24. De que forma a turma reage à presença do aluno com Síndrome de Down?

- a) Há plena inclusão e os colegas auxiliam espontaneamente.
- b) Existe respeito, mas o aluno costuma ficar isolado.
- c) Percebo dificuldades de interação e episódios de exclusão.
- d) A turma ainda não foi orientada sobre a importância da inclusão.

25. Na sua experiência como professor, quais práticas educacionais você considera mais eficazes para apoiar o desenvolvimento de alunos com Síndrome de Down?

(Resposta aberta)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2026).