

Ministério da Justiça e Segurança Pública

Secretária Nacional do Consumidor

Coordenação Geral de Estudos de Monitoramento de Mercado

Consultora:

Elisabete Ribeiro Alcântara Lopes

Produto 3: Consiste na fase de implementação da Minuta Final de Portaria. Documento técnico estabelecendo etapas para a conformidade e designando as responsabilidades das partes envolvidas na aplicação da norma, todos baseados em métodos experimentais para melhor elucidação do assunto. Sendo assim, serão definidas as atribuições e formas de implementação, tanto pela Administração Pública, como pelas empresas fornecedoras do serviço.

Brasília

Outubro de 2023

Consultora: Elisabete Ribeiro Alcântara Lopes

Número do Contrato: CI00649/2023

Código e Nome do Projeto: Projeto 914BRZ5018 – Direitos dos consumidores na sociedade do conhecimento – tem como objetivo a modernização da infraestrutura de conhecimento e da difusão de atividades relacionadas ao desenvolvimento de estudos sobre a modernização do SAC.

Data/Local: Brasília, 18 de outubro de 2023

Título do produto: Produto 3

Resumo: Consiste na fase de implementação da Minuta Final de Portaria. Documento técnico estabelecendo dados para a conformidade e designando as responsabilidades das partes envolvidas na aplicação da norma, todos baseados em métodos experimentais para melhor elucidação do assunto. Sendo assim, serão definidas as atribuições e formas de implementação, tanto pela Administração Pública, como pelas empresas fornecedoras do serviço.

Sumário

1. Introdução.....	5
2. Implementação da Norma pela Administração Pública	7
2.1. Institucionalização de Estruturas de Governança e Gestão	9
2.1.1. Coordenação.....	9
2.1.2. Comunicação Eficiente	12
a) Plano de Divulgação.....	13
a.1) Definição dos Públicos-Alvo	13
a.2) Seleção de Canais de Comunicação	14
a.3) Temporalidade.....	15
b) Elaboração de Materiais Informativos	17
c) Treinamentos e Workshops	19
d) Campanhas de Conscientização.....	21
e) Estabelecendo Canais de Atendimento.....	22
f) Feedback e Monitoramento	24
2.1.3. Gestão de Riscos e Controles Internos	25
a) Fase 1 – Ambiente e Objetivos	26
b) Fase 2 – Reconhecimento de Eventos Associados ao Risco.....	27
c) Fase 3 – Avaliação de Eventos de Riscos e Controles	28
d) Fase 4 – Resposta ao Risco	29
2.1.4. Monitoramento e Avaliação da Política Pública.....	31
a) Definição de Indicadores de Desempenho	32
b) Coleta de Dados Sistemática	34
c) Estrutura de Relatórios Regularizados	35
d) Análise de Riscos e Contingências	36
e) Revisão e Ajustes na Implementação da Política Pública	37
f) Envolvimento das Partes Interessadas no Monitoramento e Avaliação ..	39
g) Fiscalização.....	40
2.2. Institucionalização do Plano de Implementação da Política Pública	42
2.2.1. Plano de Implementação Modelo.....	43
a) Introdução	43
b) Objetivos	44
c) Escopo	46
d) Equipe de Implementação.....	47
e) Diretrizes	49
f) Recursos.....	50

g)	Cronograma	51
h)	Etapas da Implementação.....	52
3.	Implementação da Norma pelas Empresas Prestadoras do Serviço	56
3.1.	Diagnóstico - Compreendendo a Situação Atual da Empresa	56
a)	Análise Legal: Garantindo a Conformidade da Empresas.....	57
3.2.	Implantação – Implementando Mudanças Eficazes	58
a)	Formação de uma Equipe de Implementação.....	59
b)	Treinamento e Contratação de Equipe de Atendimento	60
c)	Liderança e Supervisão.....	61
d)	Adaptação de Processos	62
e)	Feedback e Avaliação Contínua	63
f)	Cultura e Acessibilidade	64
g)	Interação com Processos Existentes.....	66
h)	Aprendizado Contínuo.....	67
3.3.	Consolidação.....	68
a)	Monitoramento Contínuo.	68
a.1)	Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs).....	69
a.2)	Avaliação de Acessibilidade	70
a.3)	Auditoria Internas e Externas.....	71
a.4)	Relatórios e Documentação.	72
b)	Treinamento e Conscientização Contínuos.	73
c)	Avaliação e Ajustes.	75
d)	Avaliação de Impacto.	76
e)	Atualização de Políticas.....	77
f)	Revisão de Métricas.	79
g)	Benchmarking.	80
h)	Celebração de Conquistas.	81
4.	Bibliografia.....	84

1. Introdução

O avanço da legislação em prol da inclusão social e da acessibilidade representa um marco significativo na busca por uma sociedade mais justa e igualitária. Neste contexto, o Decreto 11.034/2022 evidencia a necessidade premente de adaptar os canais de Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para que atendam de maneira efetiva e integral às necessidades dos portadores de deficiência. Esta adaptação, por sua natureza multifacetada, requer um compromisso não apenas do poder público, mas também das empresas prestadoras de serviços, para garantir que os princípios do Decreto sejam traduzidos em ações concretas e efetivas.

Em fases anteriores, a elaboração de uma portaria que visa regulamentar o artigo 6º do referido decreto foi objeto de estudos meticulosos e análises aprofundadas. Tais estudos contaram com as valiosas contribuições de diversos atores, desde especialistas em acessibilidade de outras instância do governo, passando pelas agências reguladoras dos serviços, das empresas prestadoras dos serviços e inclusão até de entidades representativas dos portadores de deficiências, cujas vivências e desafios diários trouxeram insights indispensáveis para a concepção da norma.

Neste documento, nos propomos a discutir e delinear os requisitos e fases para a implementação da mencionada Portaria. Mais do que uma simples diretriz, a implementação dessa norma é um compromisso coletivo e deve ser tratada como tal. Enfatizamos a necessidade de uma abordagem sistematizada e estruturada.

A Administração Pública, por sua vez, assume um papel central nesse processo, institucionalizando estruturas de governança e gestão que se dediquem a coordenar, comunicar, gerenciar riscos e monitorar a implementação da política pública em questão.

A maneira pela qual se dá a execução de um programa, iniciativa ou medida governamental pode influenciar diretamente o modo como as pessoas acessam recursos e serviços públicos essenciais. Estes serviços desempenham um papel crucial na mitigação da vulnerabilidade social e na redução das desigualdades existentes. Portanto, é essencial uma abordagem cuidadosa e bem planejada na implementação de tais medidas para garantir que elas alcancem seus objetivos pretendidos e beneficiem verdadeiramente a sociedade¹.

¹ PIRES, Roberto Rocha C. *Implementando desigualdades? Introdução a uma agenda de pesquisa sobre agentes estatais, representações sociais e (re) produção de desigualdades*. Boletim de Análise Político-Institucional, Brasília: IPEA, n. 1., 2017.

Da mesma forma, as empresas prestadoras do serviço têm o desafio de compreender a atual realidade de seus SACs, implementar mudanças eficazes e consolidar práticas que garantam a acessibilidade e a inclusão em suas operações.

É importante ressaltar que este é um documento base, um guia norteador para a implementação da Portaria. No entanto, a realidade fática, as especificidades e os insumos já existentes tanto no poder público quanto nas empresas prestadoras de serviços demandam uma abordagem meticulosa e adaptada. A norma não deve ser vista apenas como uma diretriz rígida, mas sim como um conjunto de princípios flexíveis que devem ser delineados a partir da vivência, estrutura e recursos disponíveis em cada contexto. A seguir, serão apresentadas as etapas, diretrizes e estratégias propostas para a efetivação dessa norma, culminando na materialização do direito à acessibilidade nos canais de SAC para todos os cidadãos, independentemente de suas capacidades físicas ou sensoriais.

2. Implementação da Norma pela Administração Pública

A implementação de portarias e decretos por parte do Governo é uma etapa essencial na consolidação e efetividade das políticas públicas. A Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022 é um exemplo disso. É importante analisar o processo de implementação dessa portaria, assim como suas fases e aspectos essenciais, a fim de compreender sua relevância e as implicações para a sociedade.

Assim, partindo-se da premissa que Portaria Regulamentadora já está confeccionada e pronta para ser implementada, o processo não se encerra com sua publicação. A implementação efetiva requer um conjunto de etapas subsequentes para garantir que a norma seja não apenas conhecida, mas compreendida e aplicada corretamente.

A publicação da Portaria Regulamentadora no Diário Oficial da União (DOU) corresponde à etapa final do processo de formalização e representa o início da sua validade legal. A fase de publicação não é apenas um mero trâmite burocrático, mas um ato solene que manifesta a vontade e determinação estatais, incorporando à legislação do país uma norma que busca cumprir determinado objetivo público.

Assim, ao ser veiculada neste meio oficial, a Portaria torna-se de conhecimento público, abrindo um canal de transparência entre o Estado e a sociedade. Em nossa democracia, tal ato reafirma o compromisso do poder público em atuar de forma transparente, assegurando que a população e as partes interessadas estejam cientes das decisões e normativas que impactarão suas vidas e atividades.

Em consonância com essa perspectiva, é imprescindível enfatizar que a implementação da portaria regulamentadora transcende a simples publicação da norma em um veículo oficial. Demanda uma ação articulada e criteriosa para assegurar que a regulamentação seja não apenas disseminada de maneira abrangente, mas também devidamente compreendida e empregada de maneira íntegra e eficiente, alinhando-se fielmente aos objetivos para os quais foi elaborada.

As políticas nunca são feitas e implementadas de modo estanque, são, geralmente, fruto de grupos multiorganizacionais que interagem defendendo diferentes perspectivas e valores². Para analisar a implementação, portanto, é

² HJERN, B.; PORTER, D. *Implementation structures: a new unit of administrative analysis*. In: HAM, C.; HILL, M. (Eds.). *The policy process in the modern capitalist state*. New York: Harvest, 1993.

necessário entender quem são esses atores, como eles interagem e agem sobre a implementação³.

Nesse contexto, é importante que haja na Administração Pública⁴:

- **A institucionalização de estruturas de governança e gestão; e**
- **A institucionalização de um plano de implementação.**

No cenário atual, nos encontramos na quarta onda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas. Esta fase é caracterizada pela existência de diversos modelos e abordagens diferentes ao tema. Essa geração traz à tona questões ligadas a novos paradigmas de atuação governamental, que evoluíram após as reformas estatais. Conceitos como governança, ferramentas de ação pública, interações entre entidades estatais e privadas, novos formatos institucionais, abordagens multiníveis e sistemas coordenados, bem como habilidades estatais em implementação, são algumas das áreas em foco nesta fase recente⁵.

A governança, entendida como o conjunto de arranjos, práticas e relações que direcionam e controlam uma entidade, deve estar alinhada à gestão, que diz respeito à administração, organização e execução de atividades. Dessa forma, a estruturação da governança e da gestão se desdobra em diversos pilares fundamentais.

Isso implica a construção de canais de comunicação claros entre os diferentes níveis de decisão, a promoção de transparência nas ações, e a implementação de mecanismos de responsabilização e prestação de contas. Em outras palavras, a governança eficaz não se resume apenas à formulação de políticas, mas, sobretudo, à sua correta execução e monitoramento.

Já a gestão, por sua vez, refere-se à administração, organização e execução das atividades. A sua institucionalização requer a definição de métodos de trabalho, arranjos operacionais e a delimitação precisa de responsabilidades. Isso envolve desde a alocação de recursos humanos e financeiros até o estabelecimento de protocolos e padrões de atuação. A gestão eficiente busca otimizar os recursos disponíveis, garantindo que cada ação empreendida seja realizada com o máximo de

³ LOTTA, Gabriela Spanghero. *Burocracia e implementação de políticas de saúde*. Ed. Fiocruz, Rio de Janeiro, 2015.

⁴ *Política pública em dez passos* / Tribunal de Contas da União. – Brasília:Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex); Secretaria de Orientação, Métodos, Informações e Inteligência para o CE e o Combate à Corrupção (Soma), 2021.

⁵ LOTTA, Gabriela. *Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil*. ENAP, 2019, p. 11-38.

qualidade e no menor tempo possível, evitando desperdícios e garantindo resultados satisfatórios.

Estes incluem a institucionalização de estruturas que garantam:

- Coordenação e tomada de decisões;
- Comunicação eficiente;
- Práticas robustas de gestão de riscos e controle interno; e
- Mecanismos contínuos de monitoramento e avaliação.

Para cada um desses pilares, é crucial estabelecer processos de trabalho claros e definidos, arranjos institucionais que delimitam as interações entre diferentes entidades e atores, e, sobretudo, um claro entendimento dos papéis e responsabilidades de cada parte envolvida. Estas delimitações se tornam ainda mais vitais em contextos de políticas públicas, onde a multiplicidade de atores e interesses pode gerar conflitos e desalinhamentos.

No âmbito governamental, a colaboração entre diferentes entidades e departamentos exige uma definição precisa de competências, responsabilidades e atribuições. Essa clarificação não só garante a coerência e a integração das ações, mas também promove a sinergia entre os diversos setores, maximizando o impacto e a efetividade da política pública. Mecanismos de articulação, comunicação e colaboração devem ser estabelecidos, não apenas como instrumentos operacionais, mas como estratégias que alinham objetivos, unificam visões e promovem um trabalho conjunto voltado para resultados.

Em suma, a efetivação da Portaria que regulamenta o artigo 6º, do Decreto 11.034/2022 pressupõe uma abordagem holística e integrada das estruturas de governança e gestão, consolidando práticas e mecanismos que garantam a implementação eficaz da política pública em questão.

Dessa forma, nas seções subsequentes, detalharemos etapas importantes que devem ser meticulosamente consideradas pela administração pública.

2.1. Institucionalização de Estruturas de Governança e Gestão

2.1.1. Coordenação

A institucionalização de estruturas de governança e gestão, longe de ser uma questão meramente burocrática, detém implicações profundas no modo como a

administração pública articula, executa e avalia suas ações⁶, especialmente quando se trata de políticas de grande envergadura e impacto social.

Em todo processo de implementação de uma política pública, faz-se necessário a criação de mecanismos, normativas, departamentos e instâncias de decisão que irão dar corpo e direção à política pública⁷.

O estabelecimento de uma coordenação geral no contexto da implementação da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, reveste-se de particular importância e complexidade. Esta etapa, ao cruzar aspectos técnicos, jurídicos e políticos, busca dar concretude às disposições normativas, traduzindo-as em ações efetivas que impactam diretamente a sociedade.

A coordenação refere-se à capacidade de integrar e alinhar diferentes instâncias, entidades e departamentos⁸ que contribuem para a concretização de uma política pública. Esse processo de coordenação demanda uma comunicação clara e constante entre os diferentes atores envolvidos, garantindo que todos caminhem em sintonia, evitando sobreposições ou lacunas. No âmbito da referida Portaria, a coordenação eficaz requer a compreensão detalhada do seu escopo, dos objetivos traçados e dos meios para alcançá-los.

A tomada de decisões, por sua vez, é o momento em que diretrizes, informações, análises e deliberações são consolidadas⁹ para determinar o rumo a ser seguido. Tal processo é multidimensional, combinando informações técnicas, avaliações de impacto, considerações políticas e feedbacks de partes interessadas. Cada decisão tomada moldará a trajetória e os resultados da política em questão, tornando fundamental a sua realização de maneira criteriosa e embasada.

No contexto da Portaria em discussão, é premente que as ações de coordenação e as decisões sejam permeadas por princípios de transparência e participação¹⁰. Dada a relevância e o impacto potencial deste regulamento, é essencial que os processos decisórios sejam não apenas técnicos, mas também democráticos, permitindo que diferentes vozes e perspectivas sejam consideradas.

A coordenação geral assume uma posição estratégica e centralizadora, desempenhando um papel vital na consecução dos objetivos propostos. Esta

⁶ RHODES, R.A.W. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press, 1997.

⁷ HILL, M. & Hupe, P. *Implementing Public Policy*. Sage Publications, 2002.

⁸ BOUCKAERT, G., Peters, B.G., & Verhoest, K. *The Coordination of Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan, 2010.

⁹ SIMON, H. *Administrative Behavior*. Free Press, 1997.

¹⁰ BOVENS, M. *Public Accountability*. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, 2007.

coordenação, responsável por aglutinar e harmonizar as ações das diversas instâncias envolvidas, tem como desafio garantir que todas as etapas sejam executadas de maneira integrada e eficaz.

Essa coordenação será o eixo central na gestão das atividades de comunicação, garantindo que todas as partes interessadas estejam adequadamente informadas e que haja um fluxo contínuo e claro de informações entre os diferentes setores envolvidos. Além disso, terá a função primordial de controle de gestão de riscos, identificando potenciais ameaças ao sucesso da implementação, bem como propondo e monitorando medidas mitigadoras.

No que tange ao controle interno, a coordenação geral se certificará de que os procedimentos e políticas estabelecidos estejam sendo devidamente seguidos, assegurando a conformidade e a integridade das ações empreendidas. Este controle é primordial para evitar desvios, ineficiências e para garantir que os recursos sejam empregados da forma mais produtiva e conforme o estabelecido.

Os mecanismos de monitoramento e avaliação, sob a alçada da coordenação, terão o propósito de mensurar o progresso da implementação, identificar possíveis gargalos e assegurar que os resultados desejados estejam sendo alcançados¹¹. Esta análise contínua permite ajustes e recalibrações ao longo do processo, tornando a implementação mais ágil e adaptativa.

O mesmo se refere às estruturas de accountability, fundamentais para a transparência e responsabilização, serão gerenciadas pela coordenação geral. Ela será responsável por garantir que os compromissos assumidos sejam cumpridos e que haja prestação de contas adequada às partes interessadas e à sociedade em geral.

Nessa distribuição clara de funções e responsabilidades, como pilar fundamental para garantir que a política pública seja implementada de maneira eficiente e eficaz, cabe à SENACON - Secretaria Nacional do Consumidor, estrutura que já atua desde a concepção da política pública, a designação da coordenação geral, para liderança na implementação desta norma.

Numa dinâmica natural, ainda, seria indicado que a centralização desta responsabilidade ficasse sob a alçada da Coordenação Geral de Estudos e Monitoramento de Mercado, já inteirada de todas as questões, dificuldades e nuances da política, garantindo que haja um alinhamento entre a nova norma e as políticas já existentes, além de aproveitar a infraestrutura, o conhecimento institucional e os recursos humanos já disponíveis. Esta abordagem minimiza os riscos de redundâncias, incoerências ou sobreposições de esforços, otimizando o uso de

¹¹ POLLITT, C., & Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, 2000.

recursos e garantindo uma implementação mais fluida e alinhada com as diretrizes gerais da Secretaria.

Além disso, é relevante destacar que a implementação bem-sucedida de uma norma exige não apenas conhecimento técnico, mas também um entendimento profundo das interações entre os diferentes stakeholders, dos desafios práticos que podem surgir e das melhores práticas estabelecidas em situações semelhantes anteriores.

Vale ressaltar, ainda, que tais ações devem ser vistas como processos contínuos e adaptativos. O cenário no qual a Portaria é implementada pode ser dinâmico, exigindo revisões e ajustes constantes não só no texto normativo, como nas decisões tomadas. Esta flexibilidade não denota indecisão, mas sim uma capacidade de responder proativamente às mudanças, garantindo a relevância e eficácia da política.

Finalmente, ao garantir processos coordenados, decisões bem fundamentadas e a inclusão de múltiplas perspectivas, o Estado reafirma seu compromisso com a criação e implementação de políticas públicas robustas, equitativas e alinhadas com as necessidades e anseios da sociedade.

2.1.2. Comunicação Eficiente

Em qualquer processo de implementação de normativas no âmbito da Administração Pública, a comunicação eficiente desempenha um papel fulcral, sendo ainda mais preponderante quando se refere à regulamentação de legislações e decretos.

Antes de qualquer estratégia de comunicação ser posta em prática, é imperativo que haja uma compreensão límpida e inequívoca do texto normativo em questão. Isso significa que os profissionais envolvidos devem ter um entendimento homogêneo acerca do conteúdo e das implicações da Portaria.

Não são apenas os operadores do direito que necessitam estar cientes das mudanças e especificidades trazidas pela Portaria. Considerando o escopo e a amplitude do Decreto e da Portaria, diversos setores da sociedade civil, agências reguladoras, empresas e cidadãos são afetados.

A seguir serão abordados aspectos essenciais no contexto de implementação da Portaria, no que tange a uma Comunicação eficiente a ser realizada pela Administração Pública.

a) Plano de Divulgação

A elaboração de um Plano de Divulgação subsequente à publicação da Portaria Regulamentadora é uma etapa importante para assegurar que a norma alcance seus objetivos e seja corretamente compreendida e aplicada pelos envolvidos.

No contexto da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, essa estratégia assume contornos particularmente relevantes, dadas as potenciais implicações da norma para setores e indivíduos específicos.

O Plano de Divulgação não é apenas uma ferramenta de comunicação, mas um instrumento estratégico de gestão pública. Ele reflete a compreensão do governo sobre a importância da norma e a necessidade de sua correta implementação. Para tanto, diversos aspectos devem ser cuidadosamente ponderados na formulação deste plano:

a.1) Definição dos Públicos-Alvo

A meticulosa definição dos públicos-alvo, quando se trata da implementação da portaria regulamentadora, é uma etapa fundamental no processo de comunicação e disseminação da norma. Em um cenário governamental e regulatório, a adequada compreensão das partes interessadas pode significar o sucesso ou o insucesso da efetivação da norma em questão¹².

Ao refletir sobre a Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, entende-se que a identificação precisa dos principais atores impactados pela norma não é apenas um exercício burocrático, mas sim uma ferramenta estratégica¹³. Ao saber quem exatamente precisa estar ciente e em conformidade com essa regulamentação, o governo pode desenvolver mensagens específicas, adequadas às necessidades e características de cada grupo, otimizando a eficácia da comunicação.

Porém, limitar-se apenas aos setores óbvios ou diretamente impactados seria um equívoco. Existem, em muitos casos, grupos transversais ou stakeholders secundários que, embora não sejam o foco principal da regulamentação, podem ser indiretamente afetados ou ter um interesse particular na norma. Esses grupos podem incluir organizações da sociedade civil, entidades acadêmicas, grupos de pesquisa,

¹² FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 1984, p. 46.

¹³ BRYSON, J. M. *What to do when stakeholders matter*. *Public Management Review*, 2004, p. 22.

entre outros¹⁴. Identificá-los é crucial para garantir que a regulamentação seja compreendida em todas as suas dimensões e potenciais consequências.

Além disso, a identificação correta do público-alvo não beneficia apenas a eficácia da comunicação. Também pode oferecer percepções valiosas sobre possíveis lacunas, ambiguidades ou áreas de conflito dentro da portaria, permitindo ajustes proativos antes que tais problemas se manifestem na prática.

Sendo assim, a definição minuciosa dos públicos-alvo, no contexto da implementação da portaria regulamentadora do art. 6º, do Decreto 11.034/2022, é mais do que um simples passo no processo de divulgação. É uma estratégia essencial que pode determinar a aceitação, compreensão e eficácia da norma em meio à complexidade dos cenários sociais e econômicos nos quais ela se insere¹⁵.

a.2) Seleção de Canais de Comunicação

No atual panorama comunicacional do século XXI, a seleção adequada de canais de comunicação emerge como um dos elementos-chave para assegurar que uma mensagem ou informação alcance seu destino de forma eficaz.

Este é, particularmente, o caso quando se discute a implementação de regulamentações governamentais, como a Portaria em questão. Dada a complexidade e relevância da matéria, garantir que a informação seja recebida, compreendida e adotada pelos agentes pertinentes torna-se um imperativo.

A escolha dos canais de comunicação não deve ser baseada apenas em tendências ou no que é popular, mas sim em uma análise metódica do público-alvo e das peculiaridades da informação que se deseja transmitir. Por exemplo, enquanto as redes sociais podem ser eficazes para atingir uma ampla gama de indivíduos, elas podem não ser o canal mais adequado para comunicar detalhes técnicos ou especificidades legais a profissionais especializados.

Para a mencionada Portaria, devem ser considerados jornais, revistas especializadas e boletins oficiais, sejam em formato impresso ou digital, podem servir como canais primários para divulgação formal da Portaria. Eles podem atingir um público mais tradicional e profissional, como juristas, acadêmicos e líderes empresariais.

Há ainda a organização de eventos presenciais ou virtuais que permitem não apenas a disseminação da informação, mas também a oportunidade

¹⁴ YOUNG, I. M. *Inclusion and Democracy*. Oxford University Press, 2000.

¹⁵ SABATIER, P. A. *Theories of the Policy Process*. Westview Press, 2007.

para esclarecimentos, debates e treinamentos. Este canal é particularmente útil para capacitar profissionais e entidades sobre os detalhes e aplicações práticas da norma.

A disponibilização da portaria em websites oficiais, acompanhada de FAQs, vídeos explicativos e outros materiais de apoio, pode servir como uma referência centralizada para aqueles que buscam entender e implementar a norma.

Considerando públicos mais amplos e possivelmente mais jovens, plataformas como Twitter, Facebook e Instagram podem ser usadas para campanhas de sensibilização e divulgação de atualizações ou esclarecimentos rápidos.

Para atores-chave na aplicação da Portaria, como associações, instituições acadêmicas ou organizações não governamentais, é prudente estabelecer canais de comunicação diretos, como reuniões, boletins informativos personalizados ou grupos de discussão.

A seleção de canais de comunicação para a efetiva implementação da Portaria exige uma combinação de estratégias tradicionais e modernas, alinhadas com o perfil e as necessidades do público-alvo. Através desta abordagem estratégica, busca-se não apenas informar, mas também engajar, educar e assegurar a correta aplicação da norma no tecido social e econômico ao qual se destina.

a.3) Temporalidade

A temporalidade é um elemento crucial em qualquer processo de implementação, em especial quando se refere a normativas como a Portaria em questão. Ela não apenas estabelece marcos claros para as atividades, mas também sinaliza para os envolvidos os prazos e expectativas¹⁶ que precisam ser cumpridos, permitindo um planejamento adequado e minimizando desafios e resistências. Assim, ao traçar o plano de divulgação, o tratamento da temporalidade requer atenção especial.

É necessário considerar o período de vacância previsto no artigo 19 da Portaria. Esse período permite que as partes interessadas tenham tempo de 6 (seis) meses para se adaptar antes de aspectos da norma entrar plenamente em vigor. Ele sinaliza que o governo reconhece a necessidade de ajuste e está proporcionando um período de transição para garantir uma aplicação eficaz da norma. Durante esse tempo, a divulgação deve ser intensificada, esclarecendo o propósito, os objetivos e os requisitos da Portaria.

Um plano de divulgação bem-sucedido tem marcos claramente definidos. Estes marcos, alinhados com o período de vacância de parte da norma,

¹⁶ KOTTER, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012.

devem abordar a preparação, o lançamento, a promoção e a revisão da estratégia de comunicação. Cada fase deve ter objetivos claros e métricas associadas para avaliar o progresso¹⁷.

A informação é mais bem assimilada quando é transmitida com antecedência suficiente. Começar a comunicação o mais cedo possível garante que os envolvidos tenham tempo para absorver, questionar e adaptar-se à nova norma. Esta abordagem proativa também pode reduzir a resistência e os mal-entendidos, uma vez que os envolvidos se sentirão mais preparados¹⁸.

Uma vez que o plano de divulgação esteja em andamento, é vital manter o público informado por meio de revisões e lembretes. Estes podem vir na forma de atualizações de progresso, sessões de perguntas e respostas ou simples lembretes sobre prazos iminentes.

Mesmo com um cronograma bem delineado, imprevistos podem surgir. Portanto, o plano de divulgação deve incluir alguma flexibilidade, permitindo que ajustes sejam feitos conforme necessário, mantendo, no entanto, a integridade e os objetivos gerais da estratégia.

Uma vez que os prazos do cronograma estejam cumpridos, e a Portaria esteja em pleno vigor, o plano de divulgação deve prever uma fase de transição. Isso envolve agradecer aos envolvidos, recolher feedback para futuras iniciativas e assegurar que existam canais claros de comunicação para dúvidas e preocupações contínuas.

A temporalidade, tratada com a devida atenção e planejamento, não é apenas uma questão de datas e prazos, mas uma estratégia robusta que busca garantir que todos os envolvidos estejam informados, preparados e alinhados com os objetivos da Portaria em questão¹⁹. Assim, o governo não só demonstra sua responsabilidade e comprometimento, mas também fortalece a confiança e cooperação entre os diversos atores.

Em essência, o Plano de Divulgação da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022 deve ser compreendido como um pilar fundamental na estratégia de implementação da norma. Sem uma comunicação eficaz, os riscos de desinformação, resistência ou má aplicação da norma aumentam consideravelmente. Ao planejar e executar adequadamente esta etapa, o governo não apenas cumpre seu

¹⁷ KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, 2013.

¹⁸ KOTTER, J. P., & Schlesinger, L. A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 1979.

¹⁹ MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, 1979.

papel de transparência, mas também fortalece a relação com a sociedade, promovendo uma implementação harmoniosa e efetiva da Portaria.

b) Elaboração de Materiais Informativos

A elaboração de materiais informativos é uma fase importante na implementação pelo Poder Público da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022. O intuito é disseminar a compreensão da norma a diversos públicos, assegurando clareza, objetividade e acessibilidade²⁰. Essa disseminação abrangente e multifacetada visa a acomodação de diferentes níveis de entendimento e familiaridade com o tema, permitindo que os requisitos da norma sejam internalizados e aplicados de maneira adequada.

Antes de iniciar a criação de quaisquer materiais, é imprescindível que haja uma profunda compreensão do conteúdo da portaria. Uma equipe multidisciplinar, composta por especialistas na matéria, comunicadores e designers, deve analisar o documento, identificar seus pontos centrais e compreender suas implicações práticas²¹.

Nesse sentido, é crucial desenvolver materiais que explicitem, de forma clara e acessível, o conteúdo da Portaria e suas implicações. Esses materiais podem variar desde folhetos e cartilhas até vídeos educativos, dependendo da complexidade da norma e do público-alvo.

A produção de materiais informativos adequados reveste-se de uma importância inquestionável, sobretudo quando o tema em foco é a clarificação e disseminação de regulamentações. Esses materiais, quando bem elaborados, têm o poder não apenas de informar, mas também de educar, esclarecer dúvidas e alinhar expectativas, garantindo que as partes interessadas tenham os instrumentos necessários para compreender e agir em conformidade com a norma.

Considerando a diversidade do público-alvo, é pertinente que os materiais sejam customizados e distribuídos de acordo com as características e necessidades específicas de cada segmento. Isso potencializa a eficácia da comunicação, assegurando que as particularidades e preocupações de cada grupo sejam abordadas.

É sabido que os diferentes segmentos alcançados pela norma, tanto a sociedade civil, quanto o setor produtivo terão necessidades distintas de informação.

²⁰ LUNARDI, G.L., Dolci, P.C. & Maçada, A.C.G., *Acessibilidade digital: um estudo sobre a percepção de usuários de tecnologias assistivas em sítios eletrônicos governamentais*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 54(2), 2014.

²¹ NORMAN, D. *The Design of Everyday Things*. Basic Books, 2013.

Uma empresa pode necessitar de um entendimento técnico e detalhado, enquanto um cidadão comum apenas de uma visão geral. Assim, os materiais devem ser produzidos pensando em segmentações específicas, garantindo que cada público tenha acesso à informação de forma adequada à sua realidade.

É fundamental que os materiais produzidos apresentem a informação de uma maneira que seja compreensível para a audiência pretendida. Mesmo quando destinados a um público especializado, a clareza e concisão são essenciais. A utilização de exemplos práticos e cenários hipotéticos podem auxiliar na compreensão das nuances da Portaria.

Vale ressaltar, que dado o conteúdo da norma, voltado para a acessibilidade de portadores de deficiência aos canais do SAC, é imprescindível garantir que os materiais destinados a esse público tenham vários formatos de acessibilidade, visando contemplar uma diversidade de deficiências, sendo este um imperativo ético e legal.

A criação de diferentes tipos de materiais, como cartilhas, guias, vídeos e infográficos, busca acomodar diferentes estilos de aprendizado e acessibilidade. Enquanto alguns indivíduos podem preferir a leitura de documentos textuais, outros necessitam e podem se beneficiar mais de recursos visuais ou audiovisuais, tornando essencial a variedade na forma de comunicação.

Em uma era digital, os materiais impressos, como folhetos e cartilhas, continuam relevantes, especialmente para audiências que podem ter um acesso limitado à tecnologia²². No entanto, é igualmente crucial investir em formatos acessíveis em libras, em formatos acessíveis digitais, como e-books, webinars e vídeos educativos. Estes últimos, em particular, são poderosos por sua capacidade de combinar audiovisual e narração, tornando o conteúdo mais atraente e memorável.

Para temas mais complexos ou quando se deseja destacar pontos específicos, infográficos e outras ferramentas de visualização de dados podem ser extremamente úteis. Eles simplificam informações complexas, tornando-as mais digestíveis e retendo a atenção do leitor.

Plataformas digitais oferecem a oportunidade de incorporar quizzes, simulações e outros recursos interativos e acessíveis que não apenas informam, mas também permitem ao usuário testar sua compreensão e aplicação do conteúdo.

É vital, ainda, incorporar mecanismos de feedback para entender como os materiais estão sendo recebidos. Os materiais informativos em si, já podem estimular a interatividade e o feedback dos usuários. Isso permite o esclarecimento

²² PRENSKY, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. On the Horizon, 9(5), 1-6.

de dúvidas, a adequação de conteúdos e a identificação de áreas que necessitem de maior atenção ou detalhamento.

Além disso, à medida que a aplicação da Portaria evolui, pode ser necessário revisar e atualizar os materiais para refletir mudanças ou novos entendimentos.

Antes da distribuição em larga escala, é aconselhável fazer a validação e testagem dos materiais com grupos representativos do público-alvo. Isso pode ser feito através de grupos focais, testes de usabilidade ou consultas públicas. O feedback recolhido permitirá ajustes e refinamentos.

Após a produção, é vital garantir a distribuição e o alcance para que os materiais cheguem efetivamente a quem interessa²³. Isso pode envolver parcerias com organizações setoriais, distribuição em locais estratégicos, utilização de plataformas digitais e campanhas em mídias sociais.

Posteriormente à divulgação, é essencial monitorar a recepção e o entendimento dos materiais por parte do público. Esse monitoramento possibilita ajustes e atualizações, garantindo que os materiais informativos continuem a cumprir seu papel educativo de maneira eficiente.

Nesse sentido, a elaboração de materiais informativos exige uma abordagem metódica e centrada no usuário²⁴. No contexto da Portaria em análise, essa atenção ao detalhe da necessária acessibilidade em diversos formatos, de modo a abranger a diversidade de deficiências e à qualidade do material é essencial para garantir a compreensão integral e a subsequente adesão e implementação efetiva da norma.

c) Treinamentos e Workshops

A efetivação de normas, como a Portaria em questão, frequentemente demanda mais do que uma mera disseminação de informações. A capacitação é fundamental para que profissionais e entidades afetadas pela norma saibam como implementá-la corretamente. Há uma necessidade intrínseca de que os destinatários não apenas conheçam, mas também compreendam profundamente suas nuances, implicações e aplicações práticas.

Neste cenário, treinamentos e workshops surgem como ferramentas robustas, propiciando uma abordagem mais interativa e imersiva à normativa²⁵.

²³ KOTTER, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson, 2016.

²⁴ NORMAN, D. (2013). *The Design of Everyday Things*. Basic Books, 2013.

²⁵ KNOWLES, M. S., *The Adult Learner*, Elsevier, 2015.

Abordando tanto a teoria quanto a prática da aplicação da portaria, considerando as especificidades de cada setor impactado.

Ao planejar sessões de treinamento ou workshops, é fundamental que o conteúdo seja ajustado ao perfil do público-alvo. Diferentes atores podem ter necessidades distintas de aprendizado, dependendo de seu grau de familiaridade com a matéria²⁶ e de como a Portaria impactará diretamente suas operações.

Sendo assim, é preciso realizar um mapeamento minucioso das necessidades de capacitação dos diversos públicos²⁷. Isso implica identificar quais são os pontos da portaria que requerem maior esclarecimento, bem como as lacunas de conhecimento existentes entre os potenciais participantes.

Uma característica distintiva dos workshops e treinamentos é o espaço que oferecem para diálogo. Ao contrário dos materiais informativos unidirecionais, estes ambientes propiciam que dúvidas sejam esclarecidas em tempo real, permitindo ainda que feedbacks e preocupações sejam compartilhados diretamente com representantes governamentais.

Assim, além da transmissão de conteúdos, é vital que haja um espaço dedicado para o esclarecimento de dúvidas. Estas sessões de Q&A podem elucidar questões pontuais e proporcionar uma compreensão mais aprofundada da norma.

A teoria, quando não acompanhada da prática, pode permanecer abstrata para muitos participantes²⁸. É imprescindível adotar metodologias didáticas que favoreçam o engajamento dos participantes. A utilização de simulações, estudos de caso e cenários práticos ajuda a contextualizar a Portaria, ilustrando suas implicações em situações cotidianas ou em processos operacionais.

Além de instruir os participantes, treinamentos e workshops podem ser estrategicamente usados para formar multiplicadores de conhecimento²⁹. Esses indivíduos, uma vez capacitados, podem atuar em suas respectivas organizações ou comunidades, disseminando informações e garantindo que a Portaria seja compreendida e seguida de forma mais ampla.

Além das sessões de treinamento, os participantes devem receber materiais de apoio que sirvam como referência para a aplicação prática da portaria. Estes podem incluir manuais, checklists, FAQs, entre outros.

²⁶ DIRKSEN, J., *Design for How People Learn*, New Riders, 2016.

²⁷ GAGNÉ, R. M., *Principles of Instructional Design*, Cengage Learning, 2015.

²⁸ SCHON, D. A., *The Reflective Practitioner*, Basic Books, 1983.

²⁹ BANDURA, A., *Social Learning Theory*, Prentice Hall, 1977.

Posteriormente a cada sessão, é recomendável conduzir avaliações para medir a eficácia do treinamento. Estas avaliações, quando bem estruturadas, fornecem recortes valiosos sobre áreas que podem requerer maior ênfase em futuros treinamentos ou aspectos da Portaria que necessitam de maior clarificação.

O cenário regulatório está frequentemente em fluxo³⁰. Deste modo, é crucial que exista um compromisso contínuo com a atualização dos treinamentos, assegurando que eles reflitam a correta interpretação e aplicação da Portaria.

Tais eventos quando bem executados, têm o potencial não apenas de informar, mas de construir um entendimento robusto e colaborativo da norma. Eles representam uma ponte vital entre os órgãos reguladores, empresas reguladas, consumidores e os setores afetados como um todo, assegurando que a implementação da norma seja tanto informada quanto eficaz.

d) Campanhas de Conscientização

As campanhas de conscientização representam uma ferramenta valiosa no arsenal da Administração Pública quando se objetiva alcançar uma ampla gama de atores envolvidos e assegurar a disseminação e internalização de normas³¹, como é o caso da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022. A efetividade destas campanhas reside na combinação adequada de mensagens claras, canais de comunicação eficazes e abordagens que ressoem com os públicos-alvo.

Antes de dar início à campanha, é primordial identificar e definir sua mensagem central³². No contexto da Portaria em questão, a mensagem pode girar em torno da importância da norma e a ampliação da acessibilidade nos canais de SAC.

Embora o objetivo seja alcançar uma ampla gama de públicos estratégicos, é importante reconhecer que diferentes grupos podem ter diferentes necessidades e níveis de familiaridade com o tema³³. Assim, a campanha pode necessitar de versões ou abordagens adaptadas para públicos específicos.

A eficácia da campanha está intrinsecamente ligada à escolha dos canais de comunicação. Enquanto mídias sociais podem ser ideais para atingir o público mais jovem, rádio e televisão podem ser mais eficazes para públicos mais amplos ou de faixas etárias distintas. Eventos presenciais, por sua vez, oferecem a oportunidade de interação direta e esclarecimento de dúvidas.

³⁰ FULLAN, M., *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, 2016.

³¹ TORQUATO, F., *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional*, Summus, 1986.

³² KUNSCH, M. M. K., *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Summus, 2003.

³³ DUARTE, J., & Barros, A., *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, Atlas, 2006.

A mera divulgação da Portaria pode não ser suficiente para captar a atenção. É preciso investir em conteúdos atraentes, como vídeos curtos, infográficos, animações e testemunhos, materiais acessíveis que ilustrem a aplicabilidade e os benefícios da norma³⁴.

Nas plataformas digitais, é benéfico incentivar a interação, seja por meio de quizzes, enquetes ou fóruns de discussão. Estas interações não apenas mantêm o público engajado, mas também proporcionam insights sobre possíveis dúvidas ou áreas que necessitam de maior esclarecimento³⁵.

A colaboração com entidades setoriais, associações, ONGs, influenciadores e outros parceiros pode amplificar o alcance da campanha. Estas entidades e indivíduos, ao endossarem e disseminarem a mensagem, conferem-lhe maior legitimidade e expansão³⁶.

Toda campanha de conscientização deve ser acompanhada de perto. Ferramentas analíticas podem fornecer dados sobre a eficácia de diferentes abordagens, permitindo ajustes em tempo real para otimizar resultados.

Uma única campanha pode não ser suficiente³⁷. Dependendo da complexidade da norma e da receptividade do público, pode ser necessário reforçar a mensagem periodicamente, adaptando-a às novas circunstâncias ou feedbacks recebidos.

Estabelecer canais para receber feedback do público é vital. Comentários, críticas e sugestões podem fornecer direcionamento e percepções para futuras campanhas ou ações corretivas.

Em suma, campanhas de conscientização bem executadas podem ser a chave para a efetiva implementação de uma portaria, garantindo que seu propósito seja valorizado e adotado pela sociedade. Para tanto, é fundamental que se adote uma abordagem estratégica, participativa e adaptável, sempre em busca da clareza, relevância e impacto.

e) Estabelecendo Canais de Atendimento

A relação entre o Estado e o cidadão é fundamental para a consolidação de uma democracia participativa. Esta relação é mediada, entre outros mecanismos,

³⁴ ANDRADE, C. C. F., *Comunicação Governamental e Gestão da Informação*, Syntagma, 2011.

³⁵ RECUERO, R., *Redes Sociais na Internet*, Sulina, 2009.

³⁶ PINHO, J. B., *Relações Públicas na Internet*, Summus, 2003.

³⁷ FRANÇA, V. I., *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, All Print, 2008.

pelos canais de atendimento que o Poder Público oferece para esclarecimento das Políticas Públicas delineadas³⁸.

Nesse contexto, é muito importante que a Administração Pública estabeleça canais de atendimento onde interessados possam tirar dúvidas, solicitar esclarecimentos e oferecer feedbacks sobre a portaria.

A instituição de canais de atendimento no processo de implementação de normativas, como a mencionada, é mais do que um procedimento burocrático³⁹. É uma resposta às demandas da sociedade por transparência, clareza e acessibilidade. O cidadão, ao compreender uma normativa, está mais apto a respeitá-la, adaptar-se a ela e, se for o caso, a questioná-la.

Tais canais podem se dar por linhas diretas, endereços eletrônicos e centros de atendimento, reforçando a necessidade de se ter uma variedade de canais, cada um atendendo a uma especificidade de acessibilidade do público. Linhas diretas podem oferecer respostas rápidas e direcionamento; endereços eletrônicos possibilitam um atendimento assíncrono e documentado; centros de atendimento podem propiciar um contato mais humano e detalhado.

A inclusão de pessoas com deficiência, considerando tratar-se do público beneficiado pela norma e diretamente impactado por ela, deve ser questão central e prioritária na elaboração dos canais. Isso implica, a título de exemplo, em:

- Para deficiências auditivas: disponibilização de intérpretes de Libras, chats de texto em websites ou sistemas de mensagens instantâneas.
- Para deficiências visuais: sites adaptados com recursos de leitura de tela, informações disponíveis em Braille nos centros de atendimento e linhas diretas com atendentes treinados para dar instruções claras.
- Para deficiências motoras: centros de atendimento com plena acessibilidade física, e interfaces digitais que sejam fáceis de navegar.

Há, ainda, de se considerar que os canais de atendimento estabelecem uma via de mão dupla quando os cidadãos podem, além de solicitar esclarecimentos, oferecer feedbacks. Isso possibilita ao Poder Público identificar falhas, lacunas ou áreas de melhoria nos canais e na própria normativa.

O estabelecimento desses canais não deve ser um ato isolado. É necessário que haja monitoramento contínuo, atualizações regulares e capacitação

³⁸ MATIAS-Pereira, J., *Gestão estratégica de políticas públicas*, Atlas, 2008.

³⁹ CUNHA, L. A., *Descomplicando a Administração Pública*, FGV Editora, 2017.

periódica dos profissionais envolvidos, assegurando que os canais permaneçam relevantes e eficazes⁴⁰.

Sendo assim, ao priorizar a criação e manutenção de canais de atendimento eficientes e acessíveis, o Estado reforça seu compromisso com a democracia, a inclusão e o respeito aos direitos de todos os cidadãos⁴¹, garantindo que ninguém seja deixado para trás no processo de implementação e compreensão de suas normativas.

f) Feedback e Monitoramento

A eficácia e o impacto de qualquer estratégia ou iniciativa governamental, como a que versa sobre a Portaria regulamentadora do artigo 6º do Decreto 11.034/2022, não se restringem apenas ao seu lançamento e divulgação⁴².

O verdadeiro teste reside na recepção, compreensão e aplicação prática dessas diretrizes pelas partes interessadas. Assim, o feedback e o monitoramento surgem como componentes essenciais para aprimorar e recalibrar o Plano de Divulgação.

O feedback funciona como um termômetro, permitindo que o governo compreenda as perspectivas, preocupações e dúvidas que emergem a partir da base de implementação. Mais do que isso, ele oferece percepções valiosas que podem não ser evidentes a partir de uma visão meramente administrativa ou regulamentar⁴³.

É essencial estabelecer canais claros e acessíveis para a coleta desse feedback⁴⁴. Isso pode envolver pesquisas online, caixas de sugestões, fóruns de discussão, sessões de escuta ativa com grupos representativos, ou até mesmo a ferramenta a ser desenvolvida/implementada consoante previsto no art. 15, do Decreto 11.034/2022. A facilidade de uso e a confidencialidade desses canais podem incentivar uma maior participação das partes impactadas.

O feedback recebido pode ser de natureza quantitativa, como estatísticas de adesão ou índices de satisfação, e qualitativa, como comentários abertos ou entrevistas em profundidade. Ambos são complementares e proporcionam uma visão holística da eficácia do plano.

⁴⁰ OLIVEIRA, O., *Governança pública: o desafio do Brasil*, Elsevier, 2015.

⁴¹ SOUZA, C., *A democratização brasileira: balanço e perspectivas para o século 21*, Lua Nova, 2001.

⁴² MAZMANIAN, D. A. & Sabatier, P. A., *Implementação de Políticas Públicas*, EDUSP, 1999.

⁴³ DIAS, L. C., *Avaliação de políticas públicas*, FGV Editora, 2012.

⁴⁴ MATIAS-Pereira, J., *Manual de Gestão Pública Contemporânea*, Atlas, 2010.

Após a coleta e análise do feedback, é fundamental que haja mecanismos internos para revisar e adaptar a estratégia de divulgação⁴⁵. Isto não apenas demonstra a capacidade do governo de ser responsivo, mas também assegura que os esforços de divulgação sejam dinâmicos e alinhados com as necessidades em evolução dos afetados com a medida, sejam os usuários deficientes, sejam os prestadores dos serviços.

A coleta de feedback não deve ser uma atividade única. Deve-se estabelecer um sistema de monitoramento contínuo que permita avaliar periodicamente a eficácia da estratégia de divulgação e fazer ajustes conforme necessário.

A transparência é um pilar da governança eficaz. Assim, seria benéfico publicar relatórios periódicos que destaquem as descobertas do processo de feedback, as ações tomadas em resposta e os resultados subsequentes⁴⁶. Isto não apenas fomenta a confiança no processo, mas também estabelece uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua.

Há de se ter em mente que feedback e monitoramento não são apenas etapas reativas, mas sim proativas, fundamentais para aperfeiçoar a divulgação e garantir que a Portaria regulamentadora alcance seu objetivo último: ser compreendida, aceita e aplicada eficazmente pelo público-alvo. A abordagem iterativa, alimentada por feedback constante, assegura que o poder público permaneça sintonizado com as necessidades e preocupações do público alvo, otimizando assim a implementação da Portaria em questão.

2.1.3. Gestão de Riscos e Controles Internos

O desenvolvimento e a implementação de uma Portaria voltada para a regulamentação de serviços públicos transcende meramente a esfera normativa.

Neste caso em apreço, apesar de não se traduzir em significativos encargos financeiros diretos à Administração Pública, é fundamental que seja conduzida sob um prisma de cuidadosa gestão de riscos e controles internos para assegurar seu êxito e prevenir potenciais prejuízos. Esse entendimento pode ser referendado na obra do Coso⁴⁷ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), na qual extrai-se a afirmação de que "a integração de

⁴⁵ PAES de Paula, A. P., *Por uma nova gestão pública*, LTC, 2005.

⁴⁶ CUNILL Grau, N., *Participação cidadã no processo decisório e na gestão dos serviços públicos*, ENAP, 2010.

⁴⁷ COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gestão de Riscos*. Ed. Risco, 2004, pag. 23.

medidas regulatórias dentro de uma perspectiva de gestão de riscos amplia a eficiência e eficácia das políticas públicas".

A preexistência de um sistema de gerenciamento de riscos e controles na unidade simplifica o processo, uma vez que a nova Política pode ser integrada a este sistema já estabelecido. A pertinência de gerenciar riscos se manifesta em múltiplas dimensões: promove a comunicação apropriada, assegura a conformidade com legislações, previne danos reputacionais, resguarda contra riscos de desvios éticos e corrupção e capacita a unidade a alcançar seus objetivos delineados.

A sustentação da gestão de riscos reside na estruturação dos processos de trabalho. A delimitação do escopo e a subsequente priorização dos processos podem ser otimizadas com o Método de Priorização de Processos. Posteriormente, a metodologia de gestão integrada - englobando integridade, riscos e controles - pode ser desdobrada em etapas específicas, das quais destaca-se:

a) Fase 1 - Ambiente e Objetivos

O controle ambiental se refere, em grande parte, aos controles intangíveis, que ressoam com os valores e a ética dos membros da organização. A avaliação desse ambiente visa coletar dados que embasem a identificação de riscos e, simultaneamente, fornecer subsídios para decisões que visem alcançar os objetivos estabelecidos pela alta administração. Esses objetivos, essenciais para a missão da entidade, devem ser divulgados e alinhados à disposição da organização em enfrentar riscos.

- **Ambiente Interno:** É fundamental considerar a integridade organizacional, os valores éticos, a competência dos membros, a delegação de autoridade e responsabilidade, e a estrutura de governança. Este ambiente serve como pilar para todos os demais componentes, instituindo uma cultura de integridade, gestão de riscos e controles internos.

- **Definição de Objetivos:** Em todos os estratos da unidade, é imperativo que os objetivos sejam claramente estabelecidos e comunicados, alinhados à missão e visão organizacional, para facilitar a identificação de eventos potencialmente disruptivos.

Diversas fontes, como regimentos internos, projetos, orçamentos, relatórios gerenciais e fiscalizatórios, podem ser consultadas para obter informações sobre o órgão ou unidade em questão, bem como sobre os macroprocessos e processos específicos.

Nesse contexto, pode ser utilizada a análise SWOT - ferramenta, focada na análise de cenário, que se mostra importante para identificar tanto os pontos fortes

e fracos inerentes à organização quanto as oportunidades e ameaças do ambiente externo. A percepção correta destes aspectos é determinante para antever riscos e formular estratégias de resposta eficazes.



Ao combinar a gestão de riscos com a estratégia organizacional, a entidade pode concentrar-se em alcançar os objetivos desejados e, simultaneamente, ajustar os riscos ao nível de tolerância estabelecido pela organização, conforme destacado por Gibbs e DeLoach⁴⁸.

b) Fase 2 - Reconhecimento de Eventos Associados ao Risco

O objetivo primordial desta fase é mapear e documentar tanto os eventos que podem obstruir a realização dos objetivos do processo quanto as origens e possíveis desdobramentos desses eventos. Esta análise deve ser edificada sobre as descobertas da análise do ambiente organizacional e a definição clara dos objetivos, conforme discutido na Fase 1.

Os eventos, em sua natureza, são circunstâncias potenciais - ainda não concretizadas - capazes de influenciar os propósitos organizacionais, se manifestarem. Essas eventualidades podem ter conotações positivas, denominadas oportunidades, ou negativas, caracterizadas como riscos. Nesta abordagem, o foco reside primordialmente nos riscos.

Ao destacar os riscos, é possível projetar uma abordagem apropriada e decidir sobre a resposta adequada a cada um deles. É vital compreender esses riscos

⁴⁸ OLESKOVICZ, M.; OLIVA, F.; PEDROSO, M. *Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Alinhamento Estratégico: Um Estudo de Caso*. Revista Iberoamericana de Estratégia - RIAE, vol. 17, n. 2, p. 19 -31, 2018.

dentro de uma perspectiva abrangente e não em fragmentos isolados⁴⁹. Então, quais são as dimensões de um evento de risco?

- **Origens:** Estas são as circunstâncias que potencializam a emergência de um risco, frequentemente referidas como determinantes de risco, e podem emanar tanto de ambientes internos quanto externos.
- **Risco em si:** É a probabilidade de um evento se manifestar e influenciar adversamente os objetivos propostos.
- **Desdobramentos:** Representam os impactos de um evento de risco sobre os objetivos estabelecidos.

Para uma identificação precisa dos riscos, é indispensável a colaboração de servidores versados no processo, com uma percepção integrada dos serviços da unidade em suas variadas camadas⁵⁰. Estes profissionais devem, adicionalmente, estar familiarizados com as estratégias de gestão de riscos e controles internos.

A abordagem escolhida para reconhecer eventos de risco deve estar alinhada com o perfil do grupo⁵¹. Algumas das ferramentas e técnicas comuns incluem: questionários e listas de verificação; sessões de ideias e debates colaborativos; inspeções e análises críticas; representações visuais, como fluxogramas; diagramas de correlação, entre outros.

Após a identificação, é crucial que os riscos sejam documentados de maneira estruturada, permitindo a análise das causas e consequências potenciais, bem como a sua categorização e avaliação com relação à sua probabilidade e magnitude de impacto.

c) Fase 3 - Avaliação de eventos de riscos e controles

A terceira etapa do processo se concentra na avaliação minuciosa dos eventos de riscos previamente identificados, desmembrando-os em seus elementos constitutivos, que são as causas e as consequências. O cerne desta avaliação está na determinação da probabilidade de um evento se concretizar e no potencial impacto que ele poderia causar.

Convém notar que, frequentemente, a origem (ou causas) de um risco é diretamente proporcional à sua probabilidade de manifestação⁵², enquanto que a

⁴⁹ ALMEIDA, M. C., *Gestão de Riscos em Organizações*, Editora Atlas, 2011.

⁵⁰ BARROS, F., *A Prática da Gestão de Riscos em Projetos*, Editora Elsevier, 2014.

⁵¹ OLIVEIRA, D., *Gestão de Riscos e Controles Internos*, Editora Atlas, 2015.

⁵² CARDOSO, J. L., *Gestão de Riscos e Compliance*, Editora Impetus, 2016.

gravidade das consequências advindas desse risco está atrelada ao seu impacto potencial⁵³.

Para uma análise robusta e confiável, é imprescindível que a avaliação dos riscos seja realizada por meio de abordagens tanto quantitativas quanto qualitativas, ou uma combinação criteriosa de ambas, adaptando-se ao contexto específico da situação em análise⁵⁴.

Adicionalmente, ao se tratar de uma Política Pública alinhada à Portaria que dá corpo ao artigo 6º do Decreto 11.034/2022, é crucial que essa avaliação contemple dois panoramas distintos do risco: o risco inerente e o risco residual.

O risco inerente, também conhecido como risco bruto, reflete a exposição inicial ao risco, sem levar em consideração quaisquer medidas ou controles preventivos. Por outro lado, o risco residual leva em consideração as estratégias e controles implementados, fornecendo uma visão mais realista do potencial impacto após as medidas de mitigação estarem em vigor⁵⁵.

Esta distinção é fundamental para garantir que as estratégias de controle interno sejam tanto eficazes quanto eficientes na gestão de riscos da referida política.

d) Fase 4 - Resposta a risco

Na quarta etapa do processo, denominada "Gestão de Respostas a Riscos", as "Atividades de Controle" surgem como instrumentos primordiais. Essas atividades representam um conjunto de políticas e procedimentos meticulosamente criados e implementados com o objetivo de atenuar os riscos aos quais a entidade decide enfrentar. Estes procedimentos, muitas vezes referidos como mecanismos de controle, não se restringem a um setor específico, mas devem permeiar toda a estrutura organizacional, abrangendo cada função e hierarquia.

Dentro desse escopo, uma série de controles internos é incorporada, que pode ser categorizada como preventiva ou detectiva. Esses controles são essenciais, não apenas para a detecção de riscos, mas também para a instauração de planos de contingência e continuidade⁵⁶. Estes planos preparam a organização para reagir adequadamente caso os eventos de risco venham a se concretizar.

⁵³ COSO, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, AICPA, 2017.

⁵⁴ TARAPANOFF, Kira. *Inteligência, informação e conhecimento*, Editora IBICT, 2001.

⁵⁵ PFISTER, J. A., *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*, Physica-Verlag HD, 2009.

⁵⁶ Cavalcante, P., *Risco e Retorno*, Elsevier Brasil, 2014.

É importante salientar que uma única atividade de controle pode ser suficiente para gerir vários riscos⁵⁷. No entanto, em situações específicas, uma multiplicidade de tais atividades pode ser necessária para tratar adequadamente de um risco específico.

Uma vez determinado o grau do risco remanescente, é imperativo decidir sobre a abordagem estratégica mais apropriada para enfrentá-lo. Esta decisão será moldada levando-se em conta o nível de exposição ao risco que foi previamente definido, em comparação com a avaliação realizada por meio da matriz de riscos⁵⁸.

Todas as estratégias implementadas para lidar com os riscos identificados devem estar em sintonia com o limite de tolerância ao risco da entidade⁵⁹. Uma análise detalhada de custo-benefício é essencial para garantir a eficácia da estratégia. Além disso, é crucial considerar se a resposta selecionada influencia a probabilidade, o impacto, ou ambos, relacionados ao risco⁶⁰. Finalmente, a responsabilização é vital: um indivíduo ou equipe, denominado "guardião do risco", deve ser designado para garantir que as estratégias adotadas sejam implementadas e monitoradas adequadamente.

Na gestão de riscos, especialmente em relação à política pública derivada da Portaria que normatiza o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, os gestores têm a prerrogativa de modificar as respostas a determinados riscos. Eles podem optar por implementar uma estratégia onde inicialmente teriam escolhido aceitar o risco e abster-se de qualquer controle, ou vice-versa. Entretanto, tal decisão requer uma justificativa robusta e subsequente avaliação por uma autoridade superior especializada em gestão de riscos.

No âmbito governamental, certamente há ocasiões em que a solução ideal, embora identificada, enfrenta barreiras práticas para sua implementação imediata, seja devido a restrições financeiras, complexidade ou intervenção elevada⁶¹.

Em tais circunstâncias, é prudente considerar medidas compensatórias que sejam mais viáveis financeiramente e que possam atenuar os riscos iminentes. Estas medidas, conhecidas como controles compensatórios, são projetadas para equilibrar deficiências nos sistemas de controle existentes, minimizando a probabilidade de materialização de riscos ou reduzindo sua gravidade⁶².

⁵⁷ SPILLAN, John E. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, 2011.

⁵⁸ BORBA, J.S., *Gestão Estratégica de Riscos e Seu Impacto no Desempenho Organizacional*, Editora Vozes, 2016.

⁵⁹ COSO, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, AICPA, 2017.

⁶⁰ Nakamura, W. T., *Gestão de Riscos e Controles Internos*, Editora Saint Paul, 2012.

⁶¹ SPILLAN, John E. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, 2011.

⁶² Pfister, J. A., *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*, Physica-VerlagHD, 2009.

Por exemplo, se a ação primária recomendada é a digitalização de um processo, mas isso demandaria um período extenso para ser concretizado, medidas alternativas, como controles manuais temporários, podem ser adotadas para preencher essa lacuna⁶³.

Além disso, na proposição e implementação de controles, uma avaliação criteriosa de custo-benefício é essencial. Tal análise garante que os recursos investidos na implementação de um controle não ultrapassem o valor do benefício esperado, assegurando uma gestão de riscos tanto eficaz quanto eficiente⁶⁴.

Em suma, a implementação da Portaria exige um olhar apurado para a gestão de riscos e controles internos, assegurando não apenas a sua execução bem-sucedida, mas também o alinhamento com os objetivos estratégicos da entidade.

2.1.4. Monitoramento e Avaliação da Política Pública

O processo de monitoramento e avaliação nas políticas públicas, em especial na Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, envolvem a análise crítica de vários elementos das intervenções do Estado, desde a identificação dos desafios que impulsionam tais políticas, até a forma como são estruturadas e aplicadas, e ainda, sua eficiência, relevância e impacto real.

Ambos, monitoramento e avaliação, devem ser embasados em informações precisas, coletadas de maneira sistemática e avaliadas utilizando-se métodos de pesquisa robustos⁶⁵. Essas duas práticas, embora distintas em sua natureza, são complementares, visando garantir que as políticas adotadas sejam não apenas adequadas, mas também efetivas na resolução de questões de interesse público. A avaliação é uma fase imprescindível tanto para o desenvolvimento, como para a adaptação contínua das formas e dos instrumentos de ação pública, denominado como fase de “aprendizagem política”⁶⁶.

A iniciativa, sob a forma de regulamentação do serviço de atendimento ao consumidor portador de deficiência, representa implementações concretas das políticas. Eles atuam diretamente, buscando melhorar as condições de vida do segmento específico da sociedade, como, no caso em tela, as pessoas portadoras de deficiência. Essas ações são essencialmente a transposição de conceitos e ideais para ações práticas que afetam diretamente o cotidiano dos cidadãos.

⁶³ FREITAS, Henrique, *Gestão de Processos: Enfoque na prática e na inovação*, Atlas, 2017.

⁶⁴ VIANNA, S.D., *Avaliação de Viabilidade Econômica de Projetos*, Saraiva, 2015.

⁶⁵ KUSEK, J.Z. & RIST, R.C., *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, World Bank, 2004.

⁶⁶ FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas no Brasil. Planejamento e Políticas Públicas, Brasília, IPEA, n. 21, 2002.

O propósito primordial de qualquer projeto, programa ou política pública é a criação de valor para a sociedade. A meta é induzir transformações positivas, solucionar desafios enfrentados pela população e satisfazer as necessidades e expectativas coletivas⁶⁷. Assim, qualquer intervenção governamental, incluindo aquelas estipuladas pela Portaria em questão, precisa ser meticulosamente planejada, com foco claro nas mudanças desejadas, garantindo que os direitos e necessidades das pessoas com deficiência sejam integralmente atendidos.

A essência de uma gestão eficiente em políticas públicas está em sua fundamentação em evidências⁶⁸. O monitoramento e a avaliação constituem pilares nessa abordagem estratégica. Sem a prática adequada de monitoramento e avaliação, a administração pode se tornar excessivamente focada nos procedimentos e métodos, negligenciando os impactos e os benefícios tangíveis para a população⁶⁹.

Existe um equívoco comum de que a avaliação deveria ser reservada apenas para o final de uma implementação de programa. No entanto, são processos contínuos que permeiam todas as fases do ciclo de políticas públicas, levando a formas distintas de avaliação conforme o estágio⁷⁰.

Ao empregar o monitoramento e a avaliação, os gestores evidenciam sua responsabilidade na gestão eficiente dos recursos públicos. Utilizar estas práticas não só fornece uma visão clara do progresso, mas também capacita os gestores a adaptar e reorientar as ações conforme necessário⁷¹. Essa abordagem baseada em evidências minimiza a dependência de suposições e maximiza a tomada de decisões informadas por análises e dados robustos.

A ação de monitoramento e avaliação requer a implementação de fases anteriores norteadoras da eficiência e efetividade da política pública. Nesse contexto, abordaremos a seguir ações necessárias de implementação:

a) Definição de Indicadores de Desempenho

Ao contemplar a efetividade e o impacto de uma política pública, uma abordagem estratégica é imprescindível. Uma etapa crucial nesse processo é a definição de indicadores de desempenho bem delineados. Estes indicadores não são

⁶⁷ SOUZA, Celina, *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*, Cengage Learning, 2016.

⁶⁸ PEARSON, Mark., *Evidence-Based Policy Making*, OECD Publishing, 2018.

⁶⁹ KUSEK, J.Z. & RIST, R.C., *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, World Bank, 2004.

⁷⁰ BRITES, Jairo., *Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Efetiva*, Editora Forense, 2017.

⁷¹ BARZELAY, Michael., *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, 2001.

apenas ferramentas de mensuração, mas também refletem a integridade e direção da política⁷².

Primeiramente, um bom indicador de desempenho deve ser pertinente. Isso implica que ele deve estar estreitamente relacionado com os objetivos primordiais da política. Um indicador não alinhado pode desviar o foco dos verdadeiros resultados desejados, levando a ações e alocações de recursos que não agregam valor ao propósito principal da política⁷³.

Em seguida, os indicadores devem ser quantificáveis. Para que a gestão pública possa acompanhar e avaliar o progresso, é essencial que os indicadores possam ser medidos de maneira objetiva⁷⁴. Valores qualitativos, embora úteis em algumas situações, podem não oferecer a precisão necessária para ajustes e otimizações.

Outra característica vital é a temporalidade. Indicadores eficazes devem ser definidos em um recorte temporal específico, permitindo análises periódicas⁷⁵. Ao se definir, por exemplo, um indicador anual, a política pode ser avaliada regularmente, observando-se tendências ao longo do tempo.

A sensibilidade dos indicadores também é crucial. Eles precisam ser ágeis e responsivos o suficiente para capturar qualquer variação, seja ela um avanço decorrente da efetivação das ações propostas, ou um desvio que exija correções de rota.

Além disso, a simplicidade é muitas vezes subestimada. Embora a complexidade possa ser necessária em alguns casos, indicadores simples são mais facilmente compreendidos⁷⁶, permitindo que stakeholders, desde gestores até a população em geral, entendam e se engajem no processo de implementação e avaliação da política.

Por fim, mas não menos importante, é o aspecto da adaptabilidade. Em um ambiente dinâmico e em constante evolução, os indicadores podem precisar de

⁷² BRYSON, John M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, 2011.

⁷³ KAUFMANN, Daniel & KRAAY, Aart., *Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?*, World Bank, 2008.

⁷⁴ SECCHI, Leonardo., *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*, Cengage Learning, 2010.

⁷⁵ TORRES, Lourdes., *Evaluación de la eficacia de la acción pública*, Editorial Civitas, 1997.

⁷⁶ NEELY, Andy., *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times Prentice Hall, 2002.

revisões e ajustes⁷⁷. Assim, periodicamente, deve-se revisar e ajustar esses indicadores para garantir sua relevância contínua.

b) Coleta de Dados Sistemática

A implementação de qualquer política pública, como a aqui prevista pela Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, requer uma avaliação rigorosa e constante. Segundo Gohn⁷⁸, essa avaliação é alimentada, em grande medida, por dados coletados ao longo da implementação da política. Assim, o processo de coleta de dados não pode ser esporádico ou casual; ele deve ser sistemático e persistente.

Para começar, a estruturação prévia do processo de coleta de dados é fundamental. Antes de iniciar qualquer coleta, é essencial ter clareza sobre quais dados são necessários, qual sua relevância para a política em questão e como eles serão utilizados na análise subsequente. Isso garante que os recursos sejam direcionados de forma eficaz e que os dados coletados sejam realmente úteis para a avaliação da política.

A consistência na coleta é outra consideração primordial. Os dados precisam ser coletados usando as mesmas metodologias e ferramentas ao longo do tempo. Isso garante que as comparações e análises feitas em diferentes pontos no tempo sejam válidas e livres de distorções decorrentes de mudanças na metodologia de coleta.

Dentro desse contexto, é importante ressaltar o valor da coleta de dados tanto quantitativos quanto qualitativos⁷⁹. Enquanto os dados quantitativos podem fornecer uma visão objetiva e mensurável sobre o progresso da política, os dados qualitativos oferecem insights sobre as nuances, contextos e interpretações associadas à política. Juntos, eles fornecem uma visão holística e completa da implementação e do impacto da política.

O uso da tecnologia na coleta de dados também não pode ser ignorado. Com o avanço das ferramentas de TI e sistemas de gerenciamento de dados, a coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de dados tornou-se mais viável⁸⁰. Essas ferramentas também permitem uma coleta mais frequente, quase em tempo real em

⁷⁷ DENECKE, Alexander., *Quality management and performance indicators in academic research*, Quality Assurance in Education, 2009.

⁷⁸ GOHN, M. G. M. (*Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*, Loyola, 1997.

⁷⁹ CRESWELL, J. W. & Creswell, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, SAGE Publications, 2017.

⁸⁰ MANYIKA, J. et al. *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*, McKinsey Global Institute, 2011.

alguns casos, permitindo uma reação rápida a desafios emergentes. O uso da tecnologia pode ser o caminho para resolver o comando previsto no art. 15 do Decreto 11.034/2022, o qual dispõe acerca do desenvolvimento de metodologia e implementação de ferramenta para acompanhar a efetividade dos SACs.

Além disso, a transparência na coleta de dados é crucial. A integridade dos dados coletados precisa ser garantida, e qualquer conflito de interesses ou viés potencial no processo de coleta deve ser identificado e gerenciado. Isso não só garante a validade dos dados, mas também reforça a confiança dos stakeholders na política e em seu processo de avaliação.

A coleta sistemática de dados, quando executada corretamente, fornece uma base sólida sobre a qual as decisões podem ser tomadas, garantindo que a política em questão alcance seus objetivos pretendidos e gere valor real para a sociedade.

c) Estrutura de Relatórios Regularizados

A criação e manutenção de uma estrutura de relatórios regularizados não é apenas um exercício burocrático, mas sim uma ferramenta essencial para manter todas as partes interessadas informadas sobre o progresso e os desafios enfrentados na jornada da política.

Em primeiro lugar, a periodicidade dos relatórios precisa ser determinada de forma estratégica. O intervalo escolhido deve ser suficientemente curto para permitir intervenções ágeis quando necessário, mas longo o suficiente para que mudanças significativas possam ser observadas e registradas. Um relatório demasiadamente frequente pode desviar recursos significativos, enquanto relatórios muito esporádicos podem não capturar a dinâmica em evolução da política em tempo hábil.

Os relatórios regularizados servem a vários propósitos. Primeiramente, eles fornecem atualizações regulares para os tomadores de decisão, permitindo que estes façam ajustes com base em informações atualizadas⁸¹. A constante revisão do progresso em relação aos objetivos estabelecidos pela Portaria garante que os recursos sejam otimizados e que as estratégias sejam recalibradas, se necessário.

Além disso, a estrutura do relatório deve ser abrangente. Deve incluir, claro, os sucessos e logros alcançados, mas é igualmente vital que identifique desafios, obstáculos e áreas de melhoria. Esta abordagem equilibrada não só fornece

⁸¹ JANN, W., & Wegrich, K. *Theories of the policy cycle*, Handbook of public policy analysis, CRC Press, 2007.

uma visão realista do estado atual da implementação da política, mas também promove a transparência e a confiança entre os diversos atores.

Outro ponto fundamental é que os relatórios devem ser acessíveis e compreensíveis⁸². Considerando que os atores envolvidos podem variar desde especialistas em políticas públicas até o cidadão comum, é essencial que o relatório seja redigido de forma clara, evitando jargões desnecessários e utilizando visualizações de dados, quando apropriado, para ilustrar pontos-chave.

Por fim, na era da digitalização, é vital considerar a publicação e disseminação dos relatórios em plataformas digitais, permitindo um alcance mais amplo. O acesso fácil a esses relatórios pode fomentar uma maior participação do público, além de reforçar o compromisso do governo com a transparência e a responsabilidade⁸³.

Ao adotar uma abordagem estruturada e estratégica para a elaboração de relatórios regulares sobre a implementação da política, garante-se que a política não apenas permaneça no rumo certo, mas também mantenha um nível elevado de confiança e apoio entre todos os envolvidos e beneficiados.

d) Análise de Riscos e Contingências

A implementação de uma política pública é uma empreitada que opera em ambientes intrinsecamente variáveis e muitas vezes imprevisíveis. Neste contexto, duas ferramentas são de extrema importância para garantir a efetividade e eficiência das ações públicas: a análise de riscos e contingências e o monitoramento constante da política⁸⁴. A interface entre essas duas ferramentas é fundamental para o êxito da política pública.

A análise de riscos e contingências envolve identificar, avaliar e priorizar potenciais ameaças ou oportunidades que possam impactar os objetivos da política pública. Uma vez identificados os riscos, são elaboradas estratégias para mitigá-los, seja através de prevenção, transferência ou aceitação. As contingências, por outro lado, são planos de ação elaborados para responder rapidamente caso um risco se materialize⁸⁵.

⁸² DENZIN, N. K., & Lincoln, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, 2017.

⁸³ BERTOT, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. *Using ICTs to create a culture of transparency*, Government Information Quarterly, 2010.

⁸⁴ SECCHI, L. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. Editora Cengage Learning, 2013.

⁸⁵ DIAS, L. C. & Costa, H. G. *Gestão de políticas públicas no Brasil: riscos e contingências*, FGV Editora, 2016.

Já o monitoramento da Política Pública envolve a coleta, análise e interpretação de dados sobre a implementação e os resultados da política⁸⁶. Esta é uma atividade contínua que permite aos gestores avaliar o progresso da política em relação aos seus objetivos e realizar ajustes conforme necessário.

O monitoramento fornece informações valiosas que podem indicar a emergência de novos riscos ou a mudança na probabilidade ou impacto de riscos previamente identificados. Assim, a análise de riscos não é um processo estático, mas sim dinâmico, constantemente informado pelo monitoramento. Há uma retroalimentação constante.

Quando um risco se materializa, o sistema de monitoramento é a primeira linha de detecção⁸⁷. Uma resposta ágil, possível através de um monitoramento eficaz, pode minimizar os impactos adversos ou até mesmo transformar ameaças em oportunidades.

Os insights obtidos através do monitoramento podem indicar a necessidade de revisar e ajustar os planos de contingência, tornando-os mais relevantes e eficazes para o contexto atual. Pode ser necessário o ajuste da estratégia.

O monitoramento também pode revelar áreas de sucesso ou pontos de eficiência na política pública, que, quando identificados, podem servir como ferramentas proativas para mitigar riscos emergentes.

A combinação de uma análise robusta de riscos com um monitoramento eficaz resulta em um ciclo de melhoria contínua, no qual a política é constantemente adaptada e refinada para melhor atender às suas metas e objetivos.

A análise de riscos e contingências e o monitoramento da política pública são dois lados da mesma moeda. Juntos, eles formam uma abordagem holística para gerir incertezas e garantir que as políticas públicas sejam resilientes, adaptáveis e eficazes em face de um ambiente em constante mudança. Ao reconhecer a intersecção vital entre essas ferramentas, os gestores estão mais bem equipados para enfrentar desafios e maximizar o impacto positivo de suas iniciativas⁸⁸.

e) Revisão e Ajustes na Implementação da Política Pública

A efetividade de uma política pública não é determinada apenas pelo rigor de sua concepção ou pela eficiência de sua implementação inicial. Em um ambiente complexo e dinâmico como o da governança pública, a capacidade de

⁸⁶ JANN, W. & Wegrich, K. *Theories of the policy cycle*, Handbook of public policy analysis, 2007.

⁸⁷ TAKAHASHI, A. S. *Avaliação de políticas públicas no Brasil: métodos e abordagens*, Editora UNESP, 2002.

⁸⁸ SOUZA, C. *Políticas públicas: uma revisão da literatura*. Sociologias, 2006.

adaptação é essencial. A fase de revisão e ajustes, conseqüentemente, emerge como um elemento fundamental no ciclo de vida de uma política.

Ao abordar a execução de políticas públicas, é comum reconhecer a necessidade de ajustes ao longo do processo. Muitas vezes, essas estratégias de implementação se desenvolvem por meio de avanços graduais e ajustes contínuos, como se estivéssemos navegando em águas desconhecidas ou explorando um terreno pouco iluminado. Apesar desses desafios e incertezas iniciais, com perseverança e adaptação, essas políticas tendem a alcançar seus objetivos e gerar impactos positivos na sociedade. A flexibilidade e a capacidade de aprender com a experiência são cruciais para garantir o sucesso dessas iniciativas⁸⁹.

É imprescindível compreender que uma política pública não é um artefato estático⁹⁰. Seja por mudanças no ambiente externo, seja pelo surgimento de novas informações, as premissas iniciais de uma política podem necessitar de reavaliação. A Portaria em discussão, em sua implementação, inevitavelmente enfrentará desafios e oportunidades não antecipados em sua formulação.

Nesse contexto, a coleta sistemática de dados e o monitoramento contínuo fornecem um fluxo constante de informações sobre o desempenho da política. Este feedback é uma bússola, indicando não apenas os sucessos, mas também as áreas que necessitam de intervenção⁹¹.

A revisão não é um processo pontual, mas sim iterativo. Mesmo pequenas mudanças implementadas podem ter efeitos em cascata, exigindo ajustes subsequentes. Esse ciclo de revisão, ajuste e nova revisão garante que a política permaneça adaptável e resiliente diante dos desafios.

De igual modo, revisões e ajustes não devem ser feitos isoladamente por uma equipe técnica. Os atores envolvidos, sendo diretamente afetados pela política, oferecem perspectivas únicas e valiosas. A participação deles no processo de revisão pode trazer insights que não seriam evidentes para os formuladores da política⁹².

O mesmo refere-se à comunicação, qualquer ajuste em uma política pública deve ser comunicado de forma clara e transparente⁹³. Isso garante que todas

⁸⁹ SPINK, Peter Kevin, BURGOS, Fernando. *Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil. Os Limites da Abordagem de Implementação: Vulnerabilidade Urbana a Partir do Outro Lado da Rua*. ENAP, 2019, p. 100-125.

⁹⁰ FARAH, M. F. *Desafios da gestão de políticas públicas*. Editora FGV, 2005.

⁹¹ SABATIER, P. A. & Mazmanian, D. *The implementation of public policy*. Brookings Institution, 1980.

⁹² ABERS, R. & Keck, M. *Mobilizing the State: The Erratic Partner in Brazil's Participatory Water Policy*. Politics & Society, 2006.

⁹³ DAHL, R. A. *A preface to democratic theory*. University of Chicago Press, 2006.

as partes interessadas estejam cientes das mudanças e possam se adaptar de acordo. Além disso, a comunicação aberta fortalece a confiança e a legitimidade da política perante o público.

Acima de tudo, a fase de revisão e ajustes exige uma postura proativa e responsiva por parte dos gestores. A disposição em reconhecer desafios e agir de maneira decisiva para abordá-los é crucial para garantir que a política alcance seus objetivos.

Assim, a fase de revisão e ajustes é um exercício contínuo de aprendizado e adaptação. Ao integrar feedback, reconhecer e responder prontamente aos desafios, e ao se manter alinhado com as necessidades e objetivos da Portaria, a política pública tem maior probabilidade de sucesso e impacto positivo duradouro.

f) Envolvimento das Partes Interessadas no Monitoramento e Avaliação

Em qualquer política pública, especialmente aquelas que afetam diretamente a vida dos cidadãos, como é o caso da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, o engajamento ativo das partes interessadas - ou *stakeholders* - é uma ferramenta indispensável para garantir sua eficácia, relevância e legitimidade.

Cada ator traz para o processo uma perspectiva única, fruto de sua experiência, conhecimento e posição dentro do ecossistema da política. As comunidades e segmentos afetados, como é o caso dos portadores de deficiência por exemplo, vivenciam diretamente os efeitos da política, enquanto os especialistas possuem uma compreensão técnica e teórica das intervenções⁹⁴. Por sua vez, os órgãos governamentais têm uma visão macro, considerando aspectos legislativos, logísticos e financeiros.

Incorporar essas diferentes perspectivas é extremamente relevante. A experiência vivida pelos portadores de deficiência pode revelar nuances e detalhes práticos que não são imediatamente aparentes nas análises técnicas. Em contrapartida, os insights dos especialistas podem ajudar a contextualizar as informações, identificar tendências e estabelecer benchmarks⁹⁵. Já os órgãos governamentais podem identificar sinergias com outras políticas ou sinalizar recursos e ferramentas disponíveis.

Sendo assim, uma política que tem o input regular de todos os atores por ela impactados tem maior probabilidade de ser vista como legítima e justa. Isso

⁹⁴ BRESSER-Pereira, L. C. *Construção Política e Reformas Econômicas na América Latina*. Editora 34, 2002

⁹⁵ KINGDON, J.W. *Agendas, alternatives, and public policies*. Pearson, 2011.

não apenas facilita sua implementação, mas também ajuda a garantir que a política seja aceita e adotada pela comunidade. Ainda mais, num contexto que versa sobre acessibilidade de pessoas com deficiência.

Nessa perspectiva, o feedback contínuo das partes interessadas pode ajudar a identificar potenciais desafios, obstáculos ou resistências que possam surgir no futuro, permitindo que os gestores da política se antecipem e desenvolvam estratégias para lidar com eles⁹⁶.

Além disso, o envolvimento ativo dos stakeholders cria um senso de propriedade e responsabilidade compartilhada. Quando as partes interessadas sentem que suas vozes são ouvidas e valorizadas, elas são mais propensas a se comprometerem ativamente com o sucesso da política.

É notório que as Políticas públicas raramente operam em ambientes estáticos. As necessidades mudam, os desafios evoluem e novas informações surgem constantemente. A inclusão regular de feedback de todos os envolvidos permite que a política seja adaptável, ajustando-se às mudanças e mantendo sua relevância e eficácia⁹⁷.

O envolvimento das partes interessadas não é um mero complemento, mas sim um componente essencial na elaboração, monitorização e avaliação de políticas públicas. Ele potencializa a efetividade da política, garantindo que esta seja não apenas tecnicamente sólida, mas também socialmente relevante e responsiva⁹⁸. No contexto da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, este engajamento é crucial para assegurar que a política alcance seus objetivos de inclusão.

g) Fiscalização

A fiscalização desempenha um papel crucial na efetivação das políticas públicas, servindo como mecanismo de controle e garantia de que os direitos e necessidades da população estejam sendo atendidos conforme o estipulado⁹⁹. Especialmente quando se aborda a política de acessibilidade nos canais de SAC, regulamentada pela Portaria vinculada ao artigo 6º do Decreto 11.034/2022, a fiscalização se torna ainda mais pertinente, uma vez que contempla um segmento populacional historicamente vulnerável, as pessoas portadoras de deficiência.

⁹⁶ LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation, 2010.

⁹⁷ SABATIER, P.A. *Theories of the policy process*. Westview Press, 2007.

⁹⁸ SARAVIE, E. & Ferrarezi, E. *Políticas Públicas: fundamentos, métodos e técnicas*. Editora FGV, 2006.

⁹⁹ VIANA, M. F. *Controle e fiscalização das políticas públicas*. Editora Juspodivm, 2015.

Nesse sentido, o recurso das inspeções, sejam elas programadas ou inesperadas, são a primeira linha de ação nesse mecanismo de fiscalização. Essas abordagens oferecem uma radiografia instantânea do cenário, permitindo que as autoridades avaliem, em tempo real, se os call centers e plataformas de atendimento estão cumprindo o que preconiza a Portaria. Mais do que simplesmente verificar infraestruturas, a inspeção engloba a verificação da qualidade dos treinamentos oferecidos aos atendentes, garantindo que eles estejam aptos a lidar com as especificidades requeridas.

Porém, para uma compreensão mais profunda e ampla da aderência à norma, são necessárias auditorias. Estas, diferentemente das inspeções, têm um escopo mais amplo, avaliando registros, operações e práticas de uma entidade de forma sistemática¹⁰⁰. No contexto do Decreto em questão, tal abordagem pode ser necessária para assegurar que os canais de atendimento não apenas existam, mas que sejam verdadeiramente acessíveis e eficientes para aqueles que mais necessitam.

Além disso, a autoregulação também possui um papel determinante. O mecanismo de autoavaliação e os subsequentes relatórios de conformidade são evidências tangíveis do compromisso das entidades e empresas com a política de acessibilidade¹⁰¹. Os relatórios de conformidade, que devem ser apresentados periodicamente, servem como um termômetro para medir o comprometimento da empresa com a política de acessibilidade.

Não se trata apenas de atestar conformidade, mas de demonstrar proativamente os esforços em andamento, os progressos alcançados e, crucialmente, as áreas que requerem melhorias.

Por fim, mas não menos importante, encontramos o aspecto da recepção de reclamações e denúncias. Para garantir que a voz do consumidor seja ouvida e valorizada, é fundamental estabelecer canais eficientes de atendimento¹⁰². Frente a reclamações e denúncias, deve haver um protocolo claro de averiguação, garantindo que tais queixas sejam tratadas com seriedade e eficiência. Este procedimento não apenas identifica falhas pontuais, mas também contribui para a melhoria contínua do sistema de atendimento.

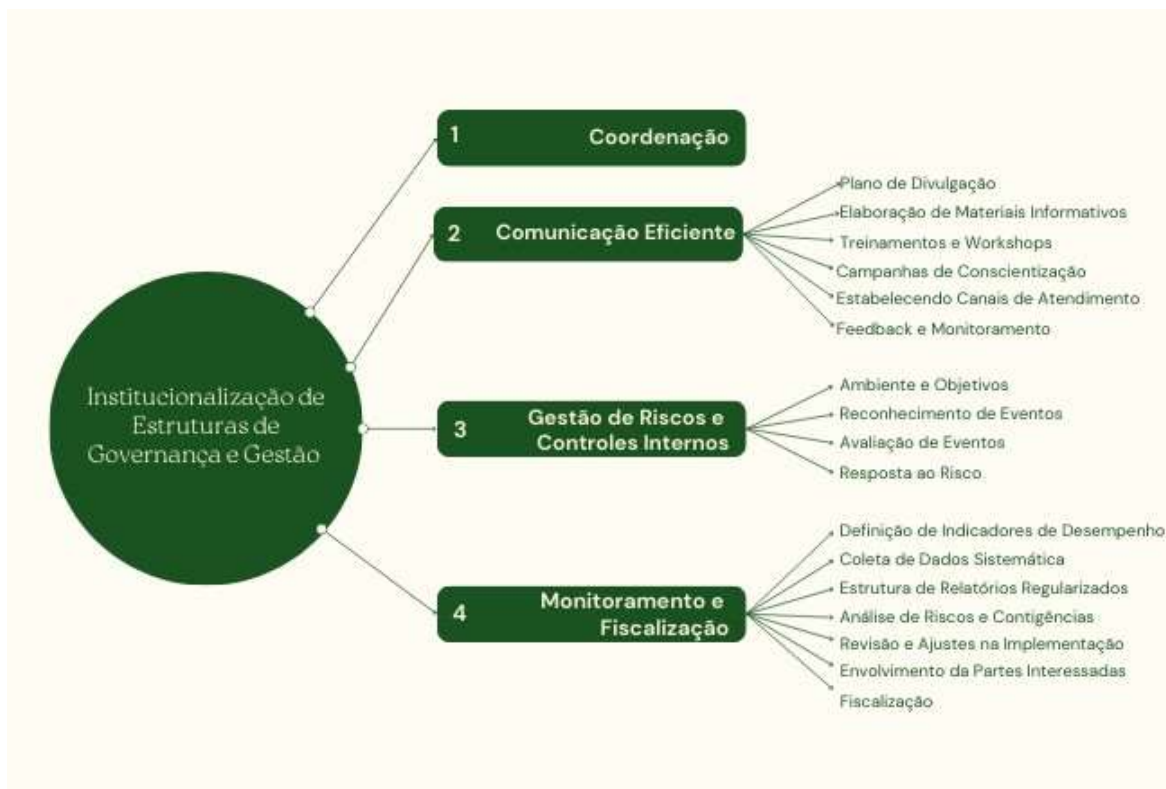
Em suma, a fiscalização no âmbito da política de acessibilidade em canais de SAC é uma etapa indispensável para assegurar que os direitos das pessoas com deficiência sejam respeitados e promovidos. Através de um processo contínuo e

¹⁰⁰ ATTIE, W. *Auditoria: conceitos e aplicações*. Atlas, 2011.

¹⁰¹ BACHMANN, R. & Zaheer, A. *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing, 2006.

¹⁰² SARAIVA, E. *A proteção do consumidor e a responsabilidade civil das empresas*. Editora Saraiva, 2002.

estruturado de inspeções, auditorias, autoavaliações e mecanismos de averiguação, é possível construir um SAC verdadeiramente inclusivo e eficiente.



2.2. Institucionalização do Plano de Implementação da Política Pública

A administração pública, ao longo dos anos, vem assumindo o desafio de operacionalizar diretrizes de forma cada vez mais eficiente e alinhada às expectativas sociais. Uma etapa crucial nesse processo é a institucionalização de estruturas robustas de governança e gestão. Mas após consolidar essas estruturas, emerge uma etapa igualmente fundamental: a institucionalização de um plano meticuloso de implementação da política pública trazido pela Portaria que regulamenta o art. 06 do Decreto 11.034/2022.

O plano de implementação não é meramente uma formalidade burocrática. Ele concretiza a visão estratégica do governo para abordar determinada questão pública. Este documento traz clareza ao detalhar o escopo da política, as diretrizes que a nortearão, seus objetivos claros, indicadores de desempenho, metas a serem alcançadas e a previsão dos custos envolvidos. O plano também destaca os recursos, sejam eles financeiros, físicos, tecnológicos ou humanos, necessários para concretizar a política.

Além disso, no cerne do plano, encontramos a descrição dos processos e operações essenciais para que a política ganhe vida. É nesta fase que as estratégias são traduzidas em ações tangíveis. A gestão de aspectos cruciais como escopo, prazos, qualidade, riscos e controles internos são minuciosamente planejados para assegurar que a política pública alcance seu potencial máximo e produza os resultados desejados para a sociedade.

Não obstante, é essencial compreender que uma política pública não termina com sua implementação. É imperativo que exista um mecanismo eficaz de monitoramento e avaliação. Este mecanismo, orientado por indicadores e metas claramente definidos, serve como um barômetro, proporcionando insights sobre o desempenho da política e possibilitando ajustes quando necessário.

2.2.1. Plano de Implementação Modelo

a) Introdução

Em um cenário governamental marcado por constantes atualizações normativas, a introdução de um novo instrumento legal exige clareza, objetividade e, sobretudo, um entendimento profundo de seu propósito e aplicabilidade. A Portaria que regulamenta o art. 6º do Decreto 11.034/2022 insere-se neste contexto, representando um marco significativo no aperfeiçoamento e efetividade das políticas públicas, sobretudo, as direcionadas aos portadores de deficiências.

A presente introdução tem como intuito elucidar o propósito fundamental deste plano de implementação, delineando o panorama que levou à concepção da Portaria e as expectativas quanto ao seu impacto na administração pública e na sociedade como um todo.

O Decreto 11.034/2022, ao qual a Portaria está intrinsecamente ligada, evidencia o comprometimento do Estado em refinar suas ações, adequando-as às demandas contemporâneas e às necessidades de um público cada vez mais diverso e informado. O art. 6º, em particular, ao ser objeto de regulamentação por meio de uma Portaria específica, destaca-se pela sua relevância no conjunto do Decreto, sinalizando pontos de atenção que necessitam de uma normatização mais detalhada para sua efetivação prática.

A implementação eficaz desta Portaria não se restringe apenas à sua inserção no arcabouço jurídico do país. Ela representa, sobretudo, o reconhecimento da necessidade de se construir pontes entre a letra da lei e a realidade vivenciada pelos cidadãos consumidores portadores de deficiência. Ao ser desenhada com base em princípios de transparência, inclusão e eficiência, visa garantir que as diretrizes

estabelecidas no art. 6º do Decreto se traduzam em ações concretas, tangíveis e mensuráveis.

Neste sentido, ao nos debruçarmos sobre o propósito deste plano de implementação, estamos também reafirmando um compromisso com a melhoria contínua das políticas públicas, com o aprimoramento das relações entre Estado e sociedade e com a construção de um ambiente onde a norma e a prática caminham juntas em prol do bem comum.

Deste modo, torna-se crucial ressaltar que a materialização desta Portaria representa uma trajetória compartilhada, exigindo o engajamento ativo de uma ampla variedade de intervenientes, desde administradores públicos até os cidadãos diretamente afetados pela regulamentação. É nessa colaboração mútua que se encontra a verdadeira capacidade de transformação de qualquer dispositivo legal. Por essa razão, o objetivo deste plano transcende a simples execução de uma diretriz; ele manifesta o anseio por uma gestão pública mais equitativa, eficaz, inclusiva e primordialmente, voltada às demandas autênticas daqueles indivíduos com deficiências que necessitam de estratégias inclusivas.

b) Objetivos

A implementação da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022 carrega consigo um significado de grande envergadura social, revelando uma perspectiva mais inclusiva por parte do Estado Brasileiro. O propósito deste regulamento transcende a pura formalidade legal, visando estabelecer diretrizes concretas que façam da acessibilidade não apenas uma palavra de ordem, mas uma realidade vivenciada por todos os consumidores, independentemente de suas capacidades físicas ou sensoriais.

Os objetivos da implementação desta Portaria podem ser categorizados da seguinte forma:

b.1) Promoção da Igualdade - O principal objetivo é garantir que todas as pessoas, incluindo aquelas com deficiência, tenham igualdade de acesso aos serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC). Tal medida não apenas observa o princípio constitucional da igualdade, mas também incorpora os ideais da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, do Código de Defesa do Consumidor e da Lei Brasileira de Inclusão das Pessoas com Deficiência.

b.2) Atendimento Prioritário - Ao assegurar um atendimento prioritário para pessoas com deficiência, a Portaria reconhece as possíveis dificuldades adicionais que esses consumidores podem enfrentar e busca minimizar quaisquer inconvenientes.

b.3) Clareza e Facilidade de Acesso - As diretrizes estipulam que as informações sobre o SAC sejam claramente comunicadas, em formatos acessíveis, sejam eles digitais, impressos ou por meio de linguagens alternativas, como a Língua Brasileira de Sinais (Libras).

b.4) Atualização Tecnológica e Inovação - A Portaria enfatiza a importância da adoção de tecnologias e inovações que ampliem a acessibilidade. Isso significa que as empresas devem estar em constante atualização, investindo em ferramentas e soluções que se adequem às demandas das pessoas com deficiência.

b.5) Capacitação Profissional - A qualificação de atendentes é essencial para garantir um atendimento especializado e empático à pessoa com deficiência. Este objetivo reconhece que a tecnologia, por si só, não é suficiente; o fator humano é crucial para a eficácia do atendimento.

b.6) Ampliação dos Canais de Comunicação - A diversificação dos canais, incluindo telefone, internet e atendimento presencial, visa garantir que todos os consumidores portadores de deficiências possam escolher o método que melhor atenda às suas necessidades.

Nesse sentido, a partir dos objetivos traçados, têm-se como benefícios esperados para a população e para o poder público:

- **Inclusão Social** - Ao garantir igualdade de acesso, a sociedade caminha para um ambiente mais inclusivo, onde todas as pessoas são tratadas com dignidade e respeito.
- **Autonomia** - Ao garantir acessibilidade, a Portaria possibilita que esses indivíduos gerenciem suas demandas de forma independente.
- **Empoderamento** - Pessoas com deficiência sentirão maior confiança ao saber que seus direitos são respeitados e que podem acessar serviços com facilidade.
- **Conformidade Internacional** - Alinha o Brasil às melhores práticas internacionais em termos de direitos das pessoas com deficiência.
- **Confiança Pública** - A implementação efetiva de tais regulamentos pode aumentar a confiança do público no setor governamental.
- **Redução de Litígios** - Ao assegurar os direitos das pessoas com deficiência, o governo pode observar uma redução no número de ações judiciais relacionadas à falta de acessibilidade nos serviços.

Sendo assim, a Portaria representa um passo significativo em direção a uma sociedade mais inclusiva, onde a acessibilidade é vista como um direito

inalienável e não como um privilégio. Ao definir diretrizes claras para o SAC, o governo brasileiro sinaliza sua dedicação em garantir que todas as pessoas, independentemente de suas capacidades, sejam tratadas com dignidade e respeito.

c) Escopo

A Portaria, voltada à regulamentação do artigo 6º do Decreto nº 11.034 de 05 de abril de 2022, direciona-se à instituição de diretrizes de acessibilidade no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC). Seu propósito essencial é assegurar a promoção da acessibilidade às pessoas com deficiência no contexto dos fornecedores de serviços regulados pelo Poder Público Federal. Com isto, busca-se garantir a obediência aos direitos do consumidor com deficiência de obter informações precisas sobre os serviços contratados e a gestão apropriada de suas demandas.

Inserem-se nesse escopo:

c.1) Aplicabilidade da Portaria - A Portaria se aplica às Prestadoras de serviços de interesse coletivo, de médio e grande porte. Ou seja, não tem aplicação para prestadoras de pequeno porte ou para aquelas não enquadradas como de interesse coletivo.

c.2) Definição de SAC - Compreende-se por SAC o serviço de atendimento fornecido por diversos canais integrados das prestadoras, visando atender demandas de consumidores, variando desde informações e dúvidas até a suspensão ou cancelamento de contratos e serviços.

c.3) Diretrizes de Acessibilidade - A regulamentação estabelece diretrizes específicas para o atendimento ao consumidor com deficiência, incluindo a promoção de acesso ao SAC, adoção de requisitos de acessibilidade nos canais de comunicação, implementação de recursos tecnológicos e formação de atendentes para atendimento especializado.

c.4) Canais de Acessibilidade - A regulamentação detalha os canais de atendimento disponíveis para pessoas com deficiência, abordando desde atendimentos presenciais até atendimentos via internet e telefone.

c.5) Atendimento Especializado - É detalhado o atendimento especializado para pessoas com deficiência, estabelecendo a necessidade de profissionais qualificados e o uso de tecnologias assistivas para garantir uma interação eficaz.

c.6) Atendimento Prioritário - Estabelece o direito de atendimento prioritário para pessoas com deficiência no SAC, assegurando tratamento adequado e recursos que garantam a igualdade de condições.

Excluem-se do Escopo da Norma:

- **Detalhes Operacionais Específicos** - A Portaria não entra nos detalhes específicos de operacionalização ou execução dos direitos e diretrizes estabelecidos. Por exemplo, não especifica os modelos de tecnologia a serem usados, mas estabelece a necessidade de recursos tecnológicos.

- **Penalidades ou Sanções** - Não são abordadas explicitamente penalidades ou sanções para prestadoras que não cumprem com as disposições desta Portaria.

- **Atendimento para Outros Grupos** - A Portaria é focada em assegurar acessibilidade para pessoas com deficiência, não abordando diretamente diretrizes para outros grupos vulneráveis ou específicos.

Por fim, no cenário do Escopo, verifica-se que a Portaria dedica-se a estabelecer os princípios e diretrizes para garantir a acessibilidade no SAC para pessoas com deficiência. Ela destaca a necessidade de uma infraestrutura apropriada, treinamento adequado para atendentes e a promoção de tecnologias que facilitam a comunicação. Contudo, o detalhamento sobre como alcançar essas diretrizes e a operacionalização diária ficam a cargo das entidades e prestadoras, que devem adaptar-se de acordo com as disposições da Norma.

d) Equipe de Implementação

A implementação da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022 envolve um conjunto de ações que devem ser coordenadas por uma equipe responsável, conforme abordado no Capítulo 2.1 anterior, o qual versou acerca de Institucionalização de Estruturas de Governança e Gestão, garantindo que a regulamentação seja efetivamente aplicada na prática, e seus objetivos sejam alcançados.

d.1) Coordenação Geral - Assim, deve haver uma figura ou equipe coordenadora geral que será responsável pelo planejamento estratégico da implementação, monitoramento das atividades e comunicação entre todos os atores envolvidos. Esta equipe ou figura pode ser composta por membros da SENACON – Secretaria Nacional do Consumidor, responsável pela Portaria ou por uma comissão interministerial, considerando que o tema de acessibilidade impacta diversas áreas da administração.

d.2) Equipe Técnica - A equipe técnica de atuação de todas as estruturas deve ser composta por especialistas nas áreas de acessibilidade, direitos do consumidor e tecnologia da informação. Serão os responsáveis por avaliar a adequação dos SACs existentes à nova regulamentação, propor soluções técnicas e avaliar novas tecnologias que podem ser incorporadas para melhorar a acessibilidade.

d.3) Equipe de Avaliação em Capacitação - Dado que a Portaria estabelece a necessidade de qualificação dos atendentes do SAC, pode-se pensar uma equipe focada em avaliar qualidade da capacitação e formação contínua dos profissionais. Esta equipe deve ser multidisciplinar, incluindo especialistas em acessibilidade, pedagogos e intérpretes de Libras.

d.4) Equipe de Comunicação - A estrutura de comunicação tem a função de informar aos fornecedores de serviços sobre as novas diretrizes e seus impactos, bem como conscientizar o público em geral, especialmente as pessoas com deficiência, sobre seus direitos e os novos mecanismos de atendimento disponíveis.

d.5) Equipe de Monitoramento e Avaliação - Essencial para garantir que as diretrizes sejam implementadas corretamente, para gerir os riscos, propor medidas corretivas e avaliar o impacto das ações. Esta equipe pode realizar auditorias regulares nos SACs, coletar feedback dos usuários e produzir relatórios periódicos sobre o progresso da implementação, gerir e analisar os relatórios de conformidade .

d.6) Parcerias Interinstitucionais - Dada a complexidade da implementação, é importante estabelecer parcerias com outras entidades públicas, como ANATEL, ANVISA, entre outras, dependendo do setor do fornecedor do serviço, para garantir a correta aplicação das diretrizes em todos os segmentos.

d.7) Conselho Consultivo – Pode ser instituído um Conselho Consultivo composto por representantes da sociedade civil, especialmente organizações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência. Este conselho terá um papel consultivo, fornecendo insights, feedbacks e recomendações baseados nas experiências reais dos usuários.

A implementação bem-sucedida da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022 requer uma estrutura organizacional robusta, multidisciplinar e com ampla representatividade garantindo que a promoção da acessibilidade no SAC seja abrangente e centrada nas reais necessidades dos consumidores com deficiência.

e) Diretrizes

A Administração Pública, ao regulamentar o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, reforça sua responsabilidade primordial de assegurar os direitos dos cidadãos, em especial daqueles mais vulneráveis ou que enfrentam barreiras no dia a dia, como as pessoas com deficiência. Esta ação, contudo, exige da Administração uma abordagem meticulosa e em consonância com as diretrizes estipuladas.

1. Garantir a Conformidade com o Decreto 11.034/2022

O Decreto 11.034/2022, que fixa normas sobre o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), tem uma essência clara que é a de garantir a acessibilidade no atendimento ao consumidor, particularmente aqueles com deficiências. A Portaria que o regulamenta, ao detalhar as medidas específicas para tal garantia, age como um manual operacional.

Dentro do contexto da Administração Pública, a conformidade não se limita à adoção dessas medidas. É imprescindível uma fiscalização contínua e a avaliação de eficácia das estratégias implementadas. O setor público, ao regulamentar tais normativas, assume também o dever de garantir sua aplicabilidade na prática, levando em consideração as constantes inovações tecnológicas e os feedbacks dos atores envolvidos.

2. Assegurar a Inclusão de Todos os Atores Envolvidos

O envolvimento dos atores é essencial, desde as organizações de defesa dos direitos das pessoas com deficiência até os próprios consumidores, suas experiências e insights são muito importantes para entender e refinar as implementações.

A Administração Pública, enquanto entidade reguladora, deve promover espaços de diálogo e colaboração, assegurando que as vozes de todos os envolvidos sejam ouvidas e consideradas nas tomadas de decisão.

Estabelecer canais de comunicação efetivos e de fácil acesso, bem como promover audiências públicas, pesquisas e consultas, são algumas das estratégias que a Administração pode adotar para garantir essa inclusão.

3. Promover Transparência e Comunicação Efetiva

A transparência é um pilar fundamental na gestão pública. No contexto deste Decreto, significa não apenas divulgar amplamente as normas, mas também seus progressos, desafios e resultados. É relevante que os cidadãos entendam os

esforços empreendidos pela Administração Pública na implementação das diretrizes e possam, de modo informado, contribuir e avaliar tais esforços.

A comunicação efetiva, por sua vez, envolve simplificar a linguagem, utilizar múltiplos canais e garantir a acessibilidade destes. Informações complexas ou pouco claras podem desencorajar o engajamento e limitar a compreensão do público. Portanto, é de suma importância que a Administração Pública invista em estratégias de comunicação que sejam claras, concisas e, sobretudo, acessíveis a todos.

A regulamentação do artigo 6º do Decreto 11.034/2022 é um passo significativo na promoção dos direitos das pessoas com deficiência. No entanto, é crucial que a Administração Pública mantenha-se vigilante, adaptativa e colaborativa, garantindo a efetiva implementação dessas diretrizes e sua contínua melhoria.

f) Recursos

O Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) é uma ferramenta essencial de relação entre o consumidor e os fornecedores de serviços e produtos. Com a edição da portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, há uma ênfase clara na garantia de acessibilidade para pessoas com deficiência. Essa regulamentação representa um marco no reconhecimento dos direitos desses cidadãos. Assim, não só os prestadores de serviços públicos, mas os canais de atendimento ao cidadão, disponibilizados pela Administração Pública devem estar adaptados às disposições da referida norma, e portanto, conter formas acessíveis de atendimento.

Nesse sentido, faz-se necessário a alocação de recursos, de toda natureza, para a implementação da referida Norma.

f.1) Recursos Financeiros – A execução de um plano de comunicação exigirá do Poder Público a alocação de recursos destinados a essa finalidade, de dar amplo conhecimento para a nova normatização.

Além disso, há de se provisionar recursos destinados para uma Central de Atendimento acessível, seja para a adequação de estrutura já existente no âmbito da SENACON, seja para aquisição de recursos tecnológicos, ou ainda, para o estabelecimento de uma nova estrutura. Dado não ser admissível incoerência em estipular regras de adequação às prestadoras de serviços públicos e o próprio governo não se adequar às regras de acessibilidade.

f.2) Recursos Humanos - As áreas de implementação, monitoramento e de supervisão precisam de profissionais com formação e experiência na área em que atuam, para implementar e monitorar as normas e políticas. Devendo haver

constante treinamento e atualização dos servidores públicos para compreender as nuances e mudanças nos serviços e nas tecnologias associadas.

Para a Administração Pública, implementar essa portaria é um desafio que exige comprometimento em todos os níveis. Dada a relevância da acessibilidade e os direitos das pessoas com deficiência, embora não exija grandes investimentos financeiros diretos para o Ente Público, é crucial que a alocação de recursos seja planejada e executada de forma eficaz.

g) Cronograma

Em qualquer projeto o planejamento é um dos pilares centrais para a concretização bem-sucedida dos objetivos propostos. Quando tratamos da implementação de políticas públicas, este planejamento adquire uma relevância ainda maior, dada a complexidade, amplitude e o impacto direto dessas políticas na vida das pessoas. Dentro deste contexto, o cronograma surge como uma ferramenta imprescindível para garantir que a política seja implementada de forma eficaz, transparente e eficiente.

Primeiramente, é válido mencionar que um cronograma com datas bem definidas assegura a previsibilidade e a clareza no desenvolvimento das atividades. Políticas públicas não são implementadas de uma hora para outra; elas demandam uma série de etapas que vão desde a pesquisa e coleta de dados, passando pela formulação de estratégias, até a efetiva implementação e posterior avaliação dos resultados. Ao estabelecer datas específicas para cada fase, garante-se que todos os envolvidos tenham consciência dos prazos e possam se organizar adequadamente para cumpri-los.

Além das datas, atribuir responsáveis por cada etapa é uma medida que confere *accountability* ao processo. Ao identificar claramente quem são os responsáveis por determinada ação ou etapa, cria-se um mecanismo de responsabilização e, por consequência, de comprometimento. Isso é crucial em políticas públicas, onde a falta de responsabilização pode levar a atrasos, ineficiências e, em casos mais graves, a falhas na implementação.

Outro aspecto pertinente é a comunicação. Um cronograma bem estruturado facilita a comunicação entre os diversos atores envolvidos – sejam eles órgãos governamentais, organizações da sociedade civil, comunidades afetadas ou outros stakeholders. Isso porque, com um cronograma em mãos, todos têm um referencial comum de onde se está e para onde se quer chegar. Assim, é possível alinhar expectativas, dirimir dúvidas e identificar rapidamente eventuais descompassos ou necessidades de realinhamento.

A implementação de uma política pública, frequentemente, é um processo que envolve múltiplos interesses e perspectivas. A ausência de uma ferramenta como o cronograma pode acarretar em sobreposições de atividades, desperdício de recursos ou, até mesmo, em ações contraditórias.

Em síntese, a implementação de políticas públicas é uma tarefa desafiadora, que demanda organização, comprometimento e transparência. O cronograma, ao definir datas e responsáveis, torna-se um instrumento vital para garantir que esses atributos sejam respeitados, assegurando que a política não só seja implementada, mas que traga os resultados desejados para a sociedade. A atenção meticulosa ao planejamento, por meio de um cronograma robusto, é um passo fundamental na construção de um futuro mais justo e próspero para todos.

A partir das etapas, inicialmente, previstas no próximo Item é possível estabelecer uma cronograma, a partir das Fases Necessárias, dentre outras que podem ser sugeridas, para a implementação da Portaria.

h) Etapas da Implementação

A implementação de políticas públicas de inclusão e acessibilidade se faz essencial no ambiente da administração pública, sobretudo quando estas políticas têm como foco garantir a efetiva participação dos cidadãos com deficiência. A regulamentação do artigo 6º do Decreto 11.034/2022 através da Portaria apresentada visa, em seu cerne, promover acessibilidade no Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para pessoas com deficiência. A implementação desta Portaria requer uma abordagem estratégica, articulada e participativa, em sintonia com os seguintes passos:

Fase 1 - Comunicação e sensibilização

A conscientização e a sensibilização são fatores críticos de sucesso para qualquer iniciativa de mudança. A administração pública deve garantir que todas as áreas envolvidas estejam cientes da importância e dos objetivos da nova Portaria. Além disso, é imprescindível que se reconheça a necessidade de garantir acessibilidade como um direito fundamental e um pilar de um governo inclusivo.

Fase 2 - Treinamento específico

O treinamento é fundamental para capacitar os agentes públicos quanto às melhores práticas, normas técnicas e abordagens especializadas. Dada a diversidade de deficiências e as necessidades individuais, os agentes responsáveis pela implementação devem ser treinados para compreender adequadamente as

especificidades de cada tipo de deficiência, as normas e legislação em vigor relativas não só aos portadores de deficiência, como aos direitos dos consumidores em geral.

O treinamento pode ser dado, complementarmente, por outros órgãos do governo, com atuação específica voltada para pessoas com deficiência.

Fase 3 - Adequação de infraestrutura, comunicação e tecnologia

A infraestrutura e a tecnologia desempenham um papel crucial na promoção da acessibilidade. Será necessário verificar se a Central de Atendimento da Secretaria atende aos requisitos de acessibilidade em diferentes formatos e recursos tecnológicos, para sua adequação.

Num outro espectro, é necessário iniciar a produção de toda a parte de divulgação e comunicação, para quando a Norma for publicada.

Fase 4 - Lançamento e operacionalização da Portaria

Após as etapas preparatórias, a Portaria pode ser formalmente lançada e posta em prática. Aqui, a administração pública deve garantir que todos os procedimentos estejam em conformidade.

Devem ser empreendidos todos os esforços para que os SACs sejam adequados no período de vacância da norma.

Fase 5 - Execução do plano de comunicação

A divulgação eficaz das novas medidas de acessibilidade no SAC é crucial. O plano de comunicação deve abranger diversos canais, garantindo que o público-alvo esteja ciente das novas medidas e de como podem se beneficiar delas.

Além de atuar para capacitar e mitigar dúvidas das empresas prestadoras do serviço.

Fase 6: Monitoramento e Avaliação contínuos

Como qualquer política ou iniciativa, o monitoramento e a avaliação contínua são fundamentais. A administração pública deve se empenhar em identificar áreas de melhoria, desafios emergentes e melhores práticas, ajustando a abordagem conforme necessário.

Tal como já abordado anteriormente, no Item 2.1.4. há todo um Sistema de Monitoramento que pode ser colocado em prática, a partir da implementação de uma Política Pública. Além da ferramenta a ser desenvolvida prevista no art. 15, do Decreto 11.034/2022.

Fase 7: Revisão e Ajustes

A evolução e eficácia da Administração Pública estão fundamentadas na capacidade de adaptar-se e de se ajustar conforme as demandas e necessidades da sociedade. Assim, é imperativo que se estabeleça um processo contínuo de revisão e ajuste do plano de implementação e vigência para assegurar sua eficácia da Norma.

A revisão não deve ser vista apenas como um ato pontual, mas como um procedimento contínuo. Através do monitoramento, feedbacks e avaliações constantes, a Administração Pública pode identificar inconsistências, ineficiências ou pontos que demandem maior atenção e correção.

A realimentação dos usuários do SAC será vital. A experiência direta desse público oferece contribuições valiosas sobre a eficácia dos canais de atendimento e potenciais desafios. O monitoramento, por sua vez, pode fazer uso de métricas específicas, como tempo de resposta, satisfação do usuário e número de reclamações, para avaliar o desempenho do serviço.

A portaria ressalta a importância dos recursos tecnológicos e inovações para favorecer a acessibilidade. Portanto, à medida que novas tecnologias surgem, é muito que a Administração Pública esteja atualizada, as avalie e sugira a sua incorporação.

A colaboração entre diferentes departamentos da Administração Pública pode enriquecer a fase de revisão, compartilhando aprendizados e práticas recomendadas.

Em suma, a fase de revisão e ajustes na implementação desta Portaria, assim como em qualquer normativa, é fundamental para a melhoria contínua, assegurando que os objetivos de acessibilidade e equidade sejam efetivamente atingidos. Ao considerar feedbacks, monitorar o desempenho e adaptar-se às mudanças, a Administração Pública reforça seu compromisso de atender adequadamente a todos os cidadãos, em especial aqueles com deficiências.

Finalmente, pode-se afirmar que a implementação da Portaria regulamentadora vai além da mera publicação da norma. Requer um esforço concertado para garantir que a regulamentação seja amplamente divulgada, compreendida e aplicada de forma correta e eficaz, atendendo aos propósitos para os quais foi concebida.

A Administração Pública, em sua missão de servir a todos os cidadãos de maneira equitativa, tem o dever de garantir a inclusão e a acessibilidade. A implementação eficaz desta Portaria não só reafirma esse compromisso, mas também reforça a visão de um Brasil mais inclusivo, onde todos os cidadãos,

independentemente de suas habilidades ou deficiências, têm igualdade de oportunidades e direitos.



3. Implementação da Norma pelas Empresas Prestadoras do Serviço

A implementação da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto do SAC demanda uma abordagem metodológica e abrangente, a fim de assegurar que as empresas estejam plenamente em conformidade com as diretrizes de acessibilidade estabelecidas.

Nesse contexto, sugere-se a elaboração de um roteiro estruturado, visando garantir que todas as diretrizes e obrigações sejam escrupulosamente cumpridas. Tal abordagem sistemática é fundamental para garantir que as empresas possam atender de forma eficaz e consistente às demandas de acessibilidade estabelecidas na Portaria.

Nesse contexto, iremos delinear as fases fundamentais de todo processo de implementação, que são amplamente reconhecidas na literatura especializada. Conforme apontado por diversos estudiosos, a implementação eficaz de políticas ou regulamentos requer a adesão a um conjunto estruturado de etapas essenciais, quais sejam: o Diagnóstico, a Implementação, a Consolidação, a Avaliação e Ajustes.

3.1. Diagnóstico: Compreendendo a Situação Atual da Empresa

A primeira fase, o diagnóstico, é incontestavelmente crucial. Como indicado por Mintzberg et al. (1998)¹⁰³, compreender o cenário atual da organização e identificar as lacunas entre o estado presente e as metas a serem alcançadas é um passo crítico para o sucesso da implementação. Isso envolve uma avaliação completa da capacidade atual da empresa em relação às diretrizes da Portaria.

A fase de diagnóstico é essencial para a implementação bem-sucedida de uma nova norma, pois fornece a base para todo o processo. É durante essa etapa que a organização deve identificar suas deficiências e áreas que precisam ser melhoradas para se alinhar às novas regulamentações. Além disso, é o momento de avaliar os recursos disponíveis e determinar o escopo da mudança necessária.

Em seu livro, Jeffrey L. Pressman e Aaron Wildavsky (1984) destacam a importância do diagnóstico ao afirmar que:

*"A fase de diagnóstico é a chave para o sucesso na implementação de políticas públicas. Sem uma compreensão clara do ambiente atual e das necessidades, qualquer tentativa de mudança é cega."*¹⁰⁴

¹⁰³ MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management. Free Press, 1998.

¹⁰⁴ PRESSMAN, Jeffrey L. e WILDAVSKY, Aaron. Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, This

O diagnóstico pode envolver análises de processos, recursos humanos, sistemas existentes e cultura organizacional. É essencial para determinar o quão preparada a organização está para cumprir os requisitos da nova norma.

Além disso, a fase de diagnóstico pode envolver a realização de auditorias internas, avaliações de risco e a identificação de partes interessadas relevantes, como destaca o "Project Management Institute" em seu guia PMBOK (2017)¹⁰⁵.

Em suma, a fase de diagnóstico desempenha um papel muito importante no processo de implementação de novas normas, fornecendo a visão e a compreensão necessárias para orientar todo o processo de conformidade. Ignorar essa etapa pode resultar em implementações falhas e ineficazes. Portanto, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem estruturada e cuidadosa ao conduzir essa fase crítica.

a) Análise Legal - Garantindo a Conformidade das Empresas

Nesta fase, a organização precisa entender profundamente os requisitos legais da norma e como eles se aplicam à sua operação.

A fase de análise legal é o ponto de partida para a implementação de qualquer nova norma ou regulamento. É durante esta fase que a organização deve conduzir uma análise minuciosa dos requisitos legais relevantes e determinar como eles se aplicam às suas operações. Além disso, é essencial entender as implicações legais de não estar em conformidade.

Em seu livro "Implementing E-Government: Reports from the Field" (2006), Ines Mergel destaca a importância da análise legal ao afirmar que:

*"A análise legal é a base para a implementação de políticas e regulamentos. Sem um entendimento claro das obrigações legais e dos requisitos, uma organização pode se encontrar em sérios apuros legais."*¹⁰⁶

Uma abordagem recomendada para essa fase é a realização de uma revisão jurídica para identificar as obrigações legais específicas previstas na Portaria regulamentadora.

Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes. University of California Press, 1984.

¹⁰⁵ Guia PMBOK – Um guia do conhecimento de gerenciamento de projetos. Project Management Institute, 6ª Edição, 2017.

¹⁰⁶ HEEKS, Richard. Implementing E-Government: Reports From the Field. Routledge, 2006.

Além disso, a fase de análise legal pode envolver a consulta a especialistas jurídicos internos ou externos para garantir que todas as nuances legais sejam compreendidas e incorporadas ao plano de implementação.

É importante ressaltar que a não conformidade com requisitos legais pode resultar em penalidades severas, ações judiciais e danos à reputação da empresa. Portanto, a análise legal cuidadosa é fundamental para mitigar esses riscos.

Em resumo, a fase de análise legal é crítica para garantir a conformidade legal ao implementar uma nova norma. É necessário um entendimento claro das obrigações legais e um plano estruturado para cumprir essas obrigações, a fim de evitar riscos e garantir o cumprimento das regulamentações aplicáveis.

3.2. Implantação - Implementado Mudanças Eficazes

A fase de implantação de uma nova norma é uma etapa muito relevante do processo. É neste momento que a empresa coloca em prática as mudanças e adaptações necessárias para cumprir os requisitos da norma.

A fase de implantação envolve a transformação das políticas e procedimentos estabelecidos na fase de análise em ações tangíveis. É o momento em que a empresa faz as mudanças necessárias para se alinhar com os requisitos da nova norma. Essa fase pode ser desafiadora, pois requer a coordenação de esforços em toda a organização.

Um autor amplamente citado em relação à fase de implantação é John P. Kotter. Em seu livro "Leading Change" (1996)¹⁰⁷, Kotter discute a importância de criar um senso de urgência, estabelecer uma coalizão guia, desenvolver uma visão clara e comunicar essa visão ao implementar mudanças organizacionais. Embora o livro de Kotter não trate especificamente de normas, seus princípios sobre gestão de mudanças são altamente aplicáveis à fase de implantação de uma nova norma.

Uma estratégia eficaz de implantação também envolve o estabelecimento de responsabilidades claras e a definição de marcos e indicadores de desempenho para avaliar o progresso. Joseph T. Wells¹⁰⁸, enfatiza a importância de ter uma pessoa ou equipe responsável pela implementação e monitoramento da conformidade.

A formação e o treinamento dos funcionários também são aspectos críticos da fase de implantação. Catherine M. Sleezer e Russell K. Sleezer¹⁰⁹

¹⁰⁷ KOTTER, John P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 1996.

¹⁰⁸ WELLS, Joseph T. *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection*. John Wiley & Sons, 2004.

¹⁰⁹ BIECH, Elaine. *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Association for Talent Development (ASTD), 2014.

argumentam em sua obra que a aprendizagem contínua é essencial para a implementação bem-sucedida de novas práticas e procedimentos.

É importante adaptar as diretrizes da norma aos processos específicos da empresa e garantir que todos os níveis da organização estejam comprometidos com a implementação bem-sucedida. A comunicação aberta e contínua é fundamental para manter todos os membros da equipe alinhados com os objetivos da implantação.

Em resumo, a fase de implantação envolve traduzir as políticas e procedimentos estabelecidos durante a análise em ações práticas.

a) Formação de uma Equipe de Implementação: A Importância da Diversidade

Como medida inicial da fase de implantação recomenda-se a formação de uma equipe de implementação, responsável pelo mapeamento, planejamento e estratégia, abrangendo etapas e prazos da implementação, visando garantir a conformidade com uma nova norma ou regulamento.

Uma equipe de implementação bem-sucedida deve ser composta por representantes de diversas áreas da empresa, cada um trazendo sua experiência e perspectiva única para o processo. A diversidade de habilidades e conhecimentos é fundamental para abordar os vários aspectos da implementação.

A formação de equipes multidisciplinares é essencial para a execução bem-sucedida de projetos complexos, pois diferentes especialistas podem oferecer insights valiosos em suas áreas de expertise.

É imperativo que esta equipe seja composta por membros provenientes de áreas estratégicas da empresa, tais como tecnologia, atendimento ao cliente, recursos humanos, marketing, jurídico, dentre outras. Cada departamento traz consigo uma perspectiva única e contribui de forma essencial para o sucesso da implementação da norma. Esta diversidade de conhecimentos e habilidades é fundamental para abordar de maneira abrangente os desafios e requisitos impostos pela regulamentação. Além disso, a equipe de implementação deve incluir um líder capaz de coordenar os esforços de todos os membros.

Os membros da equipe devem ser escolhidos com base em suas habilidades técnicas, conhecimento da norma em questão e capacidade de colaborar efetivamente. É fundamental que todos compreendam a importância da conformidade com a norma e estejam alinhados com os objetivos da empresa.

Para garantir uma comunicação eficaz entre os membros da equipe, é recomendável estabelecer canais claros de comunicação e definir papéis e

responsabilidades específicos. Uma comunicação clara e eficiente é determinante para o sucesso de projetos de qualidade e conformidade.

Em resumo, a formação de uma equipe de implementação diversificada, liderada por um líder eficaz, é fundamental para garantir o sucesso na conformidade com uma nova norma.

b) Treinamento e Contratação de Equipe de Atendimento

A fase de treinamento e contratação da equipe de atendimento desempenha um papel determinante na implementação da Portaria que regulamenta o art. 6º do Decreto 11.034/2022. Nesta etapa, é fundamental preparar a equipe para atender às demandas específicas relacionadas à acessibilidade das pessoas com deficiência.

Autores como Gary Dessler¹¹⁰, em seu livro "Administração de Recursos Humanos", destacam a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários como um componente essencial para o sucesso das organizações.

Inicialmente, é necessário estimar o quantitativo de pessoal necessário para o funcionamento regular do SAC com acessibilidade à pessoa com deficiência, de acordo com a carga horária estabelecida na Portaria.

Em seguida, para cumprir as disposições da referida norma, torna-se imperativo contratar indivíduos com as habilidades e competências necessárias para lidar com as demandas específicas de atendimento à pessoa com deficiência, conforme estabelecido no art. 11, §2º da Portaria. Isso inclui o domínio da Língua Brasileira de Sinais (Libras) e habilidades de comunicação eficazes.

A norma também prevê que tais atendimentos especializados podem ser realizados por atendentes com certificação, com pelo menos 160 horas de capacitação em interpretação e tradução de Libras. Esta capacitação pode ser fornecida pela empresa aos seus funcionários.

Além disso, é de vital importância o treinamento especializado, que engloba o conhecimento sobre as regulamentações de acessibilidade, isso envolve garantir que a equipe de atendimento esteja ciente dos preceitos, princípios e valores existente em todo aparato legal de proteção do consumidor portador de deficiência. Essas regulamentações, além é claro da Portaria regulamentadora, estabelecem as diretrizes e obrigações que as empresas devem seguir para garantir a acessibilidade das pessoas com deficiência. Portanto, os membros da equipe precisam estar bem informados sobre essas normas para garantir o cumprimento adequado.

¹¹⁰ DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. Pearson, 2018.

Envolve, ainda, a sensibilização para as necessidades das pessoas com deficiência, a equipe deve ser sensibilizada para as diversas necessidades e desafios enfrentados pelas pessoas com diferentes tipos de deficiência, sejam elas físicas, sensoriais, intelectuais ou de outra natureza. Isso inclui compreender as barreiras enfrentadas por essas pessoas no acesso aos serviços de atendimento ao consumidor e desenvolver empatia para proporcionar um atendimento mais humanizado, inclusivo e adequado.

E, por fim, prover treinamentos e orientações sobre o uso de tecnologias assistivas. A Portaria prevê a utilização de tecnologias assistivas para facilitar a comunicação e a interação. O treinamento especializado deve incluir orientações sobre como identificar e lidar com essas tecnologias, como softwares de leitura de tela, dispositivos de comunicação alternativa, teclados adaptados, entre outros. A equipe precisa estar preparada para auxiliar os clientes com deficiência no uso dessas ferramentas, garantindo uma experiência de atendimento eficaz.

c) Liderança e Supervisão

O sucesso da implementação depende da existência de líderes claros e visíveis que compreendam a importância da acessibilidade e demonstrem compromisso. Kotter¹¹¹ destaca que os líderes precisam estabelecer uma visão clara, compartilhá-la com suas equipes, mobilizá-las e garantir a sustentabilidade das mudanças. Eles devem comunicar os objetivos da Portaria e garantir que todos entendam a relevância das mudanças propostas.

A liderança de alto nível deve estar envolvida e comprometida com a implementação. Isso envolve a alocação de recursos adequados, o apoio às equipes de implementação e a promoção de uma cultura organizacional que valoriza a acessibilidade.

Os líderes devem definir claramente as responsabilidades das equipes. Isso inclui a identificação de líderes de projeto, supervisores e membros da equipe. Cada pessoa deve saber o que se espera dela e como suas atividades contribuirão para o sucesso da implementação.

A comunicação é fundamental em todas as fases da implementação. Os líderes devem estabelecer canais de comunicação eficazes para garantir que as informações fluam de maneira adequada. Isso inclui reuniões regulares, relatórios de progresso e a capacidade de os membros da equipe fazerem perguntas e relatarem problemas.

¹¹¹ KOTTER, John P. Leading Change. Harvard Business Review Press. 2012.

Os líderes e supervisores desempenham um papel importante na monitorização do progresso da implementação. Eles devem realizar avaliações regulares para garantir que os objetivos estejam sendo alcançados. Se houver desvios ou problemas, é responsabilidade da liderança tomar medidas corretivas.

Líderes eficazes motivam suas equipes e fornecem oportunidades de capacitação. Isso inclui treinamento sobre as diretrizes de acessibilidade, sensibilização para as necessidades das pessoas com deficiência e instruções sobre o uso de tecnologias assistivas.

A liderança também deve ser flexível e capaz de se adaptar às mudanças. À medida que a implementação avança, podem surgir novos desafios ou requisitos. Os líderes devem estar dispostos a ajustar as estratégias conforme necessário.

A liderança exerce um papel fundamental na promoção de uma cultura organizacional que valoriza a acessibilidade e até no desempenho das organizações, entendimento trazido por Robbin e Judge¹¹² em sua obra. Isso envolve a promoção da inclusão, o respeito às diferenças e o reconhecimento das contribuições das pessoas com deficiência.

Os líderes devem servir como exemplos de comportamento desejado. Eles devem seguir as diretrizes de acessibilidade, demonstrar respeito pelas pessoas com deficiência e promover atitudes positivas em relação à acessibilidade.

Esses pontos destacam a importância da liderança e supervisão eficazes na implementação da Portaria que regulamenta a acessibilidade. A liderança deve estar comprometida, comunicativa e disposta a enfrentar desafios para garantir que a empresa cumpra todas as diretrizes e regulamentações relacionadas à acessibilidade.

d) Adaptação de Processos

Modificar os processos de atendimento para garantir que eles atendam às necessidades das pessoas com deficiência. Isso pode incluir a criação de scripts de atendimento específicos e a implementação de procedimentos para solicitações de formatos acessíveis.

Uma das principais adaptações é a criação de scripts de atendimento específicos para lidar com as demandas das pessoas com deficiência. Esses scripts devem orientar os atendentes sobre como interagir de forma inclusiva e eficaz, considerando as particularidades de cada tipo de deficiência.

¹¹² ROBBINS, Stephen P. e JUDGE, Timothy A. Organizational Behavior. Pearson. 2017.

É importante estabelecer procedimentos claros para lidar com solicitações de formatos acessíveis, como documentos em Braille, versões digitais acessíveis, audiodescrição, entre outros, conforme estabelece o artigo 15 da Portaria. Isso inclui a definição de prazos para atender a essas solicitações e garantir que os recursos necessários estejam disponíveis para produzir esses formatos de maneira eficiente.

A equipe de atendimento deve ser treinada para seguir os novos processos e scripts de atendimento. É essencial que eles compreendam a importância de oferecer um serviço inclusivo e saibam como implementar as adaptações de forma prática.

e) Feedback e Avaliação Contínua

Após a implementação das adaptações nos processos, é fundamental estabelecer um sistema de monitoramento para avaliar continuamente o desempenho do atendimento às pessoas com deficiência. Isso pode incluir a análise de feedback dos clientes, a identificação de áreas que precisam de melhorias e ajustes nos processos conforme necessário.

Autores como Parasuraman, Zeithaml e Berry¹¹³, em seu trabalho destacam a importância de ouvir os clientes para medir a qualidade dos serviços. Isso pode ser feito por meio de pesquisas de satisfação, entrevistas ou formulários específicos que abordem a experiência de acessibilidade.

É crucial, ainda, entender que a acessibilidade não pode ser uma política estabelecida em isolamento, mas deve ser fruto da colaboração e consulta direta com aqueles a quem se destina: os próprios consumidores portadores de deficiências.

Usuários que são diretamente afetados pelas políticas de acessibilidade possuem uma perspectiva única e vital. Eles são capazes de identificar falhas, ambiguidades e ineficácias que podem não ser evidentes para os legisladores ou para as organizações que implementam essas políticas.

O feedback dos usuários oferece insights diretos sobre a eficácia e efetividade das medidas de acessibilidade implementadas. Em muitos casos, o que parece adequado ou suficiente para uma organização pode não ser para o usuário final. É somente através do feedback destes indivíduos que as organizações podem

¹¹³ PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L.L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 1988, Volume 64, Issue 1, Páginas 12-40.

compreender plenamente as necessidades, desafios e perspectivas específicas que estes enfrentam no dia a dia.

A coleta de feedback desses usuários não é apenas uma prática recomendada, mas sim uma necessidade para qualquer implementação e monitoramento bem-sucedida da política de acessibilidade.

A análise de dados coletados é fundamental para identificar áreas que necessitam de melhorias. Um consenso atual acerca de efetividade nas empresas é que aquelas mais efetivas utilizam dados para orientar suas decisões. Métricas relacionadas ao tempo de resposta, taxa de resolução de problemas e feedback dos clientes com deficiência podem ser acompanhadas de perto.

Além de avaliar o atendimento aos clientes, é importante avaliar o desempenho da equipe que lida com a acessibilidade. É necessário avaliar e fornecer feedback aos funcionários. A equipe deve ser incentivada a seguir os protocolos de acessibilidade e oferecer um serviço inclusivo.

Com base nos dados coletados e nas avaliações realizadas, a empresa deve desenvolver um plano de melhorias contínuas. Isso inclui a identificação de áreas que precisam de ajustes nos processos, treinamento adicional da equipe ou a implementação de alterações ou inclusão de novas tecnologias assistivas.

Manter uma comunicação aberta com os grupos de interesse, incluindo usuários, consumidores, funcionários e órgãos reguladores, é fundamental. Informando sobre as melhorias feitas e demonstrando comprometimento contínuo com a acessibilidade.

f) Cultura e Acessibilidade

Esta fase diz respeito à criação de uma cultura organizacional que valoriza a acessibilidade e à promoção de um ambiente onde todos, independentemente de suas habilidades ou limitações, tenham igualdade de acesso e oportunidades.

Iniciar a mudança cultural requer conscientização e sensibilização. A liderança deve promover a conscientização sobre a importância da acessibilidade e os desafios enfrentados pelas pessoas com deficiência. Isso pode ser feito por meio de workshops, palestras e campanhas de conscientização.

É fundamental fornecer educação e treinamento contínuos para todos os funcionários. Isso inclui não apenas a equipe de atendimento, mas também todos os membros da organização. Treinamento sobre regulamentações de acessibilidade,

sensibilização e uso de tecnologias assistivas deve ser parte integrante da cultura da empresa.

As políticas de acessibilidade devem ser desenvolvidas e implementadas. Isso inclui diretrizes claras sobre como a acessibilidade será abordada em todos os aspectos das operações da empresa. Essas políticas devem ser comunicadas e facilmente acessíveis a todos os funcionários.

A acessibilidade deve ser incorporada ao planejamento estratégico da empresa. Ela deve ser considerada em todas as decisões e projetos, desde o desenvolvimento de produtos até a criação de conteúdo online. A alta administração deve garantir que a acessibilidade seja uma prioridade.

À medida que muitas interações ocorrem online, a acessibilidade digital desempenha um papel importante. Isso envolve a criação de sites e aplicativos acessíveis, a disponibilização de informações em formatos alternativos e a garantia de que as plataformas de comunicação sejam compatíveis com tecnologias assistivas.

A empresa deve incentivar o feedback das pessoas com deficiência e estar disposta a fazer melhorias com base nesse feedback. Isso demonstra um compromisso genuíno com a acessibilidade.

A acessibilidade não deve se limitar apenas à conformidade legal; deve ser parte de uma cultura mais ampla de diversidade e inclusão. A empresa deve promover a contratação e retenção de funcionários com deficiência e criar um ambiente inclusivo onde todos se sintam valorizados.

Periodicamente, a empresa deve realizar avaliações para medir o impacto de suas iniciativas de acessibilidade. Isso inclui avaliar se as metas estão sendo alcançadas, se as políticas estão sendo seguidas e se as melhorias estão sendo implementadas.

A empresa pode buscar parcerias com organizações e grupos que promovem a acessibilidade para aprender melhores práticas e se manter atualizada sobre regulamentações e tendências.

Esses aspectos formam a base para criar uma cultura de acessibilidade em uma empresa durante a implementação de uma norma. Uma cultura de acessibilidade não apenas garante a conformidade com as regulamentações, mas também promove a igualdade de oportunidades e demonstra um compromisso genuíno com a inclusão de todas as pessoas.

g) Integração com Processos Existentes

A integração de práticas de acessibilidade em processos e operações preexistentes em uma organização é uma etapa importante na implantação efetiva da política de acessibilidade. Tal integração tem por objetivo tornar a acessibilidade uma prática rotineira e intrínseca, e não um adendo ou uma operação separada.

O primeiro passo nesta fase é identificar em que estágios ou etapas dos processos e operações atuais a acessibilidade pode ser integrada. Isso requer uma análise detalhada dos processos da empresa, identificando potenciais pontos de contato ou intersecções onde as práticas de acessibilidade podem ser incorporadas.

O sucesso da integração depende em grande parte das ferramentas e infraestruturas disponíveis. Em muitos casos, pode ser necessário investir em novas tecnologias ou adaptar as existentes para garantir que sejam compatíveis com as necessidades de acessibilidade.

Para que a acessibilidade se torne uma parte natural do fluxo de trabalho, é essencial que os membros da equipe sejam devidamente capacitados. Treinamentos específicos e regulares são necessários para garantir que a equipe esteja ciente e habilidosa em relação às práticas de acessibilidade.

À medida que as práticas de acessibilidade são integradas, é provável que surjam oportunidades para revisar e otimizar os processos. Esta é uma etapa dinâmica que busca eliminar redundâncias e assegurar que a integração da acessibilidade agregue valor aos processos existentes.

Integrar a acessibilidade nos processos existentes não é uma ação única. Requer estabelecer protocolos que permitam avaliar regularmente a eficácia das práticas de acessibilidade integradas.

Dada a natureza dinâmica da acessibilidade e a constante evolução das necessidades dos consumidores, é crucial estabelecer mecanismos de feedback. Isso permitirá que a empresa responda proativamente a quaisquer desafios ou oportunidades que surjam.

Para que a acessibilidade seja verdadeiramente integrada, é imperativo que ela seja valorizada e promovida como parte da cultura organizacional. Isso envolve liderança da alta direção, engajamento dos colaboradores e a promoção da acessibilidade como um valor central da organização.

A fase de Integração com Processos Existentes não se refere apenas à adaptação técnica ou operacional, mas sim à entrelaçamento da acessibilidade no tecido da organização. A integração eficaz não só maximiza a eficiência e eficácia das práticas de acessibilidade, mas também demonstra o compromisso genuíno da

empresa em promover um ambiente inclusivo e equitativo para todos os consumidores.

h) Aprendizado Contínuo

O aprendizado contínuo refere-se à necessidade de garantir que a equipe e a organização como um todo estejam em constante evolução e adaptação às demandas de acessibilidade e às mudanças regulatórias.

As regulamentações relacionadas à acessibilidade podem evoluir ao longo do tempo. Portanto, é essencial que as equipes estejam atualizadas com as mudanças legais para garantir a conformidade contínua.

Também a tecnologia assistiva e as melhores práticas em acessibilidade estão em constante evolução. Manter-se atualizado com essas mudanças é crucial para oferecer serviços e produtos acessíveis.

À medida que a conscientização sobre acessibilidade aumenta, as expectativas dos clientes e usuários também mudam. As equipes precisam estar preparadas para atender a essas expectativas em constante mudança. Algumas práticas podem fazer parte da dinâmica da empresa, de modo a garantir essa evolução contínua:

- Oferecer programas de treinamento contínuo para a equipe é fundamental. Isso pode incluir treinamento em acessibilidade, atualizações legais e uso de tecnologias assistivas.
- Manter um departamento ou profissional de conformidade legal é essencial para monitorar regulamentações em evolução e garantir que a organização permaneça em conformidade.
- Colaborar com organizações externas, como grupos de defesa de direitos das pessoas com deficiência e consultores especializados, pode fornecer informações valiosas e recursos de aprendizado.
- Realizar auditorias regulares de acessibilidade em produtos, serviços e comunicações da empresa pode identificar áreas de não conformidade e orientar o aprendizado contínuo.
- Estabelecer canais para compartilhar informações e melhores práticas dentro da organização, para que o aprendizado seja disseminado eficazmente.
- As políticas internas relacionadas à acessibilidade devem ser revisadas e atualizadas regularmente para refletir mudanças nas regulamentações e nas melhores práticas.

- Definir métricas de desempenho relacionadas à acessibilidade e acompanhar o progresso ao longo do tempo.

O aprendizado contínuo não é apenas uma fase, mas uma mentalidade organizacional que deve ser incorporada ao DNA da empresa. É uma abordagem proativa que não apenas ajuda a garantir a conformidade com regulamentações, mas também melhora a experiência dos clientes e a reputação da empresa como um todo. Portanto, é um investimento essencial para qualquer organização que busque ser inclusiva e acessível.

3.3. Consolidação

A fase de consolidação é de extrema importância para garantir que as políticas e práticas de acessibilidade permaneçam eficazes e que a conformidade seja mantida ao longo do tempo. O sucesso de qualquer política pública de acessibilidade voltada, sobretudo, para consumidores com deficiências depende não apenas da sua concepção teórica, mas também de sua implementação prática e avaliação contínua.

Após a implementação inicial, é essencial consolidar os ganhos e garantir que a organização continue a cumprir as regulamentações de acessibilidade. Visando tornar as práticas de acessibilidade parte da cultura organizacional, garantindo que elas não sejam abandonadas após a implementação inicial.

A fase de consolidação permite a identificação de áreas que podem ser melhoradas com base no feedback dos usuários e nas mudanças nas melhores práticas. Para tanto, há etapas essenciais que devem ser objeto de atenção, tais como:

a) Monitoramento Contínuo

O monitoramento contínuo é um processo de acompanhamento em tempo real ou periódico que visa avaliar o desempenho, a conformidade e a eficácia das ações e atividades em relação aos objetivos estabelecidos. No contexto da implementação da Portaria de acessibilidade, ele se concentra em garantir que as políticas e práticas de acessibilidade estejam sendo seguidas e produzindo os resultados esperados.

O monitoramento contínuo é fundamental para garantir que as políticas de acessibilidade aos consumidores portadores de deficiência permaneçam eficazes ao longo do tempo.

Isso envolve *i)* avaliar a conformidade, verificando se a organização continua a cumprir as diretrizes e regulamentos de acessibilidade estabelecidos na

Portaria; *ii*) identificar problemas, detectando barreiras ou obstáculos que possam ter surgido após a implementação inicial; *iii*) recolher feedback, continuar a coletar feedback dos usuários, especialmente daqueles diretamente beneficiados com a medida, para entender suas experiências e necessidades e *iv*) o aprimoramento contínuo, usando as informações obtidas por meio do monitoramento para fazer melhorias nas políticas e práticas de acessibilidade.

Nesse sentido, há estratégias específicas de monitoramento que podem ser adotadas para utilização no processo:

a.1) Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) - Estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) específicos para acessibilidade, como a taxa de resolução de problemas de acessibilidade em um prazo determinado, quantitativo de atendimento em canais acessíveis, resolutividade, dentre outros.

Antes de se desdobrar na escolha dos KPIs, é imperativo que a organização possua uma compreensão cristalina dos objetivos subjacentes à sua política de acessibilidade. Esta etapa requer um estudo, muitas vezes interdisciplinar, para definir metas tangíveis e impactantes. Os KPIs escolhidos devem ser intrinsecamente alinhados a esses objetivos, atuando como faróis que orientam o caminho para a inclusão efetiva.

A seleção dos KPIs deve ser realizada com grande cautela. Um erro comum é a adoção de um grande número de KPIs na tentativa de cobrir todas as bases possíveis. No entanto, essa abordagem pode diluir o foco e tornar o monitoramento uma tarefa onerosa e confusa. Além da relevância direta aos objetivos da política de acessibilidade, outros critérios como a facilidade de mensuração, relevância temporal e viabilidade logística devem ser igualmente considerados.

Decididos os KPIs, o próximo passo é estabelecer uma metodologia rigorosa para a coleta de dados. Esta fase deve ser caracterizada por um planejamento meticuloso que defina os métodos, os intervalos de tempo e as responsabilidades associadas à coleta de dados. Uma vez coletados, os dados devem ser comparados com os benchmarks ou metas previamente estabelecidas para cada KPI. Discrepâncias significativas entre o desempenho real e o esperado são um indício de que ajustes nas operações ou mesmo na política como um todo podem ser necessários.

Os KPIs assumem um papel dual: eles são tanto ferramentas de monitoramento quanto agentes facilitadores na tomada de decisões. Fornecendo uma quantificação do desempenho, os KPIs alinham as diversas facetas organizacionais em torno de um objetivo comum, garantindo uma ação coordenada. Além disso, os KPIs atuam como sistemas de alerta precoce, identificando pontos de falha ou

deficiências que necessitam de atenção imediata, possibilitando assim intervenções pontuais e eficazes.

a.2) Avaliação de Acessibilidade - Realizar avaliações regulares de acessibilidade ao SAC em sites, aplicativos e outros recursos digitais para identificar e corrigir problemas.

Com a revolução digital, a vida cotidiana tem se tornado cada vez mais mediada por interfaces digitais, desde a realização de transações bancárias até o acesso a serviços regulados.

Diante dessa realidade, a avaliação regular de acessibilidade surge como uma estratégia crucial para identificar e corrigir problemas que possam impedir ou dificultar o acesso de pessoas com deficiência aos recursos digitais disponibilizados.

A implementação de avaliações frequentes e rigorosas contribui para o alinhamento das plataformas digitais com padrões internacionais de acessibilidade, como as Diretrizes de Acessibilidade para Conteúdo Web (WCAG), e as torna compatíveis com assistentes tecnológicos, como leitores de tela e dispositivos de entrada adaptativos.

O processo de avaliação de acessibilidade deve ser abrangente e envolver múltiplos aspectos do design e da funcionalidade das plataformas digitais. Isso inclui, mas não se limita a legibilidade do texto, o uso de cores, a disponibilidade de legendas e descrições em áudio para conteúdo multimídia, a navegação via teclado e a compatibilidade com tecnologias assistivas.

Para obter uma imagem fiel do nível de acessibilidade, é fundamental incorporar diversas metodologias de avaliação, tais como análises automáticas, testes manuais e feedback dos usuários.

O envolvimento dos usuários finais no processo de avaliação é especialmente relevante. Pessoas com diferentes tipos de deficiência podem oferecer insights valiosos sobre barreiras de acessibilidade que poderiam não ser evidentes para os desenvolvedores ou avaliadores.

A colaboração com organizações que representam pessoas com deficiência também pode enriquecer o processo de avaliação, fornecendo um contexto social e cultural mais amplo para as questões técnicas.

O sucesso das avaliações de acessibilidade também depende de uma abordagem institucional que valorize e priorize a acessibilidade como um objetivo estratégico. Isso envolve o comprometimento de recursos financeiros e humanos, bem como a criação de mecanismos de responsabilização e revisão.

Em síntese, a avaliação regular de acessibilidade em sites, aplicativos e outros recursos digitais é mais do que uma boa prática ou uma exigência legal; é um compromisso com a dignidade, a inclusão e a igualdade de oportunidades para todos. Esse processo contínuo e multifacetado não apenas identifica e corrige problemas de acessibilidade, mas também contribui para a construção de uma sociedade digital mais inclusiva e justa.

a.3) Auditorias Internas e Externas - Conduzir auditorias internas e, se necessário, envolver auditores externos para verificar a conformidade com as normas de acessibilidade.

Auditorias internas são conduzidas por membros da própria organização ou por consultores contratados especialmente para essa finalidade. O foco está em avaliar se a empresa está seguindo os procedimentos e requisitos estabelecidos pela Portaria em questão. Isso inclui uma análise criteriosa dos processos de trabalho, políticas internas, registros, entre outros elementos pertinentes.

Ao término da auditoria interna, é geralmente elaborado um relatório que identifica eventuais deficiências e recomenda correções. A vantagem desse tipo de auditoria é o conhecimento interno sobre a cultura e os processos da empresa, o que pode facilitar a implementação de medidas corretivas.

Auditorias externas, por outro lado, são realizadas por entidades independentes, sem vínculos com a empresa auditada. Elas oferecem uma avaliação objetiva e imparcial sobre o cumprimento das normas estabelecidas pela Portaria regulamentadora.

Dado seu caráter independente, o resultado de uma auditoria externa pode ter um peso significativo, seja para fins de certificações, seja para demonstrar aos stakeholders — como investidores, clientes e órgãos regulatórios — que a empresa está em conformidade com a legislação. No entanto, a falta de familiaridade com a cultura organizacional pode ser uma limitação, já que algumas nuances podem não ser completamente compreendidas pelos auditores externos.

Tanto as auditorias internas quanto as externas têm suas particularidades e são complementares. Enquanto as auditorias internas têm o potencial de ser mais adaptadas à realidade específica da empresa, permitindo uma ação corretiva mais rápida e eficaz, as auditorias externas trazem uma perspectiva objetiva e um selo de legitimidade que pode ser vital para a reputação da empresa. Em ambos os casos, a periodicidade e o rigor dessas auditorias devem ser suficientes para assegurar uma consolidação efetiva da Portaria regulamentadora.

O monitoramento contínuo é outro aspecto crucial. As auditorias não devem ser vistas como eventos isolados, mas como parte de um processo contínuo de melhoria e conformidade. A implementação efetiva de uma portaria regulamentadora não é uma ação pontual, mas um compromisso de longo prazo que requer vigilância constante e adaptações periódicas.

Através da complementaridade dessas abordagens, é possível não apenas detectar e corrigir não-conformidades, mas também construir uma cultura organizacional que valorize o cumprimento de normas e a melhoria contínua dos processos empresariais.

a.4) Relatórios e Documentação - Manter registros detalhados das atividades de monitoramento, incluindo resultados de avaliações e ações corretivas tomadas. A documentação e relatórios gerados durante essa fase são vitais para a transparência, a tomada de decisões informadas e a conformidade regulatória.

A documentação relativa ao monitoramento contínuo serve como um registro duradouro dos parâmetros avaliados, dos métodos de avaliação empregados e dos resultados obtidos. Essa documentação é indispensável para entender as tendências ao longo do tempo, especialmente quando se trata de variáveis que são propensas a flutuações sazonais ou cíclicas.

A documentação deve ser exaustiva e meticulosamente elaborada para garantir que ela seja tanto precisa quanto compreensível para todas as partes interessadas. Isso implica não apenas a coleta de dados brutos, mas também sua análise e interpretação, tornando fácil para os decisores entenderem o significado dos dados coletados.

Os relatórios gerados a partir dessa documentação são, em geral, documentos sumarizados que oferecem uma visão consolidada do estado atual de conformidade ou desempenho. A eficácia desses relatórios repousa em sua capacidade de transmitir informações complexas de uma forma acessível e útil.

É crucial que os relatórios sejam gerados em intervalos regulares, tanto para fornecer uma atualização contínua sobre o desempenho quanto para possibilitar a identificação rápida de qualquer desvio ou irregularidade que possa necessitar de ação corretiva.

Esses relatórios não servem apenas como ferramentas de supervisão interna; eles também são comumente exigidos por órgãos reguladores e podem ser de interesse para outras partes externas, como investidores ou auditores independentes.

Além disso, o processo de elaboração de relatórios e documentação deve ser submetido a revisões e atualizações periódicas para assegurar sua relevância e eficácia. As empresas podem precisar adaptar seus métodos de monitoramento e relatório para acompanhar mudanças na regulamentação, avanços tecnológicos ou novas melhores práticas.

b) Treinamento e Conscientização Contínuos

Continuar a oferecer treinamento à equipe sobre práticas de acessibilidade atualizadas com base no feedback e nos resultados do monitoramento.

O treinamento em acessibilidade não deve ser percebido como uma atividade única e pontual. Pelo contrário, deve ser encarado como um processo contínuo, refletindo a natureza mutável das tecnologias, regulamentações e as próprias necessidades dos consumidores portadores de deficiências. Cada rodada de monitoramento pode revelar novos desafios ou áreas que exigem atenção especial, e a equipe precisa estar preparada para lidar com essas mudanças de maneira eficaz.

Dentro do panorama contemporâneo de evolução contínua, torna-se imperativo que os profissionais estejam em constante processo de capacitação em práticas de acessibilidade, abordando tanto dimensões físicas, como a adequação apropriada de espaços, quanto dimensões digitais.

Este último aspecto é de relevância saliente, dado que o universo tecnológico avança com celeridade notável, submetendo-se a aperfeiçoamentos e refinamentos constantes.

Este avanço vertiginoso na tecnologia introduz uma série de desafios singulares no campo da acessibilidade. Portanto, a formação contínua em ferramentas inovadoras e em práticas meticulosamente delineadas é de suma importância para assegurar que os ambientes digitais se mantenham plenamente acessíveis e alinhados às demandas atuais e futuras.

Por isso, é fundamental que as organizações continuem a oferecer treinamento sobre práticas de acessibilidade atualizadas, com base no feedback e nos resultados obtidos durante o monitoramento. Esse treinamento adaptativo garante que os membros da equipe estejam sempre atualizados quanto às melhores práticas e às necessidades emergentes em termos de acessibilidade.

A conscientização, por outro lado, muda a mentalidade organizacional. Enquanto o treinamento fornece as "ferramentas" para a implementação da acessibilidade, a conscientização garante que a importância da inclusão seja compreendida e valorizada em todos os níveis da organização.

A acessibilidade não deve ser vista apenas como uma obrigação legal, mas como um valor intrínseco que beneficia não apenas os consumidores portadores de deficiências, mas toda a comunidade. Uma organização verdadeiramente consciente reconhece que garantir a acessibilidade é não apenas o correto a fazer em termos éticos, mas também uma boa prática de negócios, já que amplia o alcance da organização para um público mais amplo.

A equipe precisa não apenas saber *o que* fazer, mas também entender *por que* isso é importante. A conscientização vai além da mera transmissão de informações. Envolve cultivar uma atitude positiva em relação à acessibilidade e inculcar uma verdadeira apreciação pelas razões subjacentes às práticas adotadas. Isso não apenas motiva a equipe a implementar as práticas de acessibilidade, mas também os incentiva a buscar proativamente maneiras de melhorar e inovar nessas áreas.

Além disso, o treinamento e a conscientização devem ser adaptáveis às diferentes funções dentro da organização. Por exemplo, enquanto um desenvolvedor web pode precisar de treinamento detalhado sobre padrões de design acessíveis, um gerente de atendimento ao cliente pode beneficiar-se mais de treinamento sobre comunicação inclusiva.

Esta fase reconhece que a acessibilidade não é um objetivo "único e feito". À medida que a tecnologia e as práticas empresariais evoluem, também evoluem as necessidades e os desafios da acessibilidade. O monitoramento contínuo, combinado com treinamento e conscientização regulares, garante que uma organização não apenas cumpra as diretrizes no momento de sua implementação, mas continue a fazê-lo no futuro, adaptando-se às mudanças conforme necessário.

O treinamento e a conscientização são pilares essenciais na fase de monitoramento contínuo das práticas de acessibilidade. Eles garantem que os insights e feedbacks obtidos durante o monitoramento sejam efetivamente traduzidos em ações práticas, mantendo a organização na vanguarda das práticas de acessibilidade e reforçando seu compromisso com a inclusão. A acessibilidade, afinal, não é apenas uma questão de conformidade, mas um reflexo dos valores e da ética de uma organização.

Para garantir a conformidade contínua e eficaz com esta diretiva, as organizações devem priorizá-los, garantindo que a acessibilidade seja entrelaçada na própria fibra de suas operações e cultura. Ao fazer isso, elas não apenas cumprem suas obrigações legais, mas também demonstram um compromisso genuíno com a inclusão e a diversidade.

c) Avaliação e Ajustes

A fase de Avaliação e Ajustes, inspirada na visão de Pressman (2014) sobre a engenharia de software, assume uma importância crítica no processo de consolidação da política de acessibilidade aos consumidores portadores de deficiências, conforme delineado pela Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022.

Em seu trabalho sobre engenharia de software, Pressman postula a importância do ciclo contínuo de avaliação e aperfeiçoamento para garantir que um software não apenas atenda às especificações iniciais, mas também evolua de acordo com as necessidades emergentes e os feedbacks dos usuários. Da mesma forma, a política de acessibilidade ao SAC não deve ser estática, mas sim flexível e adaptável, considerando a dinâmica social e tecnológica que impacta os portadores de deficiências.

Este aspecto envolve uma inspeção sistemática e profunda das medidas de acessibilidade implementadas. É essencial avaliar se as estratégias adotadas estão efetivamente atendendo às necessidades dos consumidores portadores de deficiências e se estão em conformidade com os requisitos estabelecidos pela Portaria.

A avaliação crítica inevitavelmente destacará áreas que necessitam de ajustes. Estas podem variar desde questões técnicas, como a usabilidade de um site ou aplicativo, até questões mais amplas, como a eficácia de programas de treinamento para funcionários. A identificação dessas áreas é o primeiro passo para implementar melhorias focadas e significativas.

O conceito de avaliação e ajuste é intrinsecamente contínuo. Em um mundo em rápida evolução, especialmente no que se refere à tecnologia e à legislação, as necessidades e exigências de acessibilidade também mudarão. A organização, portanto, deve estar pronta para adaptar suas políticas e práticas regularmente.

Enquanto a conformidade com a Portaria é uma exigência legal, o aprimoramento contínuo das políticas e práticas de acessibilidade ao SAC deve ser visto como uma responsabilidade ética e social. A conformidade, nesse contexto, não é um objetivo final, mas sim um padrão mínimo a ser mantido e, sempre que possível, superado.

Integrar feedbacks dos públicos estratégicos, especialmente dos consumidores portadores de deficiências, é essencial para a fase de avaliação e ajuste. Sua experiência direta e sugestões fornecerão uma perspectiva inestimável sobre o que está funcionando e o que necessita de reformulação.

Desta forma, a fase de Avaliação e Ajustes é uma componente essencial no processo de consolidação da política de acessibilidade. Inspirada nos princípios da engenharia de software de Pressman, ela reforça a necessidade de uma abordagem dinâmica e adaptativa, garantindo que as práticas de acessibilidade sejam não apenas conformes, mas também progressivamente mais eficientes e inclusivas.

d) Avaliação de Impacto

Esta fase não se limita apenas a identificar a conformidade técnica ou regulatória, mas se aprofunda na análise das repercussões práticas dessas políticas, especialmente no que tange à experiência do usuário e à satisfação do cliente.

Para começar, é essencial entender que, no contexto da acessibilidade, a conformidade legal, embora necessária, é apenas o ponto de partida. O verdadeiro indicador do sucesso de uma política de acessibilidade reside na maneira como ela impacta a vida cotidiana dos consumidores portadores de deficiências. Uma política bem-sucedida deve ir além do cumprimento de normas, almejando verdadeiramente melhorar a qualidade de vida e a autonomia dos usuários.

A Avaliação de Impacto permite que organizações identifiquem não apenas se estão cumprindo os requisitos estabelecidos, mas, mais crucialmente, se esses esforços resultam em uma experiência positiva para o usuário. Estudar o impacto real e tangível dessas políticas proporciona insights sobre áreas que podem precisar de maior atenção, bem como aspectos que estão funcionando adequadamente.

A experiência do usuário, nesse contexto, refere-se à facilidade, eficiência e satisfação com a qual os consumidores portadores de deficiências podem acessar e utilizar serviços ou produtos. Uma política de acessibilidade bem implementada deve garantir que a experiência do usuário seja tão fluída e gratificante quanto possível, sem barreiras ou obstáculos desnecessários.

Por outro lado, a satisfação do cliente se concentra em uma dimensão mais ampla. Não se trata apenas de garantir que os usuários possam acessar um serviço ou produto, mas que estejam genuinamente satisfeitos com sua interação global com a organização. A satisfação do cliente engloba aspectos como o atendimento ao cliente, a qualidade percebida do serviço ou produto, e a confiança na organização.

Ao focar na Avaliação de Impacto, as organizações reconhecem a importância de ver a acessibilidade não como um fim em si, mas como um meio para alcançar um objetivo maior: garantir que todos os consumidores, independentemente de suas habilidades, possam ter experiências enriquecedoras e satisfatórias.

A avaliação de impacto deve ser realizada por equipe multidisciplinar, composta por profissionais de diversas áreas, como acessibilidade, direito, gestão pública e economia. A avaliação deve considerar aspectos como o aumento da acessibilidade aos serviços públicos para pessoas com deficiência; a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência e a redução da discriminação e exclusão social. Deve ser realizada de forma periódica, para acompanhar a evolução dos impactos da norma.

O primeiro passo na avaliação de impacto é definir claramente quais são os objetivos dessa avaliação. Isso significa especificar o que exatamente se pretende medir. Paralelamente, é essencial estabelecer indicadores que permitam quantificar e qualificar esse impacto. Estes indicadores devem ser tanto quantitativos (dados numéricos) quanto qualitativos (percepções, sentimentos, testemunhos).

Uma vez definidos os indicadores, a fase de coleta de dados se inicia. Esta pode envolver métodos diversos, desde questionários, entrevistas, observação direta, até a análise de dados secundários existentes. A escolha do método dependerá dos objetivos da avaliação e da natureza dos indicadores.

Para compreender o impacto real, é fundamental ter uma linha de base ou um padrão de comparação. Isso permite discernir as mudanças diretamente atribuíveis à política ou ação em avaliação, distinguindo-as de alterações que poderiam ter ocorrido independentemente.

Os dados coletados são então analisados à luz dos indicadores definidos. Esta etapa implica em interpretar os dados, identificando padrões, tendências e desvios. A análise deve procurar responder se os resultados esperados foram alcançados, e se não, por quais razões.

Em suma, a fase de Avaliação de Impacto é vital para garantir que as políticas de acessibilidade se traduzam em resultados concretos e positivos na vida dos consumidores portadores de deficiências. Esta etapa garante uma abordagem mais holística, centrada no usuário e orientada para resultados, solidificando o compromisso da organização com a verdadeira inclusão.

Finalmente, é essencial entender que a avaliação de impacto não é um evento isolado. Em vez disso, deve ser vista como um processo contínuo. Assim, após a fase de consolidação, são necessárias reavaliações periódicas para monitorar o impacto ao longo do tempo e adaptar-se a qualquer mudança no contexto.

e) Atualização de Políticas

A fase de Atualização de Políticas é um componente vital do processo contínuo de assegurar que a acessibilidade se mantenha não apenas como uma

resposta momentânea às demandas legais, mas como uma prática incorporada na cultura e nas operações da organização. Revisar e atualizar as políticas internas de acessibilidade conforme necessário para refletir as mudanças nas regulamentações e nas melhores práticas.

No contexto da Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034, essa fase assume um caráter especial, pois reconhece o dinamismo tanto das regulamentações quanto das melhores práticas em prol da acessibilidade para os consumidores portadores de deficiências.

Em qualquer campo de atuação, a evolução é constante. No domínio da acessibilidade, as mudanças são impulsionadas por fatores variados, como avanços tecnológicos, feedback dos usuários, pesquisas acadêmicas e atualizações em regulamentos e normas. Reconhecer essa dinâmica é fundamental para que as políticas de acessibilidade não se tornem obsoletas ou inadequadas.

Para que a atualização das políticas seja efetiva, é essencial que as organizações mantenham um monitoramento ativo das mudanças no cenário de acessibilidade. Isso inclui acompanhar novas edições ou alterações em regulamentações, bem como estar atento às inovações e descobertas no campo da acessibilidade.

Antes de realizar qualquer atualização, é vital fazer uma avaliação interna das políticas existentes. Isso envolve analisar a eficácia das políticas atuais, identificar lacunas ou áreas de melhoria e entender como as novas mudanças propostas se alinharão com os objetivos organizacionais.

Para que as políticas de acessibilidade sejam verdadeiramente eficazes, é imperativo que elas sejam desenvolvidas com a participação ativa daqueles a quem se destinam - os consumidores portadores de deficiências. Consultas, grupos focais e feedback são meios valiosos de garantir que as políticas atualizadas estejam alinhadas com as necessidades reais dos usuários.

Uma vez revisadas e atualizadas, as políticas devem ser implementadas de forma sistemática. Isso pode exigir treinamentos, mudanças infraestruturais ou adaptações tecnológicas. Além disso, é essencial que as mudanças sejam comunicadas de forma clara a todos os atores envolvidos, garantindo sua compreensão e adesão.

Após a implementação, é crucial avaliar o impacto das políticas atualizadas. Isso serve como uma retroalimentação, indicando se as atualizações estão atingindo os objetivos desejados e onde mais ajustes podem ser necessários.

A fase de Atualização de Políticas é uma etapa contínua e reflexiva que garante que as políticas de acessibilidade permaneçam relevantes, eficazes e alinhadas com as necessidades dos consumidores portadores de deficiências. Esta fase reconhece que a acessibilidade não é um destino, mas uma jornada, exigindo vigilância, adaptação e compromisso contínuos.

f) Revisão de Métricas

A Revisão de Métricas desempenha um papel fundamental no processo de consolidação. A Revisão de Métricas permite identificar se a política está alcançando os seus objetivos. Se os resultados das métricas forem insatisfatórios, é preciso ajustar as estratégias para melhorar a efetividade da política.

Permite, ainda, identificar os desafios e oportunidades que precisam ser enfrentados para melhorar a acessibilidade. Esses desafios e oportunidades podem incluir, por exemplo, a falta de recursos, a falta de capacitação, dentre outros.

A revisão de métricas impacta na melhora da transparência e a accountability, permitindo demonstrar à sociedade que a política de acessibilidade está sendo implementada de forma eficaz.

Esta etapa reconhece que, para que as práticas e políticas de acessibilidade alcancem plenamente seus objetivos, é crucial estabelecer métricas claras de desempenho e revisá-las periodicamente. Avaliar e ajustar as estratégias de acessibilidade com base nas métricas permite que as organizações respondam de maneira ágil e eficiente às necessidades dos consumidores portadores de deficiências.

Para que a revisão de métricas seja eficaz, é primordial que as métricas estabelecidas sejam relevantes, mensuráveis e alinhadas com os objetivos gerais de acessibilidade da organização. Isso pode incluir métricas como a porcentagem de canais digitais acessíveis, o número de reclamações relacionadas à acessibilidade, ou a satisfação dos usuários em relação à acessibilidade dos serviços.

Com métricas claras em mãos, a organização deve implementar processos para coletar e analisar esses dados de forma sistemática. Isso pode envolver ferramentas de análise digital, pesquisas de satisfação ou feedback dos usuários, e análise de reclamações ou solicitações relacionadas à acessibilidade.

É essencial que os dados coletados sejam interpretados no contexto apropriado. Por exemplo, um aumento nas reclamações relacionadas à acessibilidade pode ser visto como um indicador negativo, mas também pode significar que os consumidores estão mais cientes de seus direitos e estão mais confiantes em expressar suas preocupações.

Com base na análise e interpretação dos dados, é imperativo que a organização ajuste suas estratégias e táticas de acessibilidade conforme necessário. Se uma métrica específica estiver consistentemente abaixo do objetivo, isso pode indicar a necessidade de reavaliar e modificar a abordagem atual.

Para construir e manter a confiança dos stakeholders, é fundamental comunicar os resultados das métricas e as ações subsequentes de forma transparente. Isso demonstra o comprometimento da organização com a acessibilidade e sua disposição em adaptar-se e melhorar continuamente.

Além das métricas formais, é vital manter canais de feedback contínuos com os consumidores portadores de deficiências. Este feedback direto pode oferecer insights valiosos que talvez não sejam capturados pelas métricas tradicionais.

Finalmente, assim como as práticas e políticas de acessibilidade evoluem, as métricas também devem ser revisadas periodicamente para garantir que permaneçam relevantes e eficazes no monitoramento da acessibilidade.

A etapa de Revisão de Métricas é essencial e garante que as políticas e práticas de acessibilidade sejam não apenas implementadas, mas também eficazes e alinhadas com as necessidades em constante evolução dos consumidores portadores de deficiências. Esta etapa reforça a ideia de que a acessibilidade é uma jornada de melhoria contínua, e não um destino único e final.

g) Benchmarking

O Benchmarking relaciona-se ao posicionamento das empresas de forma competitiva e eficiente em relação a seus pares no setor. Ao comparar práticas de acessibilidade com organizações similares e adotar as melhores práticas, as entidades podem aprimorar suas abordagens e alcançar padrões de excelência.

O benchmarking não é simplesmente uma comparação por comparação. Representa o reconhecimento de que, em um mundo em constante evolução, especialmente no que se refere à tecnologia e aos direitos dos portadores de deficiências, as organizações precisam estar cientes de como suas práticas se comparam às dos líderes de mercado.

Para um benchmarking eficaz, é essencial identificar e selecionar organizações de referência. Estas são organizações que têm práticas de atendimento com acessibilidade reconhecidamente superiores e podem servir como um padrão contra o qual outras podem se medir.

Uma vez identificadas as organizações de referência, o próximo passo é coletar dados sobre suas práticas de acessibilidade. Isso pode envolver pesquisas, estudos de caso, entrevistas e análises detalhadas de suas operações e estratégias.

Com os dados em mãos, as organizações podem então comparar suas práticas atuais com as das organizações de referência. Isso oferece ideias de práticas sobre áreas de força e oportunidades de melhoria.

O objetivo principal do benchmarking é a aprendizagem e a melhoria. Com base na análise, as organizações podem identificar e adotar melhores práticas, adaptando-as conforme necessário para se alinhar à sua cultura e objetivos organizacionais.

O benchmarking não é uma atividade única. As melhores práticas e os padrões evoluem. Assim, as organizações devem se engajar em monitoramento contínuo e reavaliações periódicas para garantir que permaneçam alinhadas com as práticas líderes.

Para promover uma cultura de acessibilidade, é valioso que as organizações compartilhem os insights e aprendizados do processo de benchmarking com os grupos de interesse internos, incentivando a disseminação e aplicação das melhores práticas em todos os níveis.

O benchmarking, dentro da consolidação da política de acessibilidade, é uma ferramenta muito importante que permite às organizações ir além da simples conformidade regulamentar. Proporciona uma oportunidade para a aprendizagem contínua, aprimoramento e garantia de que as práticas de acessibilidade são não apenas robustas, mas também líderes no setor, beneficiando assim todos os consumidores, especialmente os portadores de deficiências.

h) Celebração de Conquistas

A fase de Celebração de Conquistas, no contexto da consolidação da política de acessibilidade, é uma etapa para fortalecer a aderência, a motivação e o compromisso de todas as partes envolvidas com o objetivo de garantir a acessibilidade. Reconhecer e celebrar os marcos alcançados em relação à acessibilidade para manter a motivação e o comprometimento da equipe.

Considerando o desafio que é implementar e manter padrões de acessibilidade - particularmente no contexto estabelecido pela Portaria que regulamenta o artigo 6º do Decreto 11.034/2022, é imprescindível reconhecer e valorizar os progressos e conquistas alcançados.

A acessibilidade, especialmente, no Serviço de Atendimento ao Consumidor – SAC, não é apenas uma exigência legal, mas também um imperativo moral que visa a inclusão de todos os cidadãos, independentemente de suas capacidades. Portanto, cada marco alcançado neste caminho não é uma vitória meramente burocrática, mas um passo em direção a uma sociedade mais justa e igualitária.

A celebração das conquistas tem um impacto direto na moral e no comprometimento da equipe. Quando os esforços são reconhecidos e valorizados, os colaboradores sentem-se mais motivados a continuar trabalhando com afinco, inovando e buscando soluções ainda mais eficazes para garantir a acessibilidade.

É crucial definir claramente quais são os marcos de sucesso. Pode ser a implementação bem-sucedida de uma ferramenta de acessibilidade ao SAC, a conclusão de um treinamento de equipe ou a remodelação de um espaço físico para torná-lo acessível. Estes marcos servem como indicadores tangíveis do progresso realizado.

A celebração pode assumir diversas formas, desde cerimônias formais até reconhecimentos internos, publicações em meios de comunicação da empresa ou recompensas para equipes e indivíduos que demonstraram um compromisso excepcional com a causa da acessibilidade.

Reconhecer conquistas não significa se acomodar. Pelo contrário, serve como um lembrete do que pode ser alcançado e cria um ímpeto para futuras melhorias. As celebrações devem, portanto, ser também momentos de reflexão, onde se analisa o que funcionou, o que pode ser aprimorado e quais são os próximos passos.

A celebração não deve ser um ato isolado da administração ou da equipe de projeto. É essencial envolver todos os grupos de interesse, incluindo os consumidores portadores de deficiências. Suas histórias, experiências e feedbacks são uma parte valiosa deste processo e podem oferecer depoimentos e memórias - prova social, inestimáveis.

Assim, a fase de Celebração de Conquistas é mais do que um mero ato de reconhecimento. É uma estratégia robusta para manter o ímpeto, garantir o engajamento contínuo e reforçar o compromisso da organização com a missão de garantir a acessibilidade para todos. Celebrar é, na verdade, reafirmar o valor e a importância de cada passo dado em direção a uma sociedade mais inclusiva e acessível.

A fase de consolidação não apenas garante a conformidade contínua, mas também promove uma cultura de acessibilidade e melhoria contínua. É uma

oportunidade para a organização reforçar seu compromisso com a acessibilidade e colher os benefícios de oferecer produtos e serviços inclusivos. Portanto, é uma fase determinante no processo de implementação da Portaria em questão.

Finalmente, ao adotar essas fases como parte fundamental do processo de implementação da Portaria, as empresas podem estabelecer uma base sólida para atender eficazmente às diretrizes de acessibilidade estipuladas, garantindo conformidade legal e excelência operacional.



4. Bibliografia

- ABERS, R. & Keck, M. *Mobilizing the State: The Erratic Partner in Brazil's Participatory Water Policy*. Politics & Society, 2006.
- ALMEIDA, M. C., *Gestão de Riscos em Organizações*, Editora Atlas, 2011.
- ANDRADE, C. C. F., *Comunicação Governamental e Gestão da Informação*, Syntagma, 2011.
- ATTIE, W. *Auditoria: conceitos e aplicações*. Atlas, 2011.
- BANDURA, A., *Social Learning Theory*, Prentice Hall, 1977.
- BACHMANN, R. & Zaheer, A. *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing, 2006.
- BARROS, F., *A Prática da Gestão de Riscos em Projetos*, Editora Elsevier, 2014.
- BARZELAY, Michael., *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, 2001.
- BERTOT, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. *Using ICTs to create a culture of transparency*, Government Information Quarterly, 2010.
- BIECH, Elaine. *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals*. Association for Talent Development (ASTD), 2014.
- BORBA, J.S., *Gestão Estratégica de Riscos e Seu Impacto no Desempenho Organizacional*, Editora Vozes, 2016.
- BOUCKAERT, G., Peters, B.G., & Verhoest, K. *The Coordination of Public Sector Organizations*. Palgrave Macmillan, 2010.
- BOVENS, M. *Public Accountability*. In E. Ferlie, L. E. Lynn Jr., & C. Pollitt (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford University Press, 2007.
- BRESSER-Pereira, L. C. *Construção Política e Reformas Econômicas na América Latina*. Editora 34, 2002
- BRITES, Jairo., *Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Efetiva*, Editora Forense, 2017.
- BRYSON, John M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, 2011.
- BRYSON, J. M. *What to do when stakeholders matter*. Public Management Review, 2004.
- CAVALCANTE, P., *Risco e Retorno*, Elsevier Brasil, 2014.
- CARDOSO, J. L., *Gestão de Riscos e Compliance*, Editora Impetus, 2016.
- COSO, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, AICPA, 2017.
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *Gestão de Riscos*. Ed. Risco, 2004.
- CRESWELL, J. W. & Creswell, J. D. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, SAGE Publications, 2017.
- CUNHA, L. A., *Descomplicando a Administração Pública*, FGV Editora, 2017.

- CUNILL Grau, N., *Participação cidadã no processo decisório e na gestão dos serviços públicos*, ENAP, 2010.
- DAHL, R. A. *A preface to democratic theory*. University of Chicago Press, 2006.
- DENECKE, Alexander., *Quality management and performance indicators in academic research*, Quality Assurance in Education, 2009.
- DENZIN, N. K., & Lincoln, Y. S. *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, SAGE Publications, 2017.
- DESSLER, Gary. *Administração de Recursos Humanos*. Pearson, 2018.
- DIAS, L. C., *Avaliação de políticas públicas*, FGV Editora, 2012.
- DIAS, L. C. & Costa, H. G. *Gestão de políticas públicas no Brasil: riscos e contingências*, FGV Editora, 2016.
- DIRKSEN, J., *Design for How People Learn*, New Riders, 2016.
- DUARTE, J., & Barros, A., *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*, Atlas, 2006.
- FARAH, M. F. *Desafios da gestão de políticas públicas*. Editora FGV, 2005.
- FRANÇA, V. I., *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*, All Print, 2008.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 1984.
- FREITAS, Henrique, *Gestão de Processos: Enfoque na prática e na inovação*, Atlas, 2017.
- FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, Brasília, IPEA, n. 21, 2002.
- FULLAN, M., *The New Meaning of Educational Change*, Teachers College Press, 2016.
- GAGNÉ, R. M., *Principles of Instructional Design*, Cengage Learning, 2015.
- GOHN, M. G. M. *Teorias dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos*, Loyola, 1997.
- Guia PMBOK – Um guia do conhecimento de gerenciamento de projetos. Project Management Institute, 6ª Edição, 2017.
- JANN, W., & Wegrich, K. *Theories of the policy cycle*, Handbook of public policy analysis, CRC Press, 2007.
- HEEKS, Richard. *Implementing E-Government: Reports From the Field*. Routledge, 2006.
- HILL, M. & Hupe, P. *Implementing Public Policy*. Sage Publications, 2002.
- HJERN, B.; PORTER, D. *Implementation structures: a new unit of administrative analysis*. In: HAM, C.; HILL, M. (Eds.). *The policy process in the modern capitalist state*. New York: Harvest, 1993.
- KAUFMANN, Daniel & KRAAY, Aart., *Governance Indicators: Where Are We, Where Should We Be Going?*, World Bank, 2008.
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons, 2013.

- KINGDON, J.W. *Agendas, alternatives, and public policies*. Pearson, 2011.
- KNOWLES, M. S., *The Adult Learner*, Elsevier, 2015.
- KOTLER, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson. 2016.
- KOTLER, J. P., & Schlesinger, L. A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, 1979.
- KOTLER, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, 2012.
- KUNSCH, M. M. K., *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Summus, 2003.
- KUSEK, J.Z. & RIST, R.C., *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, World Bank, 2004.
- LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*. Russell Sage Foundation, 2010.
- LOTTA, Gabriela Spanghero. *Burocracia e implementação de políticas de saúde*. Ed. Fiocruz, Rio de Janeiro, 2015.
- LOTTA, Gabriela. *Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil*. ENAP, 2019, p. 11-38.
- LUNARDI, G.L., Dolci, P.C. & Maçada, A.C.G., *Acessibilidade digital: um estudo sobre a percepção de usuários de tecnologias assistivas em sítios eletrônicos governamentais*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 54(2), 2014.
- MANYIKA, J. et al. *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*, McKinsey Global Institute, 2011.
- MATIAS-Pereira, J., *Gestão estratégica de políticas públicas*, Atlas, 2008.
- MATIAS-Pereira, J., *Manual de Gestão Pública Contemporânea*, Atlas, 2010.
- MAZMANIAN, D. A. & Sabatier, P. A., *Implementação de Políticas Públicas*, EDUSP, 1999.
- MINSTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. *Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, 1998.
- MINTZBERG, H. *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall, 1979, p. 502.
- NAKAMURA, W. T., *Gestão de Riscos e Controles Internos*, Editora Saint Paul, 2012.
- NEELY, Andy., *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*, Financial Times Prentice Hall, 2002.
- NORMAN, D. *The Design of Everyday Things*. Basic Books, 2013.
- OLESKOVICZ, M.; OLIVA, F.; PEDROSO, M. *Gestão de Riscos, Governança Corporativa e Alinhamento Estratégico: Um Estudo de Caso*. Revista Iberoamericana de Estratégia - RIAE, vol. 17, n. 2, p. 19 -31, 2018.
- OLIVEIRA, D., *Gestão de Riscos e Controles Internos*, Editora Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, O., *Governança pública: o desafio do Brasil*, Elsevier, 2015.
- PINHO, J. B., *Relações Públicas na Internet*, Summus, 2003.
- PAES de Paula, A. P., *Por uma nova gestão pública*, LTC, 2005.

- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. e BERRY, L.L. SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Relating*, 1988, Volume 64, Issue 1.
- PEARSON, Mark., *Evidence-Based Policy Making*, OECD Publishing, 2018.
- PFISTER, J. A., *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control*, Physica-Verlag HD, 2009.
- PIRES, Roberto Rocha C. *Implementando desigualdades? Introdução a uma agenda de pesquisa sobre agentes estatais, representações sociais e (re) produção de desigualdades*. Boletim de Análise Político-Institucional, Brasília: IPEA, n. 1., 2017.
- Política pública em dez passos / Tribunal de Contas da União*. – Brasília: Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex); Secretaria de Orientação, Métodos, Informações e Inteligência para o CE e o Combate à Corrupção (Soma), 2021.
- POLLITT, C., & Bouckaert, G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, 2000.
- PRESSMAN, Jeffrey L. e WILDAVSKY, Aaron. *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland; Or, Why It's Amazing That Federal Programs Work at All, This Being a Saga of the Economic Development Administration as Told by Two Sympathetic Observers Who Seek to Build Morals on a Foundation of Ruined Hopes*. University of California Press, 1984.
- PRENSKY, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants*. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- RECUERO, R., *Redes Sociais na Internet*, Sulina, 2009.
- ROBBINS, Stephen P. e JUDGE, Timothy A. *Organizational Behavior*. Pearson. 2017.
- RHODES, R.A.W. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Open University Press, 1997.
- SABATIER, P. A. *Theories of the Policy Process*. Westview Press, 2007.
- SABATIER, P. A. & Mazmanian, D. *The implementation of public policy*. Brookings Institution, 1980.
- SARAIVA, E. *A proteção do consumidor e a responsabilidade civil das empresas*. Editora Saraiva, 2002.
- SARAVIE, E. & Ferrarezi, E. *Políticas Públicas: fundamentos, métodos e técnicas*. Editora FGV, 2006.
- SCHON, D. A., *The Reflective Practitioner*, Basic Books, 1983.
- SECCHI, Leonardo., *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*, Cengage Learning, 2010.
- SIMON, H. *Administrative Behavior*. Free Press, 1997.
- SOUZA, C., *A democratização brasileira: balanço e perspectivas para o século 21*, Lua Nova, 2001.
- SOUZA, C. *Políticas públicas: uma revisão da literatura*. Sociologias, 2006.
- SOUZA, Celina, *Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*, Cengage Learning, 2016.

- SPILLAN, John E. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, 2011.
- SPILLAN, John E. *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*, SAGE Publications, 2011.
- SPINK, Peter Kevin, BURGOS, Fernando. *Teorias e Análises sobre Implementação de Políticas Públicas no Brasil. Os Limites da Abordagem de Implementação: Vulnerabilidade Urbana a Partir do Outro Lado da Rua*. ENAP, 2019, p. 100-125.
- TAKAHASHI, A. S. *Avaliação de políticas públicas no Brasil: métodos e abordagens*, Editora UNESP, 2002.
- TARAPANOFF, Kira. *Inteligência, informação e conhecimento*, Editora IBICT, 2001.
- TORRES, Lourdes., *Evaluación de la eficacia de la acción pública*, Editorial Civitas, 1997.
- TORQUATO, F., *Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional*, Summus, 1986.
- YOUNG, I. M. *Inclusion and Democracy*. Oxford University Press, 2000.
- VIANA, M. F. *Controle e fiscalização das políticas públicas*. Editora Juspodivm, 2015.
- VIANNA, S.D., *Avaliação de Viabilidade Econômica de Projetos*, Saraiva, 2015.
- WELLS, Joseph T. *Corporate Fraud Handbook: Prevention and Detection*. John Wiley & Sons, 2004.