



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE DIREITO – CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA**

LETÍCIA RODRIGUES DE ALBUQUERQUE CAVALCANTI

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO
AMBIENTE DE TRABALHO: PRÁTICAS PARA A INCLUSÃO**

**JOÃO PESSOA
2025**

LETÍCIA RODRIGUES DE ALBUQUERQUE CAVALCANTI

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO
AMBIENTE DE TRABALHO: PRÁTICAS PARA A INCLUSÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Direito de João Pessoa do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial da obtenção do grau de Bacharel em Direito.

Orientadora: Me. Melissa Gusmão Ramos

**JOÃO PESSOA
2025**

**Catálogo na publicação Seção de
Catálogo e Classificação**

C376c Cavalcanti, Leticia Rodrigues de Albuquerque.

A cultura organizacional e a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho: práticas para a inclusão / Leticia Rodrigues de Albuquerque Cavalcanti. - João Pessoa, 2025.
42 f.

Orientação: Melissa Gusmão Ramos.
TCC (Graduação) - UFPB/CCJ.

1. Inclusão. 2. Pessoas surdas. 3. Cultura organizacional. 4. Acessibilidade. 5. trabalho. I. Ramos, Melissa Gusmão. II. Título.

UFPB/CCJ

CDU 34

LETÍCIA RODRIGUES DE ALBUQUERQUE CAVALCANTI

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO
AMBIENTE DE TRABALHO: PRÁTICAS PARA A INCLUSÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Direito de João Pessoa do Centro de
Ciências Jurídicas da Universidade
Federal da Paraíba como requisito parcial
da obtenção do grau de Bacharel em
Direito.

Orientadora: Me. Melissa Gusmão Ramos

DATA DA APROVAÇÃO: 25 DE ABRIL DE 2025

BANCA EXAMINADORA:

gov.br

Documento assinado digitalmente

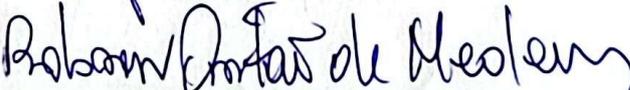
MELISSA GUSMÃO RAMOS

Data: 28/04/2025 19:14:12 -0300

Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

**Prof.^a Me. MELISSA GUSMÃO RAMOS
(ORIENTADORA)**


**Prof. Dr. JOSÉ BAPTISTA DE MELLO NETO
(AVALIADOR)**


**Prof. Dr. ROBSON ANTÃO DE MEDEIROS
(AVALIADOR)**

A Deus, que me concedeu forças e ânimo para
continuar essa jornada de pesquisa.

A Ricardo Douglas, meu amigo que me inspirou
a fazer meu trabalho baseado no direito das
pessoas surdas.

À minha família, – minha mãe Josilene, minha
avó Josilete, minha tia Jacqueline, meu tio
Jailson, minha irmã Jacqueline e meu irmão
Davi –, e ao meu namorado Lucas, que me
deram forças e que acreditaram em mim
mesmo nos momentos em que eu duvidei.

À minha orientadora Melissa Gusmão, que com
leveza me ensinou e me guiou durante a minha
pesquisa.

Esta conquista é nossa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder forças e ânimo ao longo desta caminhada, especialmente ao encontrar consolo e inspiração na história de Jesus, Aquele que acolhe os marginalizados da sociedade.

Ao meu amigo Ricardo Douglas, que plantou a semente da ideia de desenvolver este trabalho sobre os direitos das pessoas surdas. Sua força e luta diária pelos seus direitos são, para mim, fonte constante de inspiração e coragem.

À minha família – minha mãe Josilene, minha avó Josilete, minha tia Jacqueline, meu tio Jailson, minha irmã Jacqueline e meu irmão Davi – por todo amor, cuidado e apoio incondicional. Vocês são meu alicerce e minha motivação diária.

Ao meu namorado Lucas, por seu amor, carinho e constante incentivo. Obrigada por estar ao meu lado durante toda a pesquisa, contribuindo com ideias, apoio e palavras de encorajamento nos momentos mais desafiadores.

À minha orientadora, professora Melissa Gusmão, pela paciência, dedicação e pelas contribuições valiosas, que foram fundamentais para a construção e conclusão deste trabalho.

Ao professor José Baptista De Mello Neto, cuja disciplina de Direito dos Grupos Socialmente Vulneráveis me despertou ainda mais interesse e sensibilidade para estudar os direitos das pessoas surdas.

À banca avaliadora, composta por professores notáveis, cuja contribuição e olhar crítico me proporcionaram um aprendizado profundo, especialmente no campo dos Direitos Humanos.

E, por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho. Meu sincero e profundo agradecimento.

“A verdadeira inclusão não se faz apenas com leis, mas com empatia, escuta e transformação de mentalidades” (CAVALCANTI, 2025).

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho e identificar práticas que favoreçam ambientes laborais mais acessíveis e inclusivos. Partindo de uma abordagem qualitativa e descritiva, a pesquisa se baseou em revisão bibliográfica, análise de legislações, jurisprudências e estudos da área da surdez e da cultura organizacional. O estudo evidencia que, apesar da existência de normas protetivas, como a Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (Decreto nº 6.949/2009), persistem barreiras comunicacionais, atitudinais e estruturais que limitam a participação plena de pessoas surdas no mercado de trabalho. A pesquisa demonstrou que a cultura organizacional exerce influência direta nos processos de inclusão, sendo essencial para o sucesso de políticas internas voltadas à diversidade. Além de cumprir a legislação, as organizações devem atuar de forma proativa por meio da adoção de práticas como a presença de intérpretes de Libras, formação continuada das equipes, adaptação dos processos seletivos, comunicação institucional acessível e fomento a uma cultura de respeito à diferença linguística e cultural. Conclui-se que a inclusão de pessoas surdas exige mais do que ações formais: demanda transformação cultural, comprometimento institucional e construção de ambientes profissionais acolhedores, acessíveis e equitativos.

Palavras-chave: inclusão; pessoas surdas; cultura organizacional; acessibilidade; trabalho.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to analyze how organizational culture influences the inclusion of deaf people in the workplace and to identify practices that foster more accessible and inclusive work environments. Based on a qualitative and descriptive approach, the research is grounded in bibliographic review, analysis of legislation, case law, and studies in the fields of Deaf culture and organizational behavior. The study highlights that, despite the existence of protective legal frameworks—such as the Brazilian Law for the Inclusion of Persons with Disabilities (Law No. 13.146/2015) and the Convention on the Rights of Persons with Disabilities (Decree No. 6.949/2009)—communicational, attitudinal, and structural barriers still hinder the full participation of deaf individuals in the labor market. The research demonstrates that organizational culture directly affects inclusion processes and is essential for the success of internal diversity policies. Beyond legal compliance, organizations must take proactive measures, including the presence of Brazilian Sign Language (Libras) interpreters, continuous staff training, accessible recruitment practices, inclusive communication strategies, and the promotion of a culture that respects linguistic and cultural diversity. It is concluded that the inclusion of deaf people requires more than formal actions: it demands cultural transformation, institutional commitment, and the construction of welcoming, accessible, and equitable professional environments.

Key-words: inclusion; deaf people; organizational culture; accessibility; work.

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo analizar cómo la cultura organizacional influye en la inclusión de personas sordas en el entorno laboral, así como identificar prácticas que favorezcan ambientes de trabajo más accesibles e inclusivos. A partir de un enfoque cualitativo y descriptivo, la investigación se fundamentó en la revisión bibliográfica, el análisis de la legislación, la jurisprudencia y estudios del área de la sordera y la cultura organizacional. El estudio demuestra que, a pesar de la existencia de normativas protectoras —como la Ley Brasileña de Inclusión (Ley nº 13.146/2015) y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Decreto nº 6.949/2009)—, todavía persisten barreras comunicacionales, actitudinales y estructurales que dificultan la participación plena de las personas sordas en el mercado laboral. La investigación revela que la cultura organizacional ejerce una influencia directa en los procesos de inclusión, siendo esencial para el éxito de políticas internas orientadas a la diversidad. Más allá del cumplimiento legal, las organizaciones deben actuar de forma proactiva mediante la adopción de prácticas como la presencia de intérpretes de Lengua de Señas Brasileña (Libras), la formación continua de los equipos, la adaptación de los procesos de selección, la comunicación institucional accesible y la promoción de una cultura de respeto a la diversidad lingüística y cultural. Se concluye que la inclusión de personas sordas requiere más que acciones formales: exige transformación cultural, compromiso institucional y la construcción de ambientes profesionales acogedores, accesibles y equitativos.

Palabras clave: inclusión; personas sordas; cultura organizacional; accesibilidad; trabajo.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONADE – Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência

DH – Declaração Universal dos Direitos Humanos

LBI – Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015)

LIBRAS – Língua Brasileira de Sinais

ONU – Organização das Nações Unidas

PCD – Pessoa com Deficiência

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 BARREIRAS CULTURAIS E HISTÓRICAS À INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO AMBIENTE DE TRABALHO	14
2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CULTURAIS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA ..	15
2.2 CONCEITO DE ESTUDOS SURDOS E QUEM É O SURDO	18
2.3 BREVE VISÃO NORMATIVA SOBRE AS PESSOAS SURDAS	21
3 COMO OS VALORES E PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL AFETAM A INCLUSÃO DAS PESSOAS SURDAS NO TRABALHO	23
3.1 O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	24
3.2. A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	26
3.3 O ENFRENTAMENTO DA INCLUSÃO DA PESSOA SURDA NO MEIO AMBIENTE LABORAL SOB A ÓTICA DO DIREITO	30
4 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS QUE PODEM FAVORECER A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS INCLUSIVA PARA PESSOAS SURDAS	35
4.1 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA INCLUSÃO DA PESSOA SURDA.....	36
4.2 AMBIENTES ACESSÍVEIS E COMUNICAÇÃO EFICAZ	37
4.3 SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO DE EQUIPES INCLUSIVAS	38
4.4 POLÍTICAS DE BEM-ESTAR E PREVENÇÃO AO ISOLAMENTO.....	38
4.5 REVISÃO DAS COMUNICAÇÕES INSTITUCIONAIS E PROCESSOS SELETIVOS	39
4.6 COMPLIANCE E FORMAÇÃO CONTINUADA	40
4.7 ADEQUAÇÃO DE CONDUITAS E RESPEITO À IDENTIDADE SURDA.....	40
4.8 PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES MAIS INCLUSIVAS	41
4.9 O CAMINHO PARA A INCLUSÃO	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

O acesso ao trabalho é uma das principais maneiras de garantir a participação ativa na comunidade, além de assegurar a igualdade no exercício dos direitos fundamentais. Diante da importância do acesso ao meio ambiente laboral, e como a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho tem sido um desafio constante na sociedade contemporânea, as pessoas surdas se deparam com dificuldades específicas, especialmente no que diz respeito à comunicação e à falta de acessibilidade nos ambientes corporativos. Apesar dos avanços legais, como a Lei Brasileira de Inclusão (LBI, Lei nº 13.146/2015), que incentiva a contratação de pessoas com deficiência, a plena inclusão ainda esbarra em aspectos culturais das organizações.

Desse modo, torna-se essencial investigar como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas, bem como identificar quais estratégias e práticas podem tornar as organizações mais acessíveis e acolhedoras, respeitando assim o direito fundamental de acesso ao trabalho para todos. Portanto, este trabalho trata-se de como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho e quais práticas podem ser adotadas para torná-la mais inclusiva, sendo a questão que dá sentido a esta monografia e direciona a produção deste trabalho de pesquisa é a seguinte: “Como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho?”.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho e quais práticas podem ser adotadas para torná-la mais inclusiva. Além disso, os objetivos específicos são: identificar barreiras culturais e estruturais à inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho; examinar como os valores e práticas da cultura organizacional afetam a comunicação e a interação entre pessoas surdas e ouvintes; propor estratégias e práticas que favoreçam a construção de uma cultura organizacional mais inclusiva para pessoas surdas.

A relevância desse estudo é fundamental tanto no âmbito social quanto jurídico, considerando que, apesar da existência de legislações voltadas para a eliminação de barreiras, como a Lei Brasileira de Inclusão, a Lei nº 13.146/2015, ainda persiste uma cultura organizacional que frequentemente

negligencia a acessibilidade comunicacional das pessoas surdas no ambiente de trabalho. Assim, o objetivo é identificar práticas que possam ser implementadas para promover uma cultura organizacional mais inclusiva e alinhada com os princípios da equidade e da diversidade.

A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, visando compreender como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho, além de investigar estratégias e práticas que possam promover uma cultura organizacional mais inclusiva. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em artigos científicos, livros, dissertações, teses e bases de dados online conhecidas, como a Scielo, Google Scholar e outras fontes acadêmicas relevantes.

Nesse sentido, o trabalho foi dividido em capítulos e subcapítulos, em que o primeiro capítulo se trata sobre as barreiras culturais e estruturais à inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho, com três subdivisões, explorando-se primeiro os aspectos históricos e culturais da pessoa com deficiência, em segundo investiga-se o conceito de estudos surdos e quem é o surdo e, por fim, na última subdivisão do capítulo, é dissertada brevemente a visão do direito sobre as pessoas surdas.

O segundo capítulo discute como os valores e práticas da cultura organizacional impactam a comunicação e a integração das pessoas surdas nas empresas. São analisadas as principais barreiras enfrentadas por esses profissionais — desde a ausência de políticas inclusivas e tecnologias assistivas até comportamentos discriminatórios e falhas nos processos seletivos. Também se examina o papel da legislação nacional e internacional no enfrentamento dessas desigualdades, como demonstrado por decisões judiciais emblemáticas.

Por fim, o terceiro capítulo reúne propostas e estratégias fundamentadas na literatura especializada que podem ser adotadas pelas organizações para promover uma cultura organizacional mais inclusiva para pessoas surdas. São apresentadas sugestões como a presença de intérpretes de Libras no ambiente de trabalho, a revisão de políticas internas de comunicação, o investimento na formação continuada das equipes, a criação de grupos de inclusão e a implementação de ambientes acolhedores e psicologicamente seguros. Também se destaca a relevância do *compliance* como instrumento de transformação institucional e a valorização da identidade

surda a partir de uma abordagem que respeite a diversidade linguística e cultural.

O trabalho é finalizado com as considerações finais, que sistematizam as reflexões desenvolvidas ao longo dos capítulos e reforçam a importância da escuta ativa, do reconhecimento das especificidades da comunidade surda e da responsabilidade institucional na construção de ambientes corporativos mais justos, acessíveis e igualitários.

2 BARREIRAS CULTURAIS E HISTÓRICAS À INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

É necessário ressaltar que é importante investigar as perspectivas para o rompimento das barreiras que prejudicam a inclusão social da comunidade surda, tendo em vista que a pessoa surda, como qualquer outra pessoa, tem assegurado os seus direitos como cidadãos, como o acesso à vida, à habilitação e reabilitação, à saúde, à moradia e ao trabalho.

O acesso ao trabalho é uma das principais formas de participação ativa na comunidade, além de garantia de igualdade dos direitos fundamentais. A promoção da inclusão no mercado de trabalho da pessoa com deficiência está incluída na Lei nº 8.213/91, no artigo 93 (BRASIL, 1991), bem como na Lei nº 13.146/2015, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência ou Estatuto da Pessoa com Deficiência, a qual é destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais para a PCD, visando à sua inclusão social e cidadania (BRASIL, 2015).

No entanto, será discorrido os aspectos históricos e culturais que justificam a falta de inclusão da comunidade surda na sociedade, como a inclusão do acesso ao trabalho, o qual deve ser visto como uma atividade necessária para a formação da identidade pessoal e social, da autoestima e da consciência (ARANHA, 2003 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 24).

Além disso, também será dissertado acerca da visão da sociedade sobre a comunidade surda, cuja discriminação é, em sua maioria, discriminatória. No entanto, será explicitado como a referida comunidade compreende o conceito da pessoa surda e como se vê perante a sociedade, de

forma que essa não considera a surdez uma deficiência, mas sim como uma diferença, levando as pessoas surdas a desenvolverem formas distintas de cognição, comunicação e expressão cultural diferentes dos ouvintes (SÁ, 2002, p. 48-49 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 9).

Por fim, será apresentado de maneira introdutória a visão do Direito sobre as pessoas surdas, em que será explicado que a pessoa surda tem direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não deve sofrer nenhuma espécie de discriminação.

2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS E CULTURAIS DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA

Inicialmente, é importante realizar um panorama da construção histórica da visão sobre as diferenças que são classificadas como deficiência perante o direito, e sobre a inclusão da pessoa com deficiência, visões estas que foram sendo gradualmente modificadas, com a pessoa com deficiência passando da invisibilidade projetada pela sociedade pela exclusão social, até a busca atual e constante pela cidadania proporcionada pelo processo de inclusão que se almeja vivenciar (BORGES e LONGEN, 2019).

De início, em relação aos povos primitivos, a sobrevivência dependia da natureza e do habitual deslocamento, o que resultava na consequência de cada membro contribuir ao grupo e subsistir individualmente. Dessa forma, aqueles cujas características não correspondiam ao perfil considerado normal, sofriam um processo de seleção natural, sendo abandonados (BORGES e LONGEN, 2019).

A antiguidade clássica foi uma época marcada por importantes legados nas artes, ciências e na criação de leis. Entretanto, por outro lado, foi manifesto o tratamento destinado às pessoas com deficiência, as quais padeceram por um processo de sacrifício ou abandono, visto que o senso de valorização do padrão de beleza, da força e da ideal perfeição foi aumentado exponencialmente, em que medidas eugênicas eram praticadas (BORGES e LONGEN, 2019).

A idade média, influenciada pelo cristianismo, confere novos contornos com a valorização do direito à vida. No entanto, as pessoas com deficiência continuaram sendo abandonadas à própria “sorte”, buscando

sobrevivência em uma sociedade contextualizada na ambivalência entre castigo e caridade. Com isso, a deficiência passou a ser caracterizada como uma condição divina ou demoníaca, causando ainda mais descaso e discriminação por grande parte da sociedade (BORGES e LONGEN, 2019).

Houveram mudanças significativas na Idade Moderna, em que se efetuou maior discernimento sobre a natureza das deficiências, caracterizando-as em relação à sua natureza desviando o foco de fatores transcendentais. Nesse período, novas ideias surgiram nos campos da filosofia, da educação e da medicina, impulsionando, ao longo dos anos, a criação de instituições voltadas ao atendimento da pessoa com deficiência. Entretanto, os reais objetivos dessas instituições ainda eram pautados na exclusão dos indivíduos, pois muitas de suas finalidades eram apartá-los da sociedade até que fossem considerados como “aptos” ao regresso. (BORGES e LONGEN, 2019).

Nesse contexto histórico, destaca-se o Congresso Internacional de Educadores de Surdos, realizado em 1880, na cidade de Milão (Itália). Conhecido como o Congresso de Milão, esse evento deliberou que o ensino da população surda deveria ser realizado exclusivamente por métodos oralistas, abolindo o uso das línguas de sinais nas instituições de ensino. A proposta, considerada um retrocesso pela comunidade surda, estabelecia que os surdos deveriam aprender por meio da oralização e da leitura labial, desconsiderando suas especificidades linguísticas e culturais.

Tal decisão teve efeitos excludentes e limitadores, pois negava aos surdos o direito de acesso à sua principal forma de comunicação: a língua de sinais. Embora essa orientação não tenha perdurado por muito tempo, marcou profundamente a história da educação dos surdos e gerou consequências duradouras em diversos países (CRISTIANO, 2017).

Ainda no panorama histórico, é importante pontuar o surgimento das línguas de sinais enquanto sistemas linguísticos visuais-espaciais próprios e autônomos. Os primeiros registros do uso sistematizado de uma língua de sinais remontam à França, no século XVIII, quando o abade Charles-Michel de l'Épée desenvolveu um método educativo voltado à instrução de pessoas surdas utilizando a língua de sinais francesa (LSF). Essa iniciativa foi fundamental para a consolidação da ideia de que a surdez não é sinônimo de incapacidade intelectual, mas sim uma diferença linguística (LÓPEZ, 2018).

No Brasil, o desenvolvimento da Língua Brasileira de Sinais (Libras) teve início com a fundação do Instituto Nacional de Educação de Surdos (INES), em 1857, no Rio de Janeiro, por iniciativa de Dom Pedro II. A Libras tem como base estrutural influências da língua de sinais francesa, adaptadas às necessidades e criações linguísticas da comunidade surda brasileira. O termo “surdo-mudo”, muito utilizado durante o século XIX e grande parte do século XX, reflete uma concepção equivocada que ignorava a capacidade linguística e comunicacional das pessoas surdas. Hoje, sabe-se que a grande maioria das pessoas surdas tem plena capacidade de se comunicar, especialmente por meio das línguas de sinais (HAND TALK, 2021).

A pós modernidade traz novas perspectivas para as pessoas com deficiência se evidenciam criando novas oportunidades educacionais, de trabalho, de direitos e de interação social, embora ainda distante da efetiva integração delas à sociedade (BORGES e LONGEN, 2019). Especialmente nessa época, uma das conquistas após a criação da ONU, em 1948, foi o documento escrito da Declaração Universal dos Direitos Humanos, adotada e proclamada pela Assembleia Geral das Nações Unidas, a qual menciona explicitamente que todas as pessoas têm direito a um padrão de vida digno, disposto abaixo:

Artigo 25

1. Todo ser humano tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e à sua família saúde, bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis e direito à segurança em caso de desemprego, doença invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência em circunstâncias fora de seu controle (DH, 1948, ART. 25).

Além disso, no século XX, a assistência às pessoas com deficiência obteve desenvolveu-se fortemente, pois se tornou objeto de discussões sociopolíticas mundiais. No entanto, embora a problemática relacionada à inclusão na sociedade contemporânea esteja em gradual transformação, não significa que as pessoas com deficiência deixaram de ser alvo de discriminação e de preconceitos. Dessa forma, a idealização de uma sociedade totalmente inclusiva se torna um horizonte utópico. Nossas sociedades ainda não incluem de forma satisfatória as pessoas com deficiência, notadamente as pessoas surdas. (BORGES e LONGEN, 2019).

2.2 CONCEITO DE ESTUDOS SURDOS E QUEM É O SURDO

Para compreender como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho e quais práticas podem ser adotadas para torná-la mais inclusiva, é necessário destrinchar o que são os estudos surdos e quem é o surdo.

Inicialmente, os estudos surdos são uma das ramificações dos “Estudos Culturais”, surgido na Universidade de Birmingham no final da década de 50, em que os protagonistas das origens desses estudos são Richard Hoggart, Stuart Hall e Richard Johnson. A finalidade dos Estudos Culturais é analisar as relações de poder, enfatizando que toda relação de poderes e saberes é uma relação discursiva (SÁ, 2002, p. 48 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 8).

Nesse sentido, os estudos surdos enfatizam questões da cultura surda, em que o centro do estudo é a luta contra a interpretação da surdez como uma deficiência. Nessa ótica, o objetivo do estudo não é frisar a atenção sobre a falta/deficiência na audição, mas sim como um grupo culturalmente organizado, já que os surdos se definem de forma cultural e linguística (WRIGLEY, 1996, p. 12 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 11).

Dessa forma, percebe-se que o surdo não admite ser considerado “deficiente auditivo”, tendo em vista que esse é “um jogo de palavras muito forte, porque ele possui a sua forma de ‘conversar’, a sua língua e, conseqüentemente, sua cultura”. É através da diferença que se deve aprender a tratar as pessoas surdas, e não através da deficiência, evitando assim a discriminação perante a sociedade e proporcionando uma vida mais justa a elas (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

Portanto, a surdez para os estudos surdos é classificada como uma diferença em relação aos ouvintes, e não uma deficiência. A cultura surda sempre esteve na luta pelo seu reconhecimento, incluindo luta pelos direitos iguais no mercado de trabalho, “luta..., luta..., luta..., enfim, esta tem sido a trajetória dos surdos que tem como finalidade o reconhecimento dos direitos dos surdos enquanto cidadãos que são, iguais a nós, ouvintes” (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, p. 5, 2022).

Ainda, o pilar da pesquisa dos estudos surdos é o bilinguismo, em que a primeira língua da comunidade surda é a Libras (Língua Brasileira de

Sinais) e a segunda língua é a Língua Portuguesa escrita. A prioridade da comunidade surda em adquirir Libras como sua primeira língua é uma das principais lutas da comunidade surda. O objetivo dessa prioridade é criar o desenvolvimento cognitivo-linguístico equivalente ao verificado no ouvinte, para assim haver uma relação harmoniosa entre a criança surda e o ouvinte (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

A importância dessa prioridade é a valorização da língua de sinais, visto que ela fora sistematicamente rejeitada, sendo apenas valorizada pelos meios acadêmicos e pelos próprios surdos (MOURA, 1993 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 8), principalmente após a sua oficialização na Lei 10.436 (BRASIL, 2002).

Desse modo, a Língua de sinais poderia ser introduzida pela criança surda como uma língua valorizada, “coisa que até hoje tem sido bastante difícil apesar de esta ocupar um lugar central na construção das comunidades surdas” (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 7).

Portanto, o que se pode vislumbrar é que o movimento surdo é realizado por um grupo minoritário, de forma árdua e incessante, muitas vezes visto como “anormal, deficiente, inferior, desviado da norma”, e que tem enfrentado forte resistência por parte dos chamados “normais”, um grupo que representa a ampla maioria da população, ou seja, os ouvintes (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 5).

Para que o surdo seja reconhecido como um indivíduo “diferente” e não “deficiente”, é importante que a língua dominada pelo surdo seja Libras, tendo a Língua portuguesa escrita como a sua segunda língua, já que a pessoa surda possui a sua maneira de se comunicar com as pessoas, através da língua de sinais (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022). Neste sentido, a língua de sinais é o elemento mediador entre o surdo e o meio em que se vive, e é por intermédio da Libras que o surdo demonstra sua capacidade de interpretar o mundo (SKLIAR, 1998a *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 13).

Uma das preocupações dos estudos surdos é a definição da surdez, pois esta sofre mudança e se modifica no transcorrer da história. Inicialmente, havia o conceito da tradição médico-terapêutica, o qual definia a surdez apenas como uma deficiência auditiva, sendo esse conceito o que mais influenciou a visibilidade da surdez, deixando de considerar os contextos psicossociais e

culturais, nos quais a pessoa surda se desenvolve (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

Desse modo, “o surdo não é diferente unicamente porque não ouve, mas porque desenvolve potencialidades psicoculturais diferentes das dos ouvintes (2002 *apud* Behares, 2000, p. 1-2, *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 9).

Logo, pessoa surda é alguém que possui uma perda auditiva significativa, dificultando a aquisição natural da língua oral e auditiva predominante na sociedade e que constrói sua identidade calcada principalmente nesta diferença, levando-a a desenvolver formas distintas de cognição, comunicação e expressão cultural diferentes dos ouvintes (SÁ, 2002, p. 48-49 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 9).

O conceito de ouvinte é um termo criado para identificar os não surdos, ou seja, são todos aqueles que não compartilham as experiências visuais enquanto surdos, sendo o termo ouvinte criado pela própria comunidade surda (QUADROS, 2000 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 10).

O que ocorre atualmente é que os ouvintes, em sua maioria, têm visto a comunidade surda como um grupo deficiente e anormal, “sendo colocado às margens do mundo econômico, social, cultural, educacional e político” (SÁ, 2002, pg. 2 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 11).

Quando se trabalha com o conceito de anormalidade, cai-se na armadilha da definição do conceito de normalidade (SCHILLING E MIYASHIRO, 2008 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 11). No entanto, ninguém possui o poder de julgar se uma pessoa é considerada normal ou não. “Para aquele que ouve, a surdez representa uma perda de comunicação, a exclusão a partir do seu mundo”, sendo esta uma marca de desaprovação perante a sociedade (WRIGLEY, 1996 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 11).

Ao longo do tempo houveram fracassos nas tentativas de implantes médicos para o surdo obter audição, bem como falhas na construção de uma pedagogia tradicional para surdos com a educação oral. Podemos atribuir o fracasso desses métodos, em grande parte, à negação ao surdo do reconhecimento de sua diferença (SÁ, 2002 *apud* JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 12), com o pensamento inútil de não considerar que a

pessoa poderia conviver com surdez. Mesmo diante desses fracassos, a sociedade dominante continua não reconhecendo a identidade da comunidade surda, pois não considerou a “sua diferença, língua, sua cultura e sua identidade” (SÁ, 2002, p. 7, JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 12).

2.3. BREVE VISÃO NORMATIVA SOBRE AS PESSOAS SURDAS

A Lei nº 13.146/2015, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, ou Estatuto da Pessoa com Deficiência, é destinada a assegurar e a promover, em condições de igualdade, o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais para a Pessoa com Deficiência, visando à sua inclusão social e cidadania (BRASIL, 2015). Embora a comunidade surda reconheça a surdez como uma diferença e não uma deficiência, conforme o artigo 2º da referida lei, a surdez é reconhecida como uma deficiência, uma vez que o texto legal estabelece:

Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (Brasil, 2015, livro 1, título 1, cap. I, art. 2º).

Em complemento, a Lei nº 14.768/2023, ao definir especificamente o conceito de deficiência auditiva, dispõe:

Art. 1º Considera-se deficiência auditiva a limitação de longo prazo da audição, unilateral total ou bilateral parcial ou total, a qual, em interação com uma ou mais barreiras, obstrui a participação plena e efetiva da pessoa na sociedade, em igualdade de condições com as demais pessoas (Brasil, 2023, art. 1º).

Dessa forma, ainda que haja resistência por parte da comunidade surda à identificação com o conceito médico de deficiência, o ordenamento jurídico brasileiro reconhece legalmente a surdez como uma deficiência, com o intuito de garantir a essas pessoas o acesso às políticas públicas e aos direitos fundamentais previstos na legislação.

O Estatuto da Pessoa com Deficiência também estabelece garantias importantes, como o direito à igualdade de oportunidades e à não discriminação. Segundo o artigo 4º da LBI, “toda pessoa com deficiência tem

direito à igualdade de oportunidades com as demais pessoas e não sofrerá nenhuma espécie de discriminação”, enquanto o artigo 6º complementa que “a deficiência não afeta a plena capacidade civil da pessoa” (BRASIL, 2015).

Essas previsões legais têm como objetivo assegurar que as barreiras sociais, culturais e estruturais impostas à pessoa surda não impeçam sua participação plena e efetiva na sociedade, em igualdade de condições com os demais cidadãos. No entanto, como será discutido ao longo deste estudo, tais barreiras ainda persistem de forma significativa, especialmente no ambiente de trabalho.

Apesar dos avanços normativos, é preciso reconhecer os limites de uma visão estritamente jurídica da surdez. Conforme destacam Júnior, Ruocco e Ventavoli (2022, p. 7), é inadequado utilizar o termo “deficiente auditivo” para se referir à pessoa surda, uma vez que essa expressão carrega uma carga semântica que ignora o fato de que o surdo possui sua própria forma de comunicação, sua língua – a Libras – e, conseqüentemente, sua própria cultura. Nesse sentido, os autores defendem que as pessoas surdas devem ser tratadas a partir da perspectiva da diversidade, e não da deficiência, promovendo-se a inclusão por meio do reconhecimento de sua identidade linguística e cultural.

Assim, embora o enquadramento legal da surdez como deficiência seja importante para garantir o acesso a direitos e políticas públicas, é necessário avançar para uma abordagem que considere a pessoa surda como sujeito de direitos culturais e linguísticos, superando concepções reducionistas e práticas discriminatórias. Esse é um dos principais desafios enfrentados pelas organizações e pela sociedade na construção de uma cultura verdadeiramente inclusiva.

No capítulo referente ao “Direito à Habilitação e à Reabilitação”, o artigo 14 da Lei nº 13.146/2015 estabelece que “o processo de habilitação e de reabilitação é um direito da pessoa com deficiência” (BRASIL, 2015, livro 1, título 2, cap. 2, art. 14). Segundo o parágrafo único do referido artigo, esse processo tem:

[...] por objetivo o desenvolvimento de potencialidades, talentos, habilidades e aptidões físicas, cognitivas, sensoriais, psicossociais, atitudinais, profissionais e artísticas que contribuam para a conquista da autonomia da pessoa com deficiência e de sua participação social

em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas (Brasil, 2015, livro 1, título 2, cap. 2, art. 14, parágrafo único).

Essa previsão legal demonstra que a inclusão da pessoa com deficiência deve ser compreendida para além da simples adaptação funcional: trata-se de reconhecer e potencializar as capacidades e singularidades de cada sujeito. No caso da pessoa surda, é fundamental compreender que suas potencialidades psicoculturais são distintas daquelas desenvolvidas por pessoas ouvintes, sendo, portanto, necessário reconhecer que sua diferença vai além da ausência de audição. Trata-se de uma diferença linguística, comunicacional e cultural, que deve ser respeitada e valorizada em todos os contextos sociais.

Considerando esse cenário, o acesso ao trabalho digno configura-se como um dos principais meios de garantir a participação social da comunidade surda em igualdade de condições com as demais pessoas. Como observa Aranha (2003 apud JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022, p. 24), o trabalho não é apenas uma atividade econômica, mas uma dimensão essencial da existência humana, que se desenvolve no âmbito das relações sociais de produção e que é decisiva para a construção da identidade pessoal, da autoestima e da consciência de pertencimento.

Logo, negar ou dificultar o acesso das pessoas surdas ao mercado de trabalho é, em última análise, impedir que elas se reconheçam e sejam reconhecidas como sujeitos plenos de direitos.

3 COMO OS VALORES E PRÁTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL AFETAM A INCLUSÃO DAS PESSOAS SURDAS NO TRABALHO

Conforme discutido no capítulo anterior, a legislação brasileira reconhece o direito das pessoas com deficiência, inclusive das pessoas surdas, à participação plena e efetiva na sociedade, assegurando-lhes igualdade de condições e oportunidades. Contudo, embora os instrumentos legais representem avanços significativos, sua efetividade depende diretamente da forma como são aplicados e incorporados pelas instituições, especialmente no contexto das organizações de trabalho.

Nesse sentido, é necessário compreender como os valores e

práticas presentes no interior das organizações impactam a realização desses direitos no cotidiano laboral. A cultura organizacional, enquanto conjunto de crenças, normas e comportamentos compartilhados por membros de uma instituição, exerce papel central na promoção (ou limitação) de práticas inclusivas.

Com o objetivo de analisar de que maneira a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho, é fundamental, inicialmente, compreender o próprio conceito de cultura organizacional. Só então será possível examinar como a estrutura simbólica e relacional das organizações afeta diretamente as possibilidades de inclusão efetiva das pessoas surdas no meio ambiente laboral.

3.1 O CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O campo da cultura organizacional foi primordialmente esclarecido pelo professor Edgar H. Schein, autor do livro *Organizational Culture and Leadership* [Cultura Organizacional e Liderança], no qual o referido autor ensina sobre o funcionamento da cultura organizacional. A obra é considerada uma das mais importantes contribuições da literatura sobre o tema (SILVA, 2004).

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de padrões compartilhados que é progressivamente aprendido pelas gerações ao longo do tempo dentro das organizações. Ela atua como uma fonte de orientação coletiva, influenciando a forma como os membros pensam, percebem, sentem e agem no contexto organizacional. Seu papel fundamental é facilitar a adaptação dos indivíduos, tanto nas interações internas quanto nas relações com os diferentes segmentos externos à organização (SILVA, 2004).

Nesse sentido, é possível compreender como a visão de mundo, os valores, os sistemas de crenças e os estilos cognitivos dos fundadores e das lideranças influenciam diretamente a formação da cultura organizacional. Esses elementos exercem impacto tanto no momento de criação ou descoberta da cultura, quanto em sua consolidação — e, quando necessário, em processos de mudança cultural (Silva e Zanelli, 2004, *apud* SILVA, 2004).

Seguindo essa linha de raciocínio, o professor Idalberto Chiavenato (2014) destaca, em sua obra, a relevância dos valores organizacionais ao

afirmar que as organizações tendem a enfatizar determinados valores que orientam e moldam o comportamento dos colaboradores. Essa ênfase visa reforçar e sustentar a cultura organizacional, alinhando práticas internas aos princípios considerados prioritários pela instituição.

No que se refere aos valores organizacionais, Chiavenato (2014) destaca que os mais comumente encontrados no mundo corporativo, especialmente no que diz respeito às relações interpessoais e à gestão de pessoas, são:

- Ser a organização preferida pelos candidatos.
- Ser atrativa, reter e desenvolver talentos.
- Orgulho e entusiasmo para pertencer à empresa.
- Comunicação para manter as pessoas bem informadas.
- Igualdade de oportunidades para todos.
- Ampla aceitação da diversidade cultural, étnica e social.
- Responsabilidade por pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 58).

Esses valores representam os princípios que orientam o comportamento coletivo dentro das instituições e, quando bem definidos, têm o poder de transformar a cultura organizacional em um ambiente mais justo, motivador e inclusivo. Nesse sentido, é fundamental que tais valores sejam claramente estabelecidos, amplamente comunicados e continuamente reforçados, pois são eles que sinalizam o que é considerado importante e prioritário dentro da organização.

Ademais, os líderes exercem um papel estratégico na consolidação da cultura organizacional, uma vez que são responsáveis por transmitir e reforçar os valores institucionais por meio de suas atitudes, decisões, discursos e práticas cotidianas. A maneira como lideram influencia diretamente o ambiente organizacional, podendo fortalecer ou enfraquecer os esforços de inclusão, especialmente no que se refere à valorização da diversidade e à construção de espaços acessíveis para pessoas surdas. Nesse contexto, é fundamental que os líderes atuem com base em princípios de equidade, respeitando e promovendo, de forma efetiva, o valor da igualdade de oportunidades para todos.

Nas palavras de Silva (2015), o processo de socialização organizacional é essencial para que o indivíduo compreenda as expectativas implícitas da organização quanto ao seu comportamento, seus limites e formas de atuação. Como afirma a autora:

A socialização organizacional [...] oferece ao agente as condições necessárias para discriminar como deve se portar e atuar, qual o grau de tolerância da organização para com as diferenças e divergências, que expectativas profissionais podem alimentar (SILVA, 2015, p. 27).

Essa compreensão das normas e valores organizacionais, transmitida desde os primeiros contatos do indivíduo com a empresa, exerce influência direta sobre sua integração e pertencimento. Desse modo, a cultura organizacional construída e reforçada nesse processo se reflete no grau de abertura da instituição para com a diversidade, influenciando a postura dos colegas e gestores, bem como as estratégias de comunicação adotadas internamente. Assim, a forma como a organização se posiciona frente às diferenças, inclusive linguísticas e culturais, torna-se determinante para a inclusão efetiva de pessoas surdas no ambiente de trabalho.

3.2 A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Embora os valores organizacionais mencionados sejam comumente adotados pelas instituições, pessoas surdas ainda enfrentam diversos obstáculos durante o processo de contratação. Mesmo após serem admitidas, essas barreiras persistem, dificultando sua plena inclusão e participação no ambiente organizacional (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

Diante dessa situação, evidencia-se um desafio significativo para a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho, uma vez que grande parte das organizações realiza contratações de pessoas com deficiência apenas para cumprir a cota legal prevista em lei. Contudo, na prática, muitas empresas não se estruturam adequadamente para acolher e integrar profissionalmente o trabalhador surdo (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

A legislação que estabelece o percentual obrigatório de contratação de pessoas com deficiência é a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social. Em seu artigo 93, a norma determina:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento)

dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....					
2%;					
II	-	de	201		a
500.....				3%;	
III	-	de	501		a
1.000.....				4%;	
IV	-	de	1.001	em	diante.
.....				5%.	(BRASIL, 1991,
art. 93)					

Assim, observa-se que a Lei nº 8.213/91 institui a obrigatoriedade legal de reserva de vagas para pessoas com deficiência, de acordo com o porte da empresa e a quantidade de funcionários que compõem seu quadro de pessoal (BRASIL, 1991).

Contudo, apesar dessa previsão normativa, muitas organizações limitam-se ao cumprimento formal da cota, sem adotar medidas efetivas que garantam a real inclusão desses profissionais no ambiente de trabalho. A contratação, nesses casos, ocorre mais como uma imposição legal do que como expressão de um compromisso institucional com a diversidade e a equidade.

Como já mencionado, muitas organizações se limitam ao cumprimento formal da cota prevista na Lei nº 8.213/91, deixando de promover ações efetivas para a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho. Como resultado, observa-se, em grande parte das empresas, a ausência de preparo adequado para acolher profissionais com deficiência, especialmente pessoas surdas, cuja inclusão requer ajustes específicos no campo da comunicação, da acessibilidade atitudinal e da sensibilização da equipe.

Nesses contextos, a presença da pessoa surda tende a ser meramente simbólica, sem garantia de participação efetiva nas dinâmicas organizacionais, o que resulta em um ambiente de trabalho que frequentemente reproduz práticas excludentes e reforça desigualdades. Diante desse cenário, os profissionais surdos acabam vivenciando uma realidade laboral marcada por diversos desafios, tais como:

Preconceito praticado por outros colegas de trabalho pela própria falta de ações da empresa na inclusão desses sujeitos que resulta em exclusão social, uma vez que a comunicação da pessoa surda com os demais acaba sendo bastante limitada.

Pouco crescimento profissional, uma vez que as empresas não se esforçam em oferecer para esse funcionário um programa de capacitação e progressão de carreira. Assim, eles ficam fadados a ocupar o mesmo cargo durante todo o período que passa na empresa.

Ocupação de cargos subordinados, pois não recebem confiança da empresa para que ocupem cargos mais gerenciais, o que corrobora o segundo item que é a falta de perspectiva profissional dentro da empresa.

Falta de qualificação profissional posto que a sociedade de modo geral não cria oportunidades para que pessoas surdas possam se qualificar para disputar uma vaga no mercado de trabalho.

Assim, escolas e universidades também não possuem medidas de inclusivas efetivas que deem condições da pessoa surda profissionalizar-se de maneira adequada, o que leva muitos deles a empregos informais.

Falta de autonomia na função, pois a ausência de tecnologias assistivas impedem que o profissional execute suas tarefas sozinho (CALEGUER, 2021 apud KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

Esses obstáculos enfrentados cotidianamente por grande parte das pessoas surdas no mundo do trabalho podem ser compreendidos à luz do artigo 3º, inciso IV, do Estatuto da Pessoa com Deficiência, o qual define como barreiras **os** entraves que limitam ou impedem a participação social da pessoa com deficiência, destacando, nesse contexto, as alíneas *d)*, *e)* e *f)*, transcritos a seguir:

Art. 3º Para fins de aplicação desta Lei, consideram-se:

[...]

IV - barreiras: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que limite ou impeça a participação social da pessoa, bem como o gozo, a fruição e o exercício de seus direitos à acessibilidade, à liberdade de movimento e de expressão, à comunicação, ao acesso à informação, à compreensão, à circulação com segurança, entre outros, classificadas em:

d) barreiras nas comunicações e na informação: qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação;

e) barreiras atitudinais: atitudes ou comportamentos que impeçam ou prejudiquem a participação social da pessoa com deficiência em igualdade de condições e oportunidades com as demais pessoas;

f) barreiras tecnológicas: as que dificultam ou impedem o acesso da pessoa com deficiência às tecnologias; (BRASIL, 2015, art. 93)

Os diversos obstáculos enfrentados pelas pessoas surdas no ambiente de trabalho não apenas evidenciam a ausência de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva, como também encontram respaldo na própria legislação brasileira, que reconhece a existência de diferentes tipos de barreiras que comprometem o exercício pleno da cidadania por parte das pessoas com deficiência.

Observa-se que uma das principais dificuldades enfrentadas pela pessoa surda no contexto laboral refere-se às barreiras de comunicação e informação, conforme disposto na alínea d do artigo 3º da Lei nº 13.146/2015. Além disso, merecem destaque as barreiras atitudinais, expressas em comportamentos discriminatórios e posturas excludentes, que dificultam a interação social e a integração nas equipes de trabalho; bem como as barreiras tecnológicas, caracterizadas pela escassez de recursos assistivos e dispositivos de apoio que poderiam facilitar a execução das atividades e ampliar o acesso ao conteúdo e às instruções de trabalho, conforme previsto nas alíneas e e f do referido dispositivo legal (BRASIL, 2015).

A gravidade desses entraves é ilustrada por uma pesquisa realizada em uma empresa do setor automotivo, situada na Cidade Industrial de Curitiba, em que se buscou compreender a percepção de trabalhadores surdos quanto à sua inclusão no ambiente organizacional. O estudo, conduzido com o auxílio de um intérprete de Libras e por meio de entrevistas semiestruturadas, reuniu os relatos de 16 profissionais surdos, cujas experiências revelaram importantes lacunas nas práticas inclusivas adotadas pela organização (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

Os resultados dessa pesquisa reforçam os apontamentos feitos anteriormente quanto à ausência de medidas efetivas de inclusão no ambiente organizacional. Durante as entrevistas, foi questionado aos profissionais surdos da referida empresa se a organização disponibilizava recursos e ferramentas de apoio voltados à inclusão dessa população. Entre os participantes, apenas quatro relataram a existência de alguns poucos recursos, enquanto a maioria — doze profissionais — afirmou categoricamente que tais ferramentas não estavam presentes no cotidiano laboral (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

A precariedade da inclusão se mostrou ainda mais evidente quando os entrevistados foram indagados sobre a existência de ações voltadas à capacitação e valorização profissional, como cursos inclusivos, treinamentos, programas de educação continuada, planos de carreira, promoções ou bonificações. Todos os participantes relataram a ausência total dessas iniciativas, revelando uma falta de comprometimento institucional com o desenvolvimento profissional da pessoa surda.

De maneira igualmente preocupante, foi unânime a negativa quanto

à presença de recursos de acessibilidade em Libras, tanto nos meios de comunicação visual interna quanto nos documentos institucionais e manuais operacionais, os quais não estavam disponíveis na Língua Brasileira de Sinais, dificultando, assim, a compreensão e a autonomia dos trabalhadores surdos em suas funções (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

Nesse cenário de exclusão e ausência de práticas efetivas de acessibilidade, destaca-se o posicionamento do Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (CONADE), que identifica entre os principais obstáculos à inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho o preconceito, a inadequação dos ambientes físicos e a falta de estratégias de comunicação eficazes com colegas e superiores hierárquicos. Esses fatores, somados à ausência de recursos acessíveis, dificultam a integração plena dos profissionais surdos às dinâmicas organizacionais.

Um aspecto igualmente relevante apontado pelo CONADE diz respeito à precariedade da formação educacional e profissional oferecida às pessoas surdas. Essa limitação decorre, sobretudo, da escassez de intérpretes de Libras em instituições de ensino superior e em cursos de qualificação profissional, o que compromete diretamente a construção de trajetórias acadêmicas e laborais sólidas. A consequência é a restrição ao acesso a oportunidades qualificadas de trabalho, perpetuando ciclos de exclusão e reforçando desigualdades já enraizadas na estrutura social (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

3.3 O ENFRENTAMENTO DA INCLUSÃO DA PESSOA SURDA NO MEIO AMBIENTE LABORAL SOB A ÓTICA DO DIREITO

Diante dos múltiplos desafios enfrentados pelas pessoas surdas no mercado de trabalho — como a ausência de acessibilidade, a escassez de recursos em Libras, o despreparo das organizações e a deficiência na formação profissional —, torna-se imprescindível refletir sobre as garantias legais que fundamentam o direito à inclusão plena e igualitária dessa população no meio ambiente laboral. Nesse contexto, é o ordenamento jurídico que fornece os instrumentos necessários para enfrentar as barreiras estruturais, comunicacionais e atitudinais, que ainda persistem no cenário corporativo brasileiro.

A Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), em seu artigo 34, estabelece que “a pessoa com deficiência tem direito ao trabalho de sua livre escolha e aceitação, em ambiente acessível e inclusivo, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas” (BRASIL, 2015). No §1º do mesmo artigo, reforça-se que “as pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza são obrigadas a garantir ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos” (BRASIL, 2015, art. 34, §1º).

Além disso, o artigo 35 da referida lei consolida a importância da atuação estatal ao afirmar que “é finalidade primordial das políticas públicas de trabalho e emprego promover e garantir condições de acesso e de permanência da pessoa com deficiência no campo de trabalho” (BRASIL, 2015, art. 35). Essas disposições reafirmam que a inclusão não deve ser apenas simbólica ou formal, mas efetiva, estruturada e sustentada por práticas que assegurem a autonomia, a dignidade e o desenvolvimento profissional das pessoas surdas.

Essas previsões legais reforçam a centralidade da acessibilidade e da inclusão como fundamentos essenciais para a efetivação do direito ao trabalho das pessoas com deficiência. Entretanto, apesar da clareza normativa e do avanço que tais dispositivos representam, a realidade prática ainda apresenta uma série de descompassos entre o que está previsto na lei e o que ocorre nos ambientes laborais.

No caso específico da pessoa surda, a inclusão vai além da mera adaptação física dos espaços. Ela exige medidas específicas no campo da comunicação, como a presença de intérpretes de Libras, a disponibilização de materiais acessíveis em língua de sinais, e, sobretudo, a construção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade linguística e reconheça as singularidades da comunidade surda. Sem tais medidas, o direito ao trabalho permanece restrito ao plano formal, impedindo que a inclusão se realize de forma plena e efetiva.

Muitas vezes, a ausência dessas medidas configura uma violação direta ao que dispõe a Lei nº 13.146/2015, demonstrando a necessidade de uma atuação mais incisiva por parte dos empregadores e do poder público para que os dispositivos legais saiam do papel e promovam, de fato, a igualdade de oportunidades.

Por sua vez, o Decreto nº 6.949/2009, que promulga a Convenção

Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, reafirma no artigo 27 o direito das pessoas com deficiência ao trabalho, em igualdade de condições com as demais. O dispositivo assegura que esse direito inclui a oportunidade de exercer um trabalho de livre escolha ou aceitação, em ambiente laboral aberto, inclusivo e acessível.

O texto da Convenção impõe aos Estados Partes o dever de proteger e promover a realização desse direito, inclusive no caso de pessoas que adquiram deficiência durante o exercício da atividade laboral. Para tanto, os países devem adotar medidas legislativas e administrativas adequadas, conforme dispõe o artigo 27, notadamente em seus itens *h* e *i*, que estabelecem:

- h) Promover o emprego de pessoas com deficiência no setor privado, mediante políticas e medidas apropriadas, que poderão incluir programas de ação afirmativa, incentivos e outras medidas;
- i) Assegurar que adaptações razoáveis sejam feitas para pessoas com deficiência no local de trabalho; (BRASIL, 2009, artigo 27, h e j).

No contexto da pessoa surda, essas disposições ganham especial relevância. A promoção de um ambiente de trabalho acessível e inclusivo ultrapassa as barreiras arquitetônicas, exigindo também adaptações comunicacionais compatíveis com as necessidades linguísticas dessa população, como o oferecimento de intérpretes de Libras, legendagem em vídeos institucionais e treinamentos inclusivos para as equipes.

A ausência dessas medidas configura não apenas um descumprimento do artigo 27 da Convenção, mas também uma violação aos princípios da igualdade de oportunidades e da dignidade humana. Portanto, a efetivação desse direito depende da concretização de políticas públicas específicas e do comprometimento do setor privado com práticas verdadeiramente inclusivas.

A mera inserção, sem adaptação que promova real inclusão e integração, traduz-se em prática discriminatória, conforme o artigo 1º da Lei 9.029/95 aduz:

Art. 1º É proibida a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua

manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção à criança e ao adolescente previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. (Redação dada pela Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência) (BRASIL, 1995, art. 1).

Tal previsão legal foi acatada em uma decisão da 3ª Vara do Trabalho de Santo André-SP, sentenciada no dia 07 de abril de 2025, que reconheceu o isolamento de uma trabalhadora surda por falta de acessibilidade. A funcionária não tinha acesso permanente a um intérprete de Libras no ambiente de trabalho, obtendo assim decisão de indenização em R\$ 35.000,00 (trinta e cinco mil reais) por danos morais (BRASIL, 2025, *online*).

No escopo da referida decisão, o Juiz explicou a situação que a trabalhadora surda convivia no ambiente laboral:

Afirma a reclamante na petição inicial que é portadora de deficiência auditiva, contratada pelas reclamadas (mediante contratos de trabalho simultâneos) dentro da quota PCD, e que as reclamadas não contrataram em caráter permanente um intérprete de LIBRAS, prejudicando sua real inclusão em reuniões e tarefas rotineiras e diárias no ambiente de trabalho. Sustenta que uma intérprete era contratada apenas para eventos específicos, e que os colegas se afastavam para evitar o “fardo” de ter que traduzir para a reclamante o que eventualmente estava sendo discutido ou tratado. Sustenta que tentava realizar a leitura labial de interlocutores, mas isso ficava prejudicado durante trocas simultâneas de ideias entre a equipe, o que dificultava sobremaneira sua compreensão, e em razão disso optou por se demitir (BRASIL, 2025, *online*).

Portanto, a decisão reconheceu que a simples inserção da pessoa com deficiência no ambiente de trabalho não é suficiente, sendo imprescindível a sua efetiva inclusão. O magistrado destacou que essa inclusão verdadeira pressupõe a adoção de adaptações razoáveis e a garantia de igualdade de oportunidade (BRASIL, 2025, *online*).

Ainda na análise da referida decisão, destaca-se a atuação da advogada da reclamante, que insistiu na presença de uma intérprete de Libras durante a audiência, mesmo após as reclamadas dispensarem o depoimento da trabalhadora. A justificativa apresentada foi garantir que a reclamante, pessoa surda, pudesse compreender plenamente os atos processuais e o que estava sendo discutido na audiência, assegurando, assim, o exercício efetivo de seu direito à participação e à ampla defesa. Sobre esse requerimento, o Magistrado ressaltou que:

De fato, incluir é garantir a plenitude de integração do indivíduo ao espaço, ao grupo, à coletividade. Apenas entregar a ata de audiência impressa para posterior leitura pela reclamante não seria incluir, seria ao revés segregar, na medida em que não lhe garantiria participação ativa (BRASIL, 2025, *online*).

Desse modo, o Magistrado reconheceu que inserir a pessoa surda sem lhe garantir meios de se comunicar e de se expressar por meio da sua língua nativa – Libras -, é o mesmo que negar à ela sua própria identidade. O Juiz ainda alega:

Como um turista brasileiro que não domina uma língua estrangeira e tem que se “virar nos trinta” em outro país. O paralelo é interessante pois permite identificar que, tanto no caso da pessoa surda sem intérprete quanto no caso do turista, são eles que se adaptam ao meio, e não o inverso. Essa não é uma real inclusão (BRASIL, 2025, *online*).

Nesse sentido, mesmo que as Reclamadas, nesse processo, tenham promovido a oficina de Libras e contratado esporadicamente uma intérprete de Libras, o Juiz reconheceu que elas não diligenciaram de forma suficiente e eficiente para garantir a plenitude de inclusão da reclamante no ambiente de trabalho. Assim, a decisão do Juiz foi a transcrita a seguir:

A natureza do bem jurídico tutelado é elevada por dizer respeito tanto à inclusão quanto à identidade da reclamante. O cenário de ilicitude foi duradouro, gerando sofrimento. A culpa das reclamadas se revela moderada pois tentaram adotar medidas, ainda que inadequadas e insuficientes.

Feitas essas considerações, enquadro o dano no nível grave e considerando a remuneração da reclamante (R\$ 972,40 de cada contrato, conforme TRCTs, totalizando R\$ 1.944,80), condeno as reclamadas a indenizar a reclamante em **R\$ 35.000,00** (BRASIL, 2025, *online*).

Nessa perspectiva, mostra-se acertada a decisão do magistrado, uma vez que a empresa reclamada não promoveu a efetiva inclusão da trabalhadora surda. A ausência de um intérprete de Libras permanente no ambiente laboral gerava sentimentos de segregação e comprometia o acesso pleno e igualitário ao trabalho, violando os princípios da acessibilidade e da igualdade de oportunidades assegurados pela legislação vigente.

Portanto, a efetividade do artigo 27 da Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, bem como dos dispositivos correspondentes da legislação nacional, não se limita à sua existência no plano formal. Ela exige uma atuação concreta, articulada e verdadeiramente comprometida com a transformação das estruturas organizacionais. Para tanto, é imprescindível reconhecer que as barreiras atitudinais e comunicacionais são tão significativas quanto as barreiras físicas, demandando ações integradas e contínuas que promovam ambientes de trabalho inclusivos, acessíveis e equitativos.

4 ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS QUE PODEM FAVORECER A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL MAIS INCLUSIVA PARA PESSOAS SURDAS

Conforme discutido no capítulo anterior, embora o ordenamento jurídico brasileiro — em consonância com tratados internacionais — assegure o direito ao trabalho em igualdade de condições para as pessoas com deficiência, incluindo as pessoas surdas, a efetivação desse direito ainda enfrenta diversos desafios no contexto organizacional. A distância entre a norma e a prática evidencia que a inclusão plena não se concretiza apenas com o cumprimento de cotas ou a eliminação de barreiras físicas, mas requer uma mudança estrutural na cultura das organizações.

Diante disso, este capítulo tem como propósito apresentar estratégias e práticas concretas que possam ser adotadas pelas empresas, com vistas à construção de uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva para pessoas surdas. A proposta é indicar caminhos viáveis que articulem os princípios legais com a realidade do ambiente de trabalho, promovendo transformações institucionais baseadas no respeito à diversidade linguística, na acessibilidade comunicacional e na valorização da pessoa surda como sujeito de direitos e de potencial profissional.

4.1 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA INCLUSÃO DA PESSOA SURDA

Inicialmente, é importante destacar que as empresas desempenham um papel essencial no processo de inclusão das pessoas com deficiência, pois têm a capacidade de contratar, manter e valorizar o potencial individual de cada colaborador por meio do trabalho. No caso específico das pessoas surdas, é imprescindível que as organizações adotem ações concretas voltadas à inclusão efetiva, respeitando suas particularidades linguísticas e comunicacionais, além de reconhecer e incentivar suas habilidades. Essa atuação contribui para que essas pessoas se sintam verdadeiramente inseridas em uma sociedade ativa e plural (BORGES; LONGEN, 2019).

Mais do que oferecer cargos operacionais, é necessário viabilizar a atuação de pessoas com deficiência em posições estratégicas, com reais perspectivas de crescimento profissional e desenvolvimento intelectual (SCHWARZ; HABER, 2015 apud BORGES; LONGEN, 2019). Segundo Sá (2002, p. 11, apud WRIGLEY, 1996, apud JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022), ao não se reconhecer a identidade surda, negam-se oportunidades intelectuais, econômicas e sociais às pessoas surdas, muitas vezes de forma inconsciente pela sociedade. Esse tipo de exclusão demonstra que a inclusão verdadeira deve ultrapassar os limites da formalidade e se efetivar por meio de práticas concretas que valorizem as singularidades de cada indivíduo.

Reconhecer esse papel transformador das organizações é o primeiro passo para a construção de um ambiente de trabalho mais justo. No entanto, para que a inclusão ocorra de maneira efetiva, não basta apenas repensar valores institucionais e estratégias de gestão de pessoas: é preciso garantir condições reais de acessibilidade, especialmente no que diz respeito à comunicação com os profissionais surdos, como se abordará a seguir.

4.2 AMBIENTES ACESSÍVEIS E COMUNICAÇÃO EFICAZ

A construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo para pessoas surdas começa pela garantia de uma comunicação efetiva. As atividades a serem desempenhadas devem estar alinhadas ao perfil e às necessidades específicas do profissional surdo, respeitando suas formas de comunicação. Por exemplo, uma pessoa surda que utiliza a leitura labial pode enfrentar dificuldades em ambientes com ruídos excessivos ou movimentação constante. Nesse sentido, medidas como boa iluminação, posicionamento adequado dos interlocutores e redução de interferências visuais e sonoras são fundamentais para garantir maior autonomia e integração (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

A presença de um intérprete de Libras é uma das formas mais eficazes de superar barreiras comunicacionais no ambiente de trabalho. Conforme estabelece o Decreto nº 5.626/2005, esse profissional é responsável por traduzir a língua portuguesa para a Língua Brasileira de Sinais (Libras) e vice-versa, promovendo o entendimento mútuo entre ouvintes e pessoas surdas. Além disso, o intérprete emprega uma comunicação multimodal, utilizando recursos visuais, corporais e espaciais, essenciais para garantir a compreensão dos significados e a inclusão plena da pessoa surda no contexto laboral (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

Contudo, a efetiva inclusão da pessoa surda não se limita à presença de recursos técnicos e comunicacionais. É igualmente necessário enfrentar os obstáculos de ordem atitudinal que persistem nos ambientes corporativos, como o preconceito, a ignorância sobre a cultura surda e a falta de preparo das equipes para lidar com a diversidade de forma respeitosa e propositiva. Essas barreiras, muitas vezes invisíveis, comprometem a qualidade das interações no espaço de trabalho e reforçam situações de exclusão.

4.3 SENSIBILIZAÇÃO E FORMAÇÃO DE EQUIPES INCLUSIVAS

Para além da estrutura física e comunicacional, é imprescindível enfrentar o preconceito e a falta de preparo das equipes, que frequentemente se manifestam como barreiras atitudinais. A criação de um grupo de inclusão, composto por profissionais da área de Recursos Humanos com formação voltada à diversidade, pode ser uma estratégia eficaz para promover mudanças reais na cultura organizacional. Esse grupo deve atuar de forma ativa, identificando as necessidades específicas dos colaboradores com perda auditiva, sensibilizando os demais membros da organização e garantindo um ambiente acolhedor, respeitoso e colaborativo.

A depender do perfil do profissional e das funções exercidas, pode ser necessária a contratação de intérpretes de Libras. A atuação dessa equipe de inclusão deve ir além da acessibilidade técnica, promovendo uma cultura organizacional mais empática, consciente e comprometida com a equidade (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

Essa perspectiva amplia o olhar sobre a inclusão, evidenciando que ela não se concretiza apenas por meio de recursos físicos e comunicacionais, mas também pela criação de um ambiente psicologicamente seguro, acolhedor e emocionalmente sustentável. É nesse ponto que entram em destaque as políticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores surdos.

4.4 POLÍTICAS DE BEM-ESTAR E PREVENÇÃO AO ISOLAMENTO

Um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo deve ser também um espaço onde a saúde emocional e o bem-estar psicológico dos trabalhadores sejam valorizados e protegidos. Em muitos casos, ambientes hostis, indiferentes ou mal estruturados do ponto de vista humano e relacional podem levar ao isolamento social e ao surgimento de quadros de sofrimento psíquico, como ansiedade, depressão ou sensação de invisibilidade, especialmente entre os profissionais surdos (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

Nesse sentido, torna-se fundamental que esses trabalhadores se sintam à vontade para expressar dificuldades, relatar experiências e buscar apoio sempre que necessário, sem medo de julgamentos ou retaliações.

Políticas de escuta ativa, acompanhamento psicossocial, canais de diálogo acessíveis e programas de acolhimento interno são exemplos de medidas que contribuem para a criação de um clima organizacional mais humano e integrador (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

Ao adotar práticas que promovem o bem-estar, as organizações não apenas fortalecem o engajamento e a produtividade dos seus colaboradores, como também demonstram um compromisso genuíno com a inclusão. Tais condições favorecem o desenvolvimento pleno das potencialidades das pessoas surdas e permitem que elas contribuam de forma significativa e ativa para o crescimento organizacional (JÚNIOR; RUOCCO; VENTAVOLI, 2022).

4.5 REVISÃO DAS COMUNICAÇÕES INSTITUCIONAIS E PROCESSOS SELETIVOS

Outro passo fundamental é revisar os materiais de comunicação interna e externa, garantindo que sejam acessíveis em Libras e estejam alinhados às diretrizes da Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015). É essencial que as organizações avaliem seus processos, políticas e procedimentos operacionais, adaptando-os às necessidades comunicacionais das pessoas surdas, sejam elas colaboradoras ou usuárias dos serviços (TRADUZ LIBRAS, [s.d.] *apud* KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

Logo, durante o recrutamento e seleção, deve-se estabelecer uma comunicação acessível e respeitosa. Cada pessoa surda tem preferências comunicacionais distintas: alguns preferem comunicação escrita, outros leitura labial ou o uso de intérpretes de Libras. Perguntar diretamente ao candidato sua preferência é uma prática que demonstra respeito e compromisso com a inclusão (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

Essa atenção aos processos de comunicação e seleção deve ser acompanhada de diretrizes institucionais claras e sistemáticas, o que nos leva à importância das práticas de *compliance* voltadas à inclusão, como será abordado a seguir.

4.6 COMPLIANCE E FORMAÇÃO CONTINUADA

A promoção da inclusão também pode ser consolidada por meio das normas de *compliance* organizacional. O termo *compliance* refere-se à conformidade com normas, diretrizes e valores institucionais. No contexto do RH, significa que todos os membros da organização devem agir em consonância com os princípios de ética, legalidade e respeito à diversidade (KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022).

A inserção de práticas inclusivas nas políticas de *compliance* reforça o compromisso com a equidade. Entre elas, destacam-se: palestras de sensibilização, treinamentos sobre comunicação acessível, cursos de Libras durante o horário de trabalho e capacitações periódicas para promover a convivência harmoniosa entre surdos e ouvintes.

Outra alternativa viável é a contratação de empresas especializadas na oferta de intérpretes de Libras por videoconferência, permitindo suporte em tempo real em reuniões, treinamentos e demais interações institucionais. No entanto, mais do que aplicar treinamentos pontuais, é necessário que as organizações desenvolvam uma cultura de respeito à identidade surda em todas as suas dimensões, como será abordado a seguir.

4.7 ADEQUAÇÃO DE CONDUTAS E RESPEITO À IDENTIDADE SURDA

Para além da comunicação técnica, a postura dos colaboradores e o reconhecimento da identidade linguística e cultural da pessoa surda são aspectos essenciais para o sucesso da inclusão. Nesse sentido, a equipe da *SignumWeb* (2020 *apud* KOLBE JUNIOR; SANTOS; PENTEADO, 2022) propõe, especialmente no caso de pessoas surdas oralizadas, a contratação de profissionais capacitados para orientar colegas de trabalho quanto a boas práticas comunicacionais.

Entre as orientações, destacam-se: manter contato visual durante a conversa, deixar a boca visível, utilizar expressividade facial adequada e respeitar o espaço comunicativo da pessoa surda. Essas atitudes simples, mas significativas, contribuem para uma convivência mais empática e eficaz, favorecendo a construção de relações respeitadas e inclusivas no ambiente de trabalho.

No entanto, é importante reconhecer que tais orientações não se aplicam com a mesma intensidade aos surdos usuários da Libras, cuja comunicação se baseia predominantemente em sinais visuais e corporais. A visibilidade da boca, por exemplo, não é imprescindível nesse contexto, diferentemente do que ocorre com surdos oralizados.

Em qualquer situação, contudo, é essencial evitar a imposição da língua oral como padrão exclusivo, reconhecendo a Libras como uma língua legítima, oficial e dotada de estrutura própria, conforme previsto na legislação brasileira. Valorizar essa forma de comunicação significa, também, respeitar a autonomia linguística e a identidade cultural da comunidade surda, elementos fundamentais para a construção de um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo.

4.8 PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES MAIS INCLUSIVAS

Para além das recomendações teóricas e das exigências normativas, é essencial destacar iniciativas práticas de organizações que têm se destacado na promoção da inclusão de pessoas surdas. Esses exemplos mostram que é possível conciliar crescimento econômico com responsabilidade social, e demonstram, na prática, como a implementação de políticas inclusivas bem estruturadas pode transformar realidades e servir de modelo para outras instituições comprometidas com a diversidade.

Um caso emblemático é o da Nestlé, que, em fevereiro de 2021, divulgou possuir mais de 100 colaboradores surdos atuando em unidades adaptadas. A empresa investe em diversas ações de acessibilidade e inclusão, como a presença de intérpretes de Libras, informativos internos traduzidos para a Língua Brasileira de Sinais e parcerias com instituições como o SENAI, com foco na formação e qualificação profissional. Tais medidas evidenciam um esforço consistente para superar barreiras comunicacionais e garantir um ambiente de trabalho mais equitativo e acolhedor (NESTLÉ, 2021).

No setor de cosméticos, a Natura &Co também se destaca ao adotar uma abordagem proativa em relação à inclusão. A empresa promove aulas e treinamentos em Libras voltados a todos os colaboradores, como forma de ampliar a acessibilidade comunicacional e de fortalecer uma cultura organizacional sensível à diversidade linguística (INSTITUTO NATURA, 2019;

GUPY, [s.d.]).

Da mesma forma, a rede de varejo Magazine Luiza (Magalu) desenvolve o programa “Sou Capaz”, voltado à contratação e capacitação de pessoas com deficiência, com ênfase na realização de treinamentos em Libras e em ações de sensibilização junto às equipes internas. A iniciativa busca promover uma cultura corporativa mais inclusiva e preparada para acolher a diversidade, atuando não apenas na integração de novos colaboradores, mas também na transformação dos valores institucionais (MAGAZINE LUIZA, [s.d.]). No campo digital, a empresa investe de forma contínua em acessibilidade tecnológica, com melhorias em seu site e aplicativo, os quais contam com tradução em Libras, ampliando significativamente o acesso da comunidade surda aos seus serviços (HAND TALK, [s.d.]; MAGAZINE LUIZA, [s.d.]).

Essas experiências reforçam que a inclusão efetiva da pessoa surda no ambiente de trabalho não é apenas viável, mas estratégica. Quando bem conduzida, ela contribui para a inovação, fortalece a imagem institucional e impulsiona um ambiente corporativo mais ético, plural e alinhado aos princípios da justiça social.

4.9 O CAMINHO PARA A INCLUSÃO

A partir das reflexões apresentadas ao longo deste capítulo, é possível concluir que a construção de uma cultura organizacional inclusiva para pessoas surdas demanda mais do que o simples cumprimento de dispositivos legais. Trata-se de um processo contínuo de transformação institucional, que exige o engajamento de todas as áreas organizacionais, desde os setores operacionais até a alta gestão, passando por recursos humanos, comunicação interna e lideranças intermediárias.

Foi possível observar que a inclusão plena da pessoa surda no ambiente de trabalho depende da superação de múltiplas barreiras, especialmente as comunicacionais, atitudinais e culturais, que ainda estão presentes em muitos espaços corporativos. Nesse contexto, medidas como a adoção de intérpretes de Libras, a promoção de treinamentos acessíveis, a revisão dos materiais de comunicação, bem como a valorização da identidade surda e a escuta ativa de suas demandas específicas, revelam-se fundamentais para garantir não apenas o acesso ao trabalho, mas também a

permanência e a progressão profissional em condições de equidade.

Os casos práticos analisados, como os das empresas Nestlé, Natura &Co e Magazine Luiza, demonstram que a inclusão é plenamente viável quando há planejamento, compromisso institucional e abertura para o diálogo com a diversidade. Essas experiências reforçam que políticas inclusivas bem estruturadas não apenas promovem justiça social, mas também potencializam a inovação, fortalecem a imagem corporativa e contribuem para um ambiente de trabalho mais ético, colaborativo e sustentável.

Portanto, promover a inclusão de pessoas surdas não deve ser entendido como um desafio isolado, mas como uma responsabilidade coletiva, que demanda ações integradas, investimento em acessibilidade e, acima de tudo, o reconhecimento da pessoa surda como sujeito pleno de direitos, com identidade linguística e cultural própria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central analisar como a cultura organizacional influencia a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho, bem como identificar estratégias e práticas que favoreçam a construção de espaços laborais mais acessíveis, acolhedores e igualitários. A partir de uma abordagem qualitativa e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica, análise legislativa e estudos empíricos, foi possível constatar que, apesar dos avanços normativos e do fortalecimento do discurso sobre diversidade, a realidade enfrentada pelas pessoas surdas no mercado de trabalho ainda é marcada por exclusão, invisibilidade e barreiras estruturais.

Ao longo dos capítulos desenvolvidos entendemos que a surdez deve ser compreendida não como uma deficiência, mas como uma diferença cultural e linguística que requer reconhecimento e valorização. No entanto, muitas organizações ainda se limitam ao cumprimento formal de cotas legais, sem promover, de fato, uma cultura organizacional inclusiva. Barreiras comunicacionais, atitudinais e tecnológicas ainda são responsáveis por restringir o acesso, a permanência e o crescimento profissional da população surda, comprometendo seus direitos e sua dignidade no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a cultura organizacional emerge como um elemento determinante para o sucesso das políticas de inclusão. Valores, normas,

comportamentos e práticas adotados pelas instituições impactam diretamente a forma como a diversidade é compreendida, acolhida e promovida. Por isso, mais do que estruturas físicas acessíveis, a inclusão efetiva exige mudanças profundas na mentalidade institucional, na formação das lideranças e na comunicação interna e externa.

A análise das diversas estratégias que podem ser adotadas para promover a inclusão da pessoa surda, tais como: a presença de intérpretes de Libras, a formação continuada de equipes, a revisão dos processos seletivos, o investimento em bem-estar, o respeito à identidade surda, a adequação das comunicações institucionais e a adoção de políticas de *compliance* voltadas à equidade nos mostra que um caminho é possível para que esta inclusão seja efetiva. As práticas já adotadas por organizações, como os da Nestlé, Natura e Magazine Luiza, demonstraram que a inclusão é não apenas possível, mas também estratégica para o fortalecimento da responsabilidade social e da inovação organizacional.

Portanto, conclui-se que a promoção de uma cultura organizacional inclusiva exige mais do que medidas pontuais ou ações superficiais. Ela demanda um compromisso ético, jurídico e humano com a valorização das diferenças e com a construção de um ambiente profissional verdadeiramente democrático.

A inclusão da pessoa surda deve ser compreendida como um direito inegociável, cuja efetivação passa pela escuta ativa, pelo diálogo intercultural e pela transformação das estruturas sociais que ainda mantêm a exclusão como norma. Avançar nesse sentido é responsabilidade de toda a sociedade, especialmente das organizações, que desempenham papel central na formação de identidades, oportunidades e trajetórias de vida.

REFERÊNCIAS

BORGES, A. V.; LONGEN, W. C. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e as perspectivas de acessibilidade / *Inclusion of people with disabilities in the labor market and prospects for accessibility*. *Brazilian Journal of Health Review*, [S. l.], v. 2, n. 6, p. 5520–5531, 2019. DOI: 10.34119/bjhrv2n6-053. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/5139>. Acesso em: 12 mar. 2025.

BRASIL. Decreto n.º 5.626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei n.º 10.436, de 24 de abril de 2002, que dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5626.htm. Acesso em: 8 abr 2025.

BRASIL. Decreto n.º 6.949, de 25 de agosto de 2009. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em: 20 mar 2025.

BRASIL. Lei n.º 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 20 mar 2025.

BRASIL. Lei n.º 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10436.htm. Acesso em: 20 mar 2025.

BRASIL. Lei n.º 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 01 mar 2025.

BRASIL. Lei n.º 14.768, de 22 de dezembro de 2023. Altera a legislação sobre acessibilidade. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14768.htm. Acesso em: 01 mar 2025.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região. 3ª Vara do Trabalho de Santo André. Processo n.º 1002193-14.2024.5.02.0433. Reclamante: Ana Paula Pereira da Silva. Reclamada: Senat Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte e Sest Serviço Social do Transporte. Juiz do Trabalho Substituto: Diego Petacci. Julgado em: 28 mar. 2025. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/trt-2/3440807179/inteiro-teor-3440807192>. Acesso em: 15 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CRISTIANO, Almir. O Congresso de Milão. *Libras.com.br*, 17 maio 2017. Disponível em: <https://www.libras.com.br/congresso-de-milao>. Acesso em: 5 maio 2025.

DICIO. *Risco*. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/risco/>. Acesso em: 27 jul. 2020.

GUPY. *Diversidade e inclusão: boas práticas e como aplicar nas empresas*. [s.d.]. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/diversidade-e-inclusao-boas-praticas>. Acesso em: 18 abr. 2025.

HAND TALK. *Case Magazine Luiza: como a empresa promove inclusão com tecnologia acessível*. [s.d.]. Disponível em: <https://www.handtalk.me/br/blog/case-magazine-luiza-inclusao>. Acesso em: 18 abr. 2025.

HAND TALK. Conheça a história da Libras, a Língua Brasileira de Sinais. *Hand Talk*, 17 maio 2021. Disponível em: <https://www.handtalk.me/br/blog/historia-lingua-de-sinais/>. Acesso em: 5 maio 2025.

INSTITUTO NATURA. *Política de diversidade: relatório anual 2019*. 2019. Disponível em: https://www.institutonatura.org/relatorioanual2019/Politica-de-Diversidade_Instituto_Natura_2019.pdf. Acesso em: 18 abr. 2025.

KOLBE JUNIOR, A.; SANTOS, N. dos; PENTEADO, F. C. As pessoas surdas, as organizações e o *compliance*. *Inclusão Social*, Brasília, DF, v. 15, n. 2, p. 113–123, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/6533>. Acesso em: 25 mar 2025.

LÓPEZ, Alberto. Charles Michel de l'Épée, o pai da educação pública para surdos. *El País Brasil*, 24 nov. 2018. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2018/11/24/cultura/1543042279_562860.html. Acesso em: 5 maio 2025.

MAGAZINE LUIZA. *Banco de Talentos – PCD*. [s.d.]. Disponível em: <https://www.99jobs.com/magazine-luiza/jobs/85625-banco-de-talentos-pcd>. Acesso em: 18 abr. 2025.

MAGAZINE LUIZA. *Div.AREJO – 1ª edição*. [s.d.]. Disponível em: <https://conteudo.carreiras.magazineluiza.com.br/div-arejo-1-edicao-inscricao>. Acesso em: 18 abr. 2025.

NESTLÉ. *Nestlé acelera a sua jornada de inclusão com acessibilidade em libras, legendas e áudio descrição em comunicações e serviços*. São Paulo, 26 fev. 2021. Disponível em: <https://www.nestle.com.br/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-acelera-sua-jornada-de-inclusao-com-acessibilidade-em-libras-legendas>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SILVA, N. *Liderança e cultura organizacional: a visão de mundo dos empreendedores e principais colaboradores na construção da realidade social nas organizações*. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 133–153, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7552>. Acesso em: 10 abr. 2025.

UNICEF. *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 08 mar 2025.

VENTAVOLI, F.; JÚNIOR, O.; RUOCCO, M. *Acessibilidade na educação para inclusão de surdos no mercado de trabalho*. Mococa: Fabíola Ventavoli, 2022.