

Artigo Teórico-Empírico

# Desafios à Inclusão Substantiva nas Organizações: Um Estudo Fenomenológico com Surdos

## Challenges to Substantive Inclusion in Organizations: A Phenomenological Study with Deaf People



Marcos André Soares Farias<sup>1</sup>  
Márcio André Leal Bauer<sup>\*1</sup>

### RESUMO

**Objetivo:** compreender o processo de inclusão/exclusão do sujeito surdo nas organizações a partir de uma perspectiva substantiva de análise. **Marco teórico:** introduzimos a discussão a partir do processo inclusão-exclusão nos estudos sobre diversidade. Apresentamos as especificidades da inclusão de surdos e discutimos conceitos importantes nesse processo. Tomando-se como base a perspectiva interacionista, que põe em relevo a comunicação e a linguagem intersubjetivamente partilhada, traz-se à discussão o confronto entre os universos simbólicos do surdo e do ouvinte como desafios últimos à inclusão. **Método:** adotamos a fenomenologia para analisar a experiência vivida por um grupo de trabalhadores surdos em uma planta industrial de uma multinacional. **Resultados:** o estudo resultou em três essências: (a) o trabalho em sua dimensão ontológica, como oportunidade de expressar a igualdade do surdo em relação ao ouvinte; (b) a necessidade de intercâmbio cultural a partir da ação comunicacional surdo-ouvinte; e (c) a necessidade de aceitação e pertencimento à organização social. **Conclusão:** concluímos apresentando o processo de inclusão-exclusão, em que a partilha de significados, a partir da língua de sinais, leva à integração na organização social. Tal integração permite o reconhecimento do trabalho e a participação plena nos processos organizacionais. O elemento mediador é a comunicação, que pode ser ponte ou barreira à inclusão, sendo mobilizada a partir de relações afetivas entre surdo e ouvinte. Analisando de um ponto de vista substantivo, ser incluído é, para o surdo, ter um trabalho reconhecido, no qual possa realizar não apenas uma tarefa, mas também o intercâmbio cultural com o ouvinte, de modo a participar da organização social cotidiana. **Palavras-chave:** startups pessoas surdas; inclusão substantiva; diversidade; organização.

\* Autor Correspondente.

1. Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande, RS, Brasil.

**Como citar:** Farias, M. A. S., & Bauer, M. A. L. (2025). Desafios à inclusão substantiva nas organizações: Um estudo fenomenológico com surdos. *Revista de Administração Contemporânea*, 29(2), e240134. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240134>

# de revisores convidados até a decisão:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1ª rodada	1	1										
2ª rodada	1	1										

### ABSTRACT

**Objective:** in this study, we seek to understand, from a substantive perspective of analysis, the process of inclusion/exclusion of deaf individuals in organizations. **Theoretical approach:** we introduce the discussion based on the inclusion-exclusion process and the need to listen to what included subjects have to say. As the results (essences) are presented, some important concepts are discussed: deaf culture, identity and 'deafhood'; social organization; and communicational action. Taking the interactionist perspective as a basis, which highlights communication and intersubjectively shared language, the confrontation between the symbolic universes of the deaf and the hearing is brought into discussion as ultimate challenges to inclusion. **Method:** we adopted phenomenology as a methodological horizon to analyze the deaf workers' lived experience in an industrial unit of a multinational company. **Results:** the study resulted in three essences: (a) work in its ontological dimension, as an opportunity to express the equality of the deaf in relation to the hearing; (b) the need for cultural exchange based on the communicational action between deaf and hearing individuals; and (c) the need for acceptance and belonging to the social organization. **Conclusion:** we conclude by presenting the inclusion-exclusion process, in which the sharing of meanings, based on sign language, leads to integration into the social organization. Such integration allows for the recognition of work and full participation in organizational processes. The mediating element is communication, which can be a bridge or a barrier to inclusion and is mobilized through affective relationships between deaf and hearing people. From a substantive point of view, being included means, for the deaf person, having a recognized job, in which they can perform not only a task but also engage in a cultural exchange with hearing people, in order to participate in the daily social organization.

**Keywords:** deaf people; substantive inclusion; diversity; organization.

Classificação JEL: M140

Editora-chefe: Paula Chimentil (Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD, Brasil)

Editora associada: Natália Rese (Universidade Federal do Paraná, Brasil)

Pareceristas: Rodrigo Assunção Rosa (Universidade Positivo, Brasil)

Um revisor não autorizou a divulgação de sua identidade.

Relatório de Revisão por Pares: O Relatório de Revisão por Pares está disponível neste [link externo](#).

Recebido: 04/06/2024

Última versão recebida: 23/01/2025

Aceite: 30/03/2025

Publicado: 12/05/2025

## INTRODUÇÃO

Ao invocar um antigo lema do Movimento pelos Direitos das Pessoas com Deficiência (*Disabilities Rights Movement*), *Nothing about us without us* (“Nada sobre nós sem nós”), o livro de James Charlton, escrito no final da década de 1990, apontava que as tentativas de teorizar sobre as condições da vida cotidiana das pessoas com deficiência eram falhas e incompletas, uma vez que não levavam em conta as realidades dos países periféricos (Charlton, 1998).

Passados mais de 20 anos, a crítica de Charlton permanece válida, em face das limitações e lacunas presentes nos estudos sobre diversidade. A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações continua sendo uma questão acadêmica atual (Fraga et al., 2022) e um desafio prático relevante para a administração na contemporaneidade (Bispo, 2021). Há necessidade de estudos que contemplem as especificidades identitárias das diferentes categorias (Nkomo et al., 2019) e que, superando uma visão reificada, coloquem os grupos na condição de sujeitos no mundo (Teixeira et al., 2021).

De modo particular, no campo da diversidade que estuda a inclusão de pessoas com deficiência, há um apelo por estudos organizacionais e de gestão mais ‘inclusivos’, capazes de superar a perspectiva baseada no ‘modelo médico’, que vê a deficiência como algo negativo, (Dobusch, 2021, p. 381), pondo em relevo as limitações em detrimento das capacidades (Araújo & Silva, 2020; Beltrão & Brunstein, 2012; Reis et al., 2017; Rezende et al., 2016; Souza et al., 2017).

Em vista disso, o presente estudo objetiva ‘compreender’ o processo de inclusão/exclusão do sujeito surdo nas organizações a partir de uma perspectiva substantiva de análise. Para isso, foi preciso assumir o surdo não como objeto, tomado em seu sentido operacional ou reativo a um sistema que o inclui, mas como sujeito parentético (Azevedo & Albernaz, 2006; Guerreiro Ramos, 1972) que procura dar sentido à sua experiência de inclusão em um mundo de significados intersubjetivamente partilhados (Correia, 2005; Schutz, 2012). Ao invocar Guerreiro Ramos (1989, 2022), mais do que simplesmente denunciar um suposto domínio da razão instrumental na ‘inserção’ formal do surdo no ‘mercado de trabalho’ por meio das cotas, busca-se alcançar um patamar analítico de fato substantivo, em que a surdez é analisada enquanto construção social e identitária (Cromack, 2004; Mauldin & Fannon, 2016). Para tanto, seguimos a linha de estudos que adotam a fenomenologia como horizonte metodológico para investigar o universo do sujeito surdo (ver Meek, 2020; Stokar & Orwat, 2018; Wells et al., 2009). No caso particular, analisamos a experiência vivida por um grupo

de trabalhadores surdos em uma unidade industrial de uma empresa multinacional do setor químico.

Assim como outros estudos, também identificamos que uma das principais barreiras para a inclusão de surdos é a comunicativa (Loxe et al., 2019; Reis et al., 2017; Viana & Irigaray, 2016; Wheeler-Scruggs, 2002), devido à falta de domínio da língua de sinais por parte dos colegas e gestores ouvintes. Porém, a experiência analisada permite avançar na análise, para além da exclusão, apontando para processos e práticas que promovem a igualdade e a inclusão (Bendl et al., 2024). Analisando de um ponto de vista substantivo (Guerreiro Ramos, 1989, 2022), ser incluído na organização é, para o surdo, ter um trabalho reconhecido, em que possa realizar não apenas uma tarefa, mas o intercâmbio cultural com o ouvinte, de modo a participar da organização social cotidiana.

Na próxima seção, é realizada uma discussão com os estudos sobre diversidade e inclusão que contemplam a categoria dos surdos no universo das organizações. A seguir, articula-se a problemática da comunicação surdo-ouvinte para a inclusão plena na organização. A seção seguinte apresenta o detalhamento da pesquisa fenomenológica realizada. A última parte do artigo divide-se em três seções: a primeira apresenta o contexto de inserção dos surdos na organização; a segunda apresenta as evidências trazidas pelos surdos; e a terceira discute as essências e suas relações. Reservamos as considerações finais para destacar que o caso em análise aponta dimensões substantivas importantes da inclusão.

## ESTUDOS SOBRE DIVERSIDADE E A ‘EXCLUSÃO’ DO SUJEITO SURDO

As discussões sobre ‘diversidade’ envolvem o pertencimento a grupos diferentes daqueles considerados dominantes na sociedade (Mor Barak, 2015). Já a gestão da diversidade diz respeito à ‘inclusão’ desses grupos no espaço da organização, com efetiva participação nos processos decisórios e senso de pertencimento (Fraga et al., 2022). Portanto, esses conceitos estão relacionados; e essa relação tem despertado crescente interesse. Porém, os estudos desenvolvidos até o momento geraram mais conhecimento acerca das experiências de exclusão do que dos mecanismos, processos ou práticas que promovem a igualdade e a inclusão (Bendl et al., 2024; Nkomo et al., 2019).

Por outro lado, existem categorias muitas vezes excluídas dos estudos sobre diversidade — o chamado “outro ‘Outro’” (Dobusch, 2014, 2021, p. 389, grifo nosso) — e públicos da diversidade que pertencem a múltiplas categorias (Dennissen et al., 2020), sendo necessário considerar e respeitar as especificidades de cada um. Isso

porque situações de inclusão para uns podem significar exclusão para outros (Dobusch, 2014, 2021). De modo similar, práticas de gestão e políticas de diversidade podem se revelar contraditórias, com consequências muitas vezes não previstas (Leslie, 2019).

Isso é observado em vários estudos que se debruçam sobre a Lei de Cotas para Pessoas com Deficiência no Brasil (Lunardi, 2012; Quadros, 2003; Ribeiro et al., 2009). Embora necessária, a cota nem sempre se revela suficiente para a ‘inclusão’ do sujeito (Bahia & Schommer, 2010; Hoffmann et al., 2014), sendo necessária atenção especial ao processo após seu ingresso na organização (Souza et al., 2017). Nele, algumas organizações, a pretexto de dar um tratamento não discriminatório, delegam ao próprio indivíduo a responsabilidade por sua inclusão, desconsiderando diferenças e necessidades de adaptação estrutural para a criação de um ambiente efetivamente inclusivo (Loxe et al., 2019; Souza et al., 2019). Não raro, observam-se casos de indivíduos direcionados a atividades de baixa complexidade, em nível inferior ao de sua educação formal, sem que seu potencial seja conhecido e explorado em sua plenitude (Miranda & Carvalho, 2016; Souza et al., 2019; Tanaka & Manzini, 2005) — situações bastante comuns também para os trabalhadores e trabalhadoras surdos (Irigaray & Vergara, 2011; Ladd, 2003; Loxe et al., 2019).

Além da frustração pela falta de expectativa de progressão na carreira como os demais colegas ditos ‘normais’ — o chamado teto de vidro (*glass ceiling*) (Irigaray & Vergara, 2011; Reis et al., 2017; Viana & Irigaray, 2016) —, há a sensação de estarem em uma ‘prisão’, executando trabalhos simples, com poucos desafios e segregados dos ouvintes, da qual receiam sair por medo de não conseguirem outro emprego (Jammaers & Zanoni, 2021; Loxe et al., 2019; Viana & Irigaray, 2016; Wells et al., 2009).

A despeito da luta histórica do Movimento Surdo pela Cidadania Surda, que busca a superação do discurso da ‘deficiência’ — cujo corolário são as representações ‘ouvintistas’ e as tentativas de ‘normalização’<sup>1</sup> — em favor da ‘diferença’, isto é, do reconhecimento da cultura e identidade surdas (De Clerck, 2010; Kauchakje, 2003; Klein, 2013; Ladd, 2003; Perlin & Miranda, 2003; Sá, 2002; Skliar, 2013; Witkoski, 2015; Wrigley, 1996), no mundo do trabalho, o sujeito surdo se depara com o capacitismo (Jammaers & Zanoni, 2021). Na interação com os ouvintes no ambiente laboral, ele acaba enfrentando o “desprezo por ser deficiente e a desvalorização por ser diferente” (Reis et al., 2017, p. 191), de tal forma que o olhar do ouvinte e o rótulo de deficiente acabam sendo por ele assimilados (Witkoski, 2015), reforçando a estigmatização (Araújo & Silva, 2020; Goffman, 1988; Stokar & Orwat, 2018; Viana & Irigaray, 2016).

A barreira comunicativa (Loxe et al., 2019; Reis et al., 2017; Viana & Irigaray, 2016; Wheeler-Scruggs, 2002) aparece como limitadora à plena inclusão do surdo na organização. Ela é reforçada pela atitude de passividade dos colegas ouvintes, que esperam da empresa a adoção de medidas para facilitar a comunicação instrumental (sinalização visual, videoconferências legendadas), ao passo que se eximem da responsabilidade por qualquer iniciativa, como, por exemplo, a de aprender a comunicar-se, ainda que minimamente, por meio de sinais (Foster & McLeod, 2003; Punch et al., 2007). Por consequência, os surdos acabam sendo ‘esquecidos’ dos convites para participar de atividades em que não há intérpretes, como as reuniões de trabalho (Wells et al., 2009).

Em razão dessa barreira, e do desconhecimento de que o português é uma língua estrangeira para os surdos, é comum o isolamento social dessas pessoas, que acabam se sentindo estranhas e sozinhas, seja em situações funcionais, em momentos informais no trabalho (Loxe et al., 2019; Viana & Irigaray, 2016) ou no ambiente familiar (Meek, 2020).

O sentimento de ser uma espécie de “estrangeiro no próprio país” (Viana & Irigaray, 2016, p. 224) talvez seja a melhor forma de retratar a experiência de exclusão do surdo. O estrangeiro, quando chega a um lugar desconhecido, mesmo que esteja ali ‘inserido’, não faz parte do sistema de signos daquela comunidade e acaba isolado socialmente. Isso porque o universo simbólico do grupo, uma vez criado e estabelecido, influencia todo o seu tecido social. (Correia, 2005; Schutz, 2012). Tratar a problemática da exclusão do surdo sob esse prisma pode abrir caminho para as possibilidades de inclusão.

## UNIVERSO SIMBÓLICO DO SURDO E A POSSIBILIDADE DE UMA INCLUSÃO SUBSTANTIVA

É preciso dizer que chegamos ao entendimento dos aspectos essenciais à inclusão substantiva tentando compreender o universo simbólico dos surdos. A partir da pesquisa empírica, percebemos que muitos elementos trazidos pelos surdos guardavam profunda relação com os chamados ‘pontos cegos da análise organizacional’ de Guerreiro Ramos (1989, 2022), a saber: o trabalho em sua dimensão ontológica e integral, em contrapartida à visão apenas funcional; a importância da interação simbólica, em vez da comunicação puramente instrumental; e a organização como algo que vai além do seu significado formal/funcional (econômico, legal ou contratual).

A partir do diálogo com Herbert Blumer, Guerreiro Ramos traz um ponto fundamental de compreensão ao

colocar em questão o que se entende como o espaço onde o sujeito será incluído, ou seja, a organização. Esta não é algo exterior, que determina e estimula a ação, mas o arcabouço dentro do qual a ação social acontece. Tanto a organização quanto as mudanças no seu interior são produto da atividade das pessoas, e não de forças que agem sem as levar em consideração (Guerreiro Ramos, 1989, 2022; Blumer, 2005).

Portanto, a inclusão comporta um elemento substantivo, pois representa não apenas as 'práticas' inclusivas no sistema organizacional formal, mas, especialmente, o 'sentimento' de pertença que o indivíduo tem em relação à organização, seja em processos formais ou informais (Bendl et al., 2024; Mor Barak, 2017). Estudos têm destacado essa necessidade de pertencimento a grupos sociais para o sentimento de unicidade e de reconhecimento do sujeito que vivencia a experiência de inclusão (Dobusch, 2014; Jansen et al., 2014; Shore et al., 2018; Tyler, 2019).

Não se trata aqui da pertença a um grupo de trabalho informal apenas, mas de ser aceito e fazer parte da organização social em seu sentido amplo. Ela representa um processo, em grande medida não consciente, pelo qual o indivíduo, engajado em uma cooperação vital, desperta a atitude dos outros, ao mesmo tempo em que adota a atitude desses outros envolvidos na mesma atividade (Cooley, 1924; Mead, 1962).

Por isso, para sentir-se incluído na organização, não basta simplesmente estar engajado em uma ação com vistas a atingir determinados fins. É preciso estar "coorientado" aos outros, alinhando suas maneiras de lidar com o "mundo objetivo" enquanto se situa no "mundo social" (Taylor & Robichaud, 2004, p. 7). Nas ações linguisticamente mediadas, os agentes tentam, de modo cooperativo, adequar seus planos de ação dentro de um mundo-da-vida partilhado, com base em interpretações comuns da situação. Nesse processo, precisam obter entendimento sobre a validade de seus atos de fala, ou levar em consideração os desacordos averiguados. Surgem daí pretensões de validade criticáveis que revelam uma "orientação intrínseca para um reconhecimento intersubjetivo" (Habermas, 2002, p. 111).

Todavia, isso pressupõe uma relação entre pessoas que se assumam como 'nós' (Schutz, 2012; Weick, 1995), o que interpõe um desafio: a possibilidade dessa relação em face dos diferentes mundos em que se encontram surdo e ouvinte no espaço organizacional.

Segundo entendimento de Schutz (2012), da mesma forma como o homem reconhece a existência material de seus semelhantes como um pressuposto, vê também a possibilidade de intercomunicação e organização social. Nessa esteira, o outro não é reconhecido simplesmente pela sua presença originária, mas por sua 'copresença'. Assim, as

pessoas conhecem umas às outras, mediante o ambiente de comunicação, como 'contrassujeitos' e não como objetos.

Podemos considerar que isso acontece porque, quando a comunicação ocorre, todos os eventos anteriores são, de certa forma, submetidos à reconsideração e à revisão. Consoante Fraga (2009), citando Dewey, é por meio da comunicação que os eventos ganham significado. O ser humano, portanto, usa as palavras para estabelecer relações vivas com seu semelhante; e, assim, a linguagem não é um meio (instrumento), mas uma manifestação, uma revelação do laço psíquico que nos une ao mundo e ao semelhante (Merleau-Ponty, 1999).

Desse modo, o diálogo, essencial ao sentimento de copresença entre o 'eu' e o 'outro' (Fraga, 2009), vai além da compreensão pontual, sendo o reconhecimento da existência do outro como semelhante (Merleau-Ponty, 1999; Schutz, 2012). Nessa lógica, o não reconhecimento do outro implicaria o não reconhecimento de si próprio.

Em síntese, se a linguagem molda o mundo e a própria racionalidade (Mead, 1962; Silva, 2007), ou seja, se lemos o mundo de acordo com categorias prontas e pré-testadas (com esquemas de tipificações, no dizer de Schutz), essa mesma linguagem pode mais esconder do que revelar, segregar do que unir, criando categorias de percepção distorcidas sobre o outro. Isso coloca um problema para a ação comunicacional entre surdo e ouvinte, pois impede a interação simbólica entre ambos, uma vez que o mundo da vida racionalizado (que a proposta habermasiana compartilha) está imerso na racionalidade ouvintista (Witkoski, 2015) — dominante nas organizações — que desconsidera não apenas a língua de sinais, mas toda a cultura surda (Loxe et al., 2019).

No que diz respeito ao presente estudo, como foi discutido, isso coloca uma barreira entre surdo e ouvinte a partir de preconceções a respeito do universo do surdo — dito 'deficiente' — e do ouvinte — tomado como normal. Todavia, algumas pontes para transpor essa barreira podem ser vislumbradas pela análise fenomenológica a seguir empreendida.

## A FENOMENOLOGIA COMO PROPOSTA ANALÍTICA SUBSTANTIVA DA EXPERIÊNCIA VIVIDA DOS SURDOS NA ORGANIZAÇÃO

A fenomenologia, mais do que um protocolo, é uma atitude perante o 'objeto'; é a reflexão crítica e interpretativa a respeito da experiência consciente, orientada para o descobrimento de características essenciais dessa consciência (Dartigues, 1992; Goulding, 2005; Merleau-Ponty, 1999). A elucidação dos fenômenos e suas essências se dá mediante a compreensão das experiências apresentadas, descrevendo-as puramente como se manifestam, sem nenhuma inferência

acerca de sua gênese ou elucubrações a respeito de suas causas (Berticelli, 2000; Gil, 2008). Face a isso, ainda que busquemos descrever detalhadamente os procedimentos adotados na pesquisa, a proposta se contrapõe à ideia de que o rigor seja garantido por protocolos rígidos, mas sim pela coerência na criação de um caminho de raciocínio para a teorização (Harley & Cornelissen, 2022).

Seu material de trabalho tem como principal fonte aquilo que lhe é dado pelos sujeitos, considerando o que está em suas consciências (Gil, 2008), ou seja, sua intencionalidade. Isso significa que a consciência das pessoas vai em direção (*in tendere*) ao fenômeno de diferentes maneiras, que podem ser percepções do objeto real, lembranças, imagens criadas, julgamentos predicativos ou de valor, etc. (Husserl, 2001). Por isso, não se investigam objetos, mas a representação deles na consciência. Logo, a inclusão, enquanto fenômeno, precisa ser descortinada considerando as intencionalidades dos sujeitos.

O estudo como um todo orienta-se pela sociologia fenomenológica de Alfred Schutz (Gill, 2014). Entretanto, para a operacionalização da pesquisa, foi escolhido o método proposto por Sanders (1982), cujos componentes essenciais são: (a) determinação do que e de quem será investigado; (b) coleta de dados; e (c) análise fenomenológica desses dados.

Em relação ao ‘primeiro componente’ (a), escolhemos analisar a experiência vivida por trabalhadores surdos da unidade industrial de uma multinacional do ramo químico situada no Rio Grande do Sul. Utilizou-se, como critérios de escolha, o tempo de trabalho na organização de pelo menos dois anos, considerado suficiente para aquisição de experiências em relação à adaptação e convivência com colegas ouvintes e também com a empresa; e que esses trabalhadores representassem as distintas áreas da empresa (administrativa e operacional). Dentre os cerca de 20 indivíduos surdos empregados em diversos setores da empresa, foram escolhidos três trabalhadores, sendo dois homens (S1 e S3) e uma mulher (S2), com média de 32 anos de idade. S2 e S3 trabalhavam na área fiscal/financeira há cerca de seis anos. Já S1 era quem trabalhava há mais tempo (sete anos) na empresa. Diferentemente dos outros, ele havia passado por mais de um setor e estava trabalhando na área operacional.

Esse número reduzido de entrevistados, desejável para captar em profundidade a experiência vivida e a estrutura do fenômeno, apoia-se nas recomendações de Sanders (1982) e também em estudos anteriores no universo dos surdos (Loxe et al., 2019; Wells et al., 2009), que privilegiam a riqueza na obtenção dos relatos, até o ponto em que se perceba nitidamente a extração de essências daquele fenômeno.

Com relação ao ‘segundo componente’ (b), foram conduzidas entrevistas com base em um roteiro com poucas questões abertas, evocando lembranças ou opiniões a respeito de vivências do surdo que buscassem descrever as fases da sua vida laboral: desde sua inserção no mercado de trabalho e na organização até sua adaptação e dificuldades. Além disso, as perguntas exploraram a interação com os colegas e gestores ouvintes, dentro e fora do ambiente de trabalho, e percepções a respeito do ambiente comunicativo — inclusivo ou não — da organização (estranhamento das línguas falada e sinalizada, e ferramentas de compreensão). Buscou-se um comparativo de lembranças das primeiras impressões e percepções dessa interação com o momento atual, assim como percepções sobre a inclusão do surdo como trabalhador.

As entrevistas foram todas sinalizadas em Libras, considerando o domínio do pesquisador na língua entre básico e intermediário. Isso permitiu autenticidade na comunicação durante as entrevistas em profundidade (Frechette et al., 2020), sempre buscando se fazer compreender e procurando evitar possíveis vieses por alguma sinalização incorreta. A partir da proposição de um tema, era dado tempo livre para que o trabalhador surdo relatasse livremente suas experiências, sem interrupção, mesmo se, por algum momento, saísse do assunto a que fora provocado, até que encerrasse a sinalização — algumas vezes balançando a cabeça positivamente após o fim do relato, outras sinalizando positivamente com o dedo polegar, ou simplesmente fixando o olhar no entrevistador e cessando a sinalização. Essa liberdade almejava captar vivências, inquietações e questionamentos do entrevistado, do modo como foram experienciados.

Todo esse processo foi realizado em sala específica disponibilizada pela organização, onde apenas pesquisador e entrevistado estivessem. Solicitou-se às chefias imediatas que não estipulassem tempo para que o trabalhador retornasse à atividade. A apresentação do pesquisador a cada entrevistado foi mediada pela chefe de Gestão de Pessoas da unidade. Houve um momento para rápida conversa a respeito do teor da pesquisa e do procedimento de entrevista, seguido de um convite para que o trabalhador surdo participasse. A partir da aceitação, o entrevistado teve contato com um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pelo qual era garantida a confidencialidade da entrevista, preservando dados como nome e imagem, assegurando que a gravação em vídeo seria unicamente utilizada para a transcrição.

A comunicação em Libras por parte do entrevistador foi essencial para obter a confiança e a concordância na participação, já que essa interação não era mediada por um terceiro. Pode-se dizer que isso garantiu uma importante condição de intersubjetividade (Schutz, 1995) entre entrevistador e entrevistado. Desde o princípio, ficou

nítido que os surdos se sentiam importantes quando lhes era revelado que se tratava de uma pesquisa sobre o seu universo simbólico no ambiente de trabalho. Em especial, a entrevistada S2, que pretendia estudar Administração, mostrou particular interesse em participar e produziu a entrevista mais rica em detalhes e relatos.

O registro foi feito em tablet, no formato de vídeo, com a resolução máxima do dispositivo (1920x1080; 16:9), para obter clareza na identificação dos sinais. O tablet foi posicionado em uma mesa, a cerca de 70 cm do entrevistado, num enquadramento que permitisse captar expressões faciais e movimentos das mãos do participante, que se sentava à frente do pesquisador. As transcrições foram feitas por intermédio do espelhamento do tablet em um televisor de 49 polegadas, para melhor visualização. Os relatos duraram, em média, 23,5 minutos.

Tanto as frases utilizadas nas entrevistas quanto as transcrições foram elaboradas em conjunto com uma tradutora e intérprete de Libras (TILS), detentora do programa PROLIBRAS de proficiência. As entrevistas foram adaptadas, sendo transcritas utilizando-se de adaptações à Língua Portuguesa, cuidando-se para preservar fielmente as expressões sinalizadas, ainda que algumas construções frasais ficassem confusas, dadas as diferenças sintáticas entre Português e Libras. Além disso, o auxílio de uma proficiente mostrou-se importante para compreender com exatidão e profundidade as respostas, minimizando a possibilidade de interpretação equivocada.

Por fim, 'a análise fenomenológica' dos relatos (c) implicou a identificação preliminar de temas centrais que surgiram das descrições (elementos comuns ou unidades de significado), até a compilação dos temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno, num esforço de compreensão intuitiva do que está sendo estudado (Gill, 2014; Holanda, 2006; Moreira, 2002). Isso é o que torna a análise fenomenológica diferente de uma análise de conteúdo temática, por exemplo. Nela, o processo de descortinar as essências do fenômeno pode ser entendido como um ciclo, no qual — grosso modo — haverá coleta de material, análise, captação de essência pela intuição do pesquisador e a compreensão do fenômeno, reiniciando ou não esse ciclo para aferição da existência, ou não, de outra(s) essência(s). Nesse ciclo, o pesquisador deve constantemente imergir no fenômeno e no mundo-da-vida dos pesquisados, mas também emergir desse fenômeno para buscar, intuitivamente em seu mundo-da-vida, compreendê-lo (Coltro, 2000; Moreira, 2002).

Portanto, o que se descreverá na análise fenomenológica, embora seja demonstrado como um rito sequencial, é, na verdade, um esforço de exposição linear de algo que foi sendo revelado por meio de análise e intuição, nos movimentos de 'imergir' e 'emergir' do fenômeno. É importante demarcar aqui que a ideia de intuição assume um significado diferente do senso comum<sup>2</sup>. Conforme Husserl (2006), trata-se da capacidade de ver a essência de um modo originário, ou seja, a possibilidade de apreensão da significação pela capacidade imaginativa do sujeito, que vai além da experiência sensível (empírica), uma vez que o que está em jogo são ideias, ou objetos ideais. Com isso, definimos que a intuição é parte essencial do processo investigativo, que encontra, nas idas e vindas do pesquisador, nos movimentos de imergir e emergir no fenômeno, a possibilidade de ser trabalhada fenomenologicamente e captar as essências que se apresentam.

Nesse sentido, o longo período de análise, desde a obtenção dos relatos em 2017 até a versão final que agora se apresenta, foi fundamental para colocar entre parênteses aquilo que é contextual e contingente, em favor das profundas relações entre as essências do fenômeno. Elementos oriundos de uma redução eidética (essências) rigorosa não possuem prazo de validade ou duração que inviabilize a discussão continuada dos achados. É um tempo em que o pesquisador trabalha sua consciência em direção ao fenômeno (intencionalidade) para intuir aquilo que se apresenta como essencial. Nele se buscou o aprofundamento da revisão de estudos realizados sobre a inserção de surdos no ambiente laboral, permitindo afastar-se da 'atitude natural' de um ouvinte, frente a um universo surdo que desconhece, para refletir sobre a coerência das essências encontradas face às conclusões de outras pesquisas. Isso é posto em discussão na seção seguinte, tornando os relatos dos surdos não mais elementos de uma realidade particular, mas sinais para a compreensão do processo de inclusão/exclusão apresentado sinteticamente nas considerações finais. Vale dizer que a fenomenologia é um método que advoga a ausência de pressupostos, não de teorias (Husserl, 2006) ou de pesquisas que permitam alcançar diferentes perspectivas sobre o fenômeno.

Nessa direção, a pesquisa de Silva (2016)<sup>3</sup>, realizada anteriormente na mesma empresa, sob supervisão de um dos autores, contribuiu para a contextualização acerca da inserção do grupo de surdos analisado, o que veremos a seguir.

## REVELAÇÕES PRELIMINARES DE CAMPO: CONTEXTO DA INSERÇÃO DOS SURDOS NA ORGANIZAÇÃO FORMAL

A maioria dos surdos, à época da pesquisa, havia ingressado na empresa a partir de um programa de estágio, após terem frequentado um curso do Senac em uma parceria com a empresa. Os surdos relataram não ter havido um processo de seleção, com entrevistas e análise de currículos, que permitisse saber, de antemão, o setor/função em que atuariam ou quem seriam seus gestores, muito menos uma integração promovida pela empresa.

Pouco a pouco eles foram sendo alocados em diferentes setores, desde que a condição de surdez não representasse risco. “Depois de um tempo, de um mês e alguns dias, escolheram o cargo que eu ocuparia. Porém, neste não havia atividade para eu realizar. Com o tempo fui pedindo atividades” (relato de entrevistado surdo, em [Silva, 2016](#), p. 49).

A empresa escolheu algumas pessoas para atuarem como uma espécie de ‘facilitador’ ou ‘padrinho/madrinha’, às quais foi ofertado um curso básico de Libras. Dessa forma, esse ouvinte acompanharia o surdo até que aprendesse o trabalho para o qual seria designado. Porém, na maioria das vezes, os profissionais surdos precisavam ensinar o básico de Libras a seus colegas para viabilizar a comunicação. “Fui ensinando os sinais e as pessoas tinham interesse em aprender. Expliquei a questão do visual e eles me davam as dicas e estratégias” (relato de um entrevistado surdo, em [Silva, 2016](#), p. 49).

Mesmo assim, algumas vezes o surdo não conseguia se fazer compreender. Era comum que os ouvintes se mostrassem bastante inseguros e nervosos, o que era percebido pelos surdos. Por isso, ações como a digitação de palavras na tela do computador e mímica eram amplamente utilizadas pelos ouvintes, inclusive aqueles que cursaram as aulas de Libras. Como em qualquer outra língua, poucas aulas não forneceram vocabulário e experiência para garantir uma comunicação satisfatória.

No entanto, a gestora de um setor da área administrativa se interessou em aprofundar o estudo em Libras. Ela investiu na compra de um equipamento para facilitar a comunicação e acabou sendo uma referência para os surdos desse setor. Além disso, com outra gestora, franqueou um curso interno de Libras aos trabalhadores da organização que se mostrassem interessados. Posteriormente, a empresa adquiriu (por solicitação dos surdos) um software

para tradução em tempo real, bastante utilizado durante reuniões.

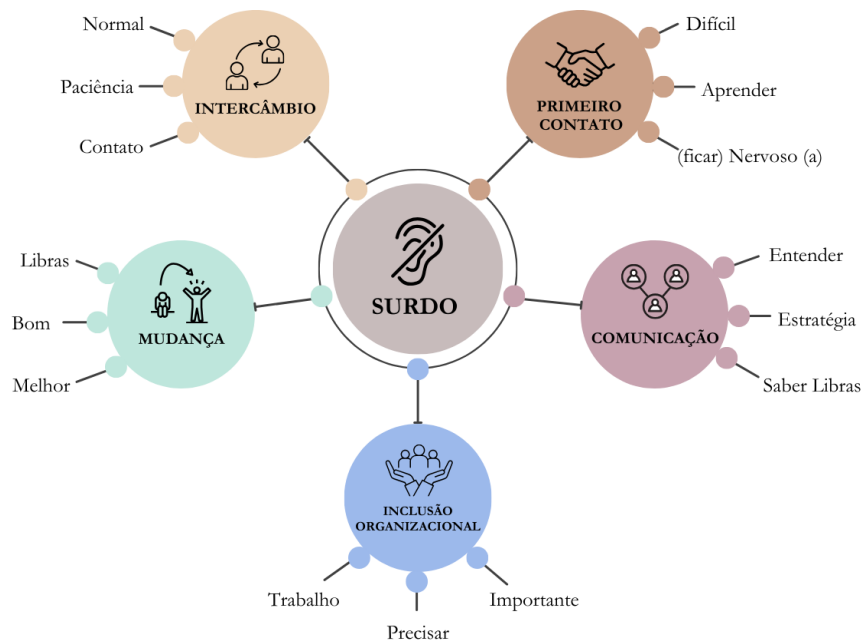
Com o passar do tempo, os surdos começaram a perceber diferenças em relação aos seus colegas ouvintes, principalmente em relação a oportunidades de crescimento, como segue: “Não tem oportunidade para treinar, é difícil ser promovido. Às vezes isso acaba desmotivando o surdo. Essa diferença entre os surdos e quem não é surdo é muito grande e visível” (trecho de relato de entrevistado surdo, extraído de [Silva, 2016](#), p. 50).

A questão salarial também veio à tona em alguns momentos: “Salário é menor que dos assistentes sem deficiência. Não acho justo”. “Pergunto para meus colegas que não são surdos e o salário é maior.” Por outro lado, há consenso entre os surdos trabalhadores de que dificilmente conseguiriam emprego em empresas que não têm exigência legal de cota, uma vez que “ninguém dá emprego para surdo”, como um deles relata. Outro complementa: “Na verdade, a organização enxerga o deficiente como alguém que precisa preencher uma cota” (trechos de relatos dos entrevistados surdos extraídos de [Silva, 2016](#), p. 54).

Antes que se possa, apressadamente, concluir pelo domínio da razão instrumental nas relações que se estabelecem na inclusão dos surdos na organização, é preciso analisar o fenômeno em profundidade. Para isso, é preciso avançar para os meandros das relações intersubjetivas a partir da ‘análise fenomenológica’ com os três indivíduos surdos entrevistados.

## ANÁLISE FENOMENOLÓGICA

Antes da captação das essências (redução fenomenológica), optou-se por descrever o processo em um estágio inicial, tal como ele se apresenta à consciência dos sujeitos surdos, buscando ‘temáticas centrais’ recorrentes nas sinalizações dos surdos em seus discursos, a partir do que poderíamos chamar de categorias iniciais. Estas foram denominadas: (a) primeiro contato — lembranças e relatos da inserção do surdo na organização; (b) intercâmbio — lembranças e relatos de interações surdo/ouvinte; (c) comunicação — relatos sobre estranhamento, dificuldades e estratégias para entendimento; (d) mudança — percepção comparativa entre o antes (início na empresa) e o momento atual; (e) inclusão — percepção sobre trabalho e promoção da inclusão. Os elementos são apresentados a seguir, mostrando os sinais (palavras) mais recorrentes dos surdos em relação a cada uma das cinco temáticas, conforme demonstra a Figura 1.



**Figura 1.** Agrupamento de sinais mais frequentes por tema.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para explicar o processo de associação de ideias, iniciamos pela temática do primeiro contato entre surdo e ouvinte. Palavras e sinais de ambos, conforme esperado, apontaram para ideias ligadas a desconforto e desorientação. Os surdos utilizaram frequentemente o sinal que representa a palavra ‘difícil’.

No primeiro contato, os surdos referenciam o estranhamento de que fala [Goffman \(1988\)](#) quando da interação entre o sujeito dito normal e o estigmatizado; há o choque de estarem inseridos pela primeira vez em um ambiente de trabalho, além da preocupação de como conseguiriam aprender o serviço (frequência dos sinais ‘aprender’ e ‘nervoso’). Não há relatos de percepções consideradas positivas. Um dos surdos entrevistados relata:

Eu, como surdo, quando tive meu primeiro emprego com 18 anos, tive problemas. Isso é normal, mas trabalhava normalmente. Os ouvintes ficavam gritando comigo e eu não ouvia, daí meu chefe ia até mim, tocava no meu ombro e então eu entendia. Ficavam preocupados: e agora? Ele é surdo! (S1).

No intercâmbio surdo-ouvinte, há referências positivas: a presença de intérpretes em eventos especiais e palestras oportunizou que houvesse contato com ouvintes, ao invés de isolamento (um evento para ouvintes, outro

para surdos). A partir do curso de Libras oportunizado pela empresa aos ouvintes, alguns tentavam sinalizar. Foi muito usado o sinal de ‘paciência’ (no sentido de resignação) pelos surdos.

Aqui, todo dia tem ouvintes, dizendo ‘bom dia’ em Libras pra nós, e tem outros que viram a cara e nem se importam. Pra mim, tudo bem, deixo pra lá, me importa os que conheço e têm contato comigo (S1).

Uns [ouvintes] querem fazer amizade, chamam pra ficar junto, outros não, depende. Eu insisto, chamo sempre, mas às vezes eu fico esperando. Mas paciência, com o passar do tempo vão me chamar, vamos compartilhar e fazer amizade, isso é importante. ... Para os homens, tem o futebol. É mais fácil, eles se reúnem sempre. As mulheres são um pouco diferentes: umas querem fazer amizade, depende (S2).

Na primeira citação, vemos que o surdo se sente incomodado com aqueles que “viram a cara”, embora lembre que mais importante são aqueles que conhece e “têm contato”, com a expressão “deixo pra lá”. O segundo trecho afirma ser importante “compartilhar” e “fazer amizade”, citando o que seriam oportunidades de convívio coletivo além do ambiente de tarefa.

Por fim, um dos surdos que já havia feito amizades mencionou ter sido convidado pelo chefe para participar dos churrascos, como ajudante:

Eu antes ficava quieto aqui na empresa. Daí um dia o meu chefe perguntou: “sabe assar churrasco?”. Eu respondi que sim, que podia ajudar, então ele me chamou. Depois, outro chefe, o [nome do supervisor], me convidou pra ajudar numa festa com churrasco pra família, amigos. Teve outra pessoa daqui que me convidou pra um acampamento de motociclistas, foi muito bom (S1).

Por outro lado, o sentimento de exclusão é experimentado pela não participação em atividades sociais ou de lazer fora da empresa, sendo sinalizado na expressão “ter pouco contato”:

Tenho pouco contato, não jogo futebol, não combinamos nada, tenho pouco contato, é muito difícil. Algumas festas, poucas, mais ou menos. Tenho pouco contato, fico mais quieto (S3).

Esse ‘contato’ significa o estabelecimento de vínculos que permitem o sentimento de inclusão. Nesse sentido, o trecho a seguir chama atenção por tratar do mesmo fenômeno objetivo: o riso.

Os surdos e ouvintes amigos riem uns dos outros, é normal, igual dos dois lados, mas tem ouvintes maus. [Se] eu [estou] conversando com outro surdo em Libras, os ouvintes olham e acham engraçado. Não somos bobos, não é engraçado (S1).

Nesse trecho, nota-se que o riso, quando compartilhado em uma comunidade com vínculos de amizade, é interpretado como normal. Já o fato de rir da ação comunicativa do surdo, sobretudo quando isso vem de um grupo de ouvintes estranhos (estrangeiros), representa uma ofensa grave. Isso porque a língua de sinais não é mero instrumento, mas uma marca de identidade do surdo. Logo, é uma ‘situação excludente’ que atinge profundamente a dignidade do surdo, a ponto de considerar os ouvintes que assim agem como pessoas más, com quem não se pode ter relações.

Se, de um lado, a comunicação não é algo meramente instrumental, mas carrega em si elementos culturais e identitários do surdo, de outro, é preciso fazer algo para romper a barreira comunicativa nas situações de trabalho. Isso começou a acontecer por meio de algo que os surdos apontaram com muita frequência (uso sinal de ‘estratégia’).

O grupo de surdos pensou numa estratégia, e conversamos como cada um podia ter uma estratégia, porque não tinha comunicação. Tivemos a ideia de

chamar a pessoa, mostrar o sinal no computador; e, com calma, fazia datilografia [solettrar uma palavra sinalizando letra por letra] e aprendia, ou tinha a ideia de um sinal [de alguma situação que] aconteceu, e combinava com o ouvinte. Então, agora está melhor. Mas antes era muito complicado, difícil, não era fácil (S2).

No início, os ouvintes escreviam, tocavam na tela do computador; mais à frente, a empresa disponibilizou a aquisição de um software para tradução em tempo real, durante reuniões. Por fim, em relação à percepção comparativa das mudanças ocorridas antes/agora, há unanimidade entre os surdos de que houve melhora na comunicação. Embora não seja ideal, apresentou visível evolução.

[A] comunicação melhorou um pouco, antes não entendiam bem. Os ouvintes viam os surdos nos lugares sinalizando em Libras, ficavam curiosos, pensando numa estratégia de como fazer contato, e não sabiam. Isso antes. Hoje melhorou um pouco a comunicação porque alguns aprenderam Libras (S3).

Portanto, não parece exagero considerar que, na perspectiva do surdo, um ouvinte que se dispõe a aprender e praticar a Libras no dia a dia do trabalho é alguém disposto a entrar em sua cultura; em outros termos, isso é reconhecê-lo como ser ontológico. Isso se mostra nos trechos a seguir:

Tenho um amigo que temos um contato muito bom. Nós nos ajudamos assim: eu ensino os sinais pra ele, ele também me ensina. ... Antes, os ouvintes ficavam me perguntando os sinais das coisas. Como eram os sinais de água, lugar, restaurante... e foram aprendendo pouco a pouco com o contato comigo (S1).

Acho também, sobre a igualdade dos surdos e ouvintes no trabalho, que nós aprendemos em Libras e precisamos ensinar no trabalho, porque, quando digitamos, os papéis, os e-mails são diferentes. A comunicação é diferente. O surdo tem uma língua própria, diferente da do ouvinte. O ouvinte aprende nos copiando, ensinando o trabalho, tendo contato conosco pra aprender como se comunicar (S2).

Continuamos a análise deste item em outro trecho que revela o mesmo significado: o do interesse/desinteresse do ouvinte em adentrar o universo simbólico do surdo pelo aprendizado da língua de sinais.

Eu disse: “Ué [expressão facial de surpresa], vocês já fizeram — o grupo aqui do trabalho — o curso de Libras, aprenderam os sinais para usar aqui no trabalho. Tem material com figuras, tudo. O que

estão esperando para usar?” Conversamos. [Então] eles me responderam que é muito confuso conciliar o trabalho com o aprendizado da língua, e que era muito difícil. Bom [seria] fazer um curso de Libras fora do trabalho, em outro lugar de noite, seria mais fácil (S2).

Não se trata, portanto, de um treinamento formal, em que se faz um curso e ganha-se um certificado para incorporar ao currículo. O surdo está ciente das oportunidades de aprendizado da Libras que os ouvintes têm e cria expectativas de se comunicar com eles. Em outro fragmento, é possível perceber a ligação entre a falta de interesse em aprender a língua de sinais com ‘desprezar o surdo’, contrária à ideia de ‘amizade e união’.

Quando percebem essa diferença, já começam a ajudar, entendem que não é minha responsabilidade ensinar, explicar tudo. Eu ensino um pouco, mas o ouvinte precisa fazer um curso básico de Libras pra entender melhor. Daí depois a gente compartilha. E depende: tem pessoas que aprendem Libras muito rápido, outras não, precisam se comunicar escrevendo, mas não precisam se preocupar, têm capacidade. Precisa só ter respeito e avisar o surdo, não pode desprezar o surdo. Precisa ter amizade e união pra trabalhar aqui, todos sabem ... Há um tempo atrás, a minha melhor amiga aqui foi embora. Aí foi um pouco difícil e confuso porque ninguém sabia Libras. Eu fiquei chateada, triste, mas ok (S2).

A comunicação cria vínculos de amizade, gerando um espaço de comunicação e ajuda mútua. Mas esses são aspectos muitas vezes desconsiderados pela organização formal, que se atém à racionalidade da tarefa.

Por fim, o tema da ‘inclusão’ é um fenômeno associado pelos entrevistados à importância do trabalho — em um primeiro momento, como independência material conquistada, especialmente quando comparada aos surdos que recebem o Benefício de Prestação Continuada (BPC).

Trabalhando, no futuro terá apoio rápido. Hoje já [pode] aproveitar psicólogo e tem cuidados particulares (S2).

Meus pais nunca quiseram receber o benefício, diziam que o surdo não tinha nenhum problema, era normal, forte, corpo perfeito. Mas existem outros surdos preguiçosos, só querem o benefício. Aí eu pergunto: tem dinheiro para sua casa, comprar comida, dar pro

filho? Falo pra eles que é importante. Eu digo: tu com o benefício vai receber sempre igual, sempre o mesmo valor. Eu não (S1).

Uma segunda dimensão dessa inclusão é a demonstração de suas capacidades e o progresso em uma carreira.

... o surdo precisa ser informado que tem cursos que ele pode fazer, que pode concluir o ensino médio ou a faculdade [para], ter base e trabalhar, ou fazer a faculdade, já trabalhando, se formar em Psicologia, Jornalismo ... O salário é importante, mas a pessoa trabalhar é importante igual (S2).

Percebemos que existe uma íntima ligação desse progresso com a noção de igualdade, presente nos discursos dos surdos, e a questão do trabalho. É como se o trabalho fosse a expressão dessa igualdade perante a sociedade. A ideia fica mais clara observando as partes que seguem:

É importante o surdo trabalhar assim como o ouvinte trabalha, porque o surdo é igual ao ouvinte, é igual de verdade! ... O ouvinte não é superior ao surdo, nem o surdo superior ao ouvinte, precisa entender [que há] igualdade. Não pode [haver] problemas de conflitos, os dois lados precisam ser amigos (S1).

Eu não acho difícil, tenho capacidade e vontade de aprender e, no futuro, estudar Administração. Eu penso: os surdos e os ouvintes são iguais, é fácil! ... O que eu penso e acho é que o surdo é capaz de trabalhar, sim. Está em igualdade com os ouvintes, e o surdo precisa saber disso (S2).

Eu acho que é capaz de ter igualdade do surdo e do ouvinte no trabalho. O surdo tem ‘capacidade’, é fácil de aprender, se for ensinado. É fácil, é simples e vai evoluindo. O surdo vai sentindo, percebendo as coisas e consegue, aprendendo cada vez mais, tem boa ‘capacidade’ de trabalhar (S3).

Há nessas falas a insistência em reforçar a não diferença em termos de ‘capacidade’ entre surdo e ouvinte. As falas demonstram tanto a capacidade de sentir e perceber as potencialidades quanto o esforço em aprender por parte dos surdos. Por outro lado, a frustração dessas expectativas pode ocasionar sentimentos de exclusão, como os apresentados na seção anterior. A Tabela 1, nesse sentido, revela percepções de sentimentos de inclusão e exclusão, conforme os relatos transcritos e analisados nas diferentes temáticas.

**Tabela 1.** Agrupamento das percepções de inclusão e exclusão por temática.

Temática	Inclusão	Exclusão
Primeiro Contato	(Nenhum)	Ficou nervoso(a). Ouvintes gritavam. Precisava aprender o serviço.
Intercâmbio	Empresa disponibilizou intérprete em evento. Fez amizade com ouvintes. Convite para ajudar a assar churrasco.	Amiga que sabia Libras saiu da empresa. Não participa dos jogos de futebol. Não foi convidado para sair com colegas.
Comunicação	Intercâmbio de sinais e significados. Uso de software específico em reuniões. Melhoria foi percebida.	Pouco interesse em aprender/utilizar a Libras. Ouvintes acham engraçado.
Mudança	Presença de alertas visuais. Uso constante do software. Empresa oportunizou curso de Libras. Entendimento com ouvintes melhorou.	(Nenhum)
Inclusão Organizacional	Receber salário e benefícios. Gosta do que faz. Consegue mostrar que é igual ao ouvinte.	Surdos que recebem benefício e não querem trabalhar. Oportunidades díspares (surdo x ouvinte).

**Nota.** Fonte: Dados da pesquisa.

Em síntese, o que a tabela nos mostra é que os surdos vivenciam uma dupla relação de inclusão-exclusão na organização em que trabalham. Em alguns momentos, percebem-se estratégias e ações (até mesmo de maneira não intencional) que fazem com que os surdos se sintam pertencentes, mas, em outros, os relatos apontam para situações excludentes. Para interpretar o fenômeno inclusão/exclusão, foram extraídas, a partir da redução fenomenológica, três essências, a seguir apresentadas.

## DISCUSSÃO: ESSÊNCIAS DO FENÔMENO

A primeira essência, mais aparente, está relacionada com a discussão anterior sobre o papel que o trabalho representa na percepção do surdo sobre o significado da inclusão.

### Primeira essência: o trabalho como condição de inclusão

Inicialmente, trazemos a crítica dos surdos àqueles que recebem o BPC sem trabalhar; e a frustração ao serem percebidos como uma 'cota' e não como pessoas integrais, dotadas de capacidades. A ideia de uma inserção no 'mercado' de trabalho, como acesso a um emprego formal, embora importante, representa para os surdos uma compreensão limitada do fenômeno. Isso já nos sinaliza a dimensão do trabalho/ocupação como um elemento importante da perspectiva substantiva da inclusão (Guerreiro Ramos, 1989, 2022).

Estar trabalhando em condições de reconhecimento e igualdade nas organizações em relação ao ouvinte evidencia, no cotidiano laboral dos surdos, que a surdez pode ser vista como diferença, e não deficiência (De Clerck, 2010; Kauchakje,

2003; Klein, 2013; Ladd, 2003; Perlin & Miranda, 2003; Sá, 2002; Skliar, 2013; Witkoski, 2015; Wrigley, 1996). Porém, mais do que a bandeira de um movimento, isso representa um 'emblema', no sentido usado por Bourdieu (1996), enquanto construção social que se contrapõe ao 'estigma', pois se reflete diretamente na autoestima e em sua sociabilidade (Araújo, 2005). Com isso, o surdo tem a expectativa de romper com o capacitismo e a condição de isolamento que historicamente vive no mundo dos ouvintes, e acredita merecer um reconhecimento da mesma forma que o ouvinte supostamente recebe. Porém, a esse modelo de trabalhador ideal (Jammaers & Zanoni, 2021), nem sempre alcançado pelo próprio ouvinte, o surdo contrapõe sua realidade de salários menores e tarefas muitas vezes aquém de suas capacidades (Irigaray & Vergara, 2011; Reis et al., 2017; Viana & Irigaray, 2016). Atribuem isso, em grande medida, ao desconhecimento dos ouvintes (Reis et al., 2017; Stokar & Orwat, 2018) e à barreira comunicacional que impede que alcancem cargos de liderança ou funções de maior complexidade (Loxe et al., 2019; Viana & Irigaray, 2016). Mesmo diante dessas desigualdades, permanecem na organização por entenderem que dificilmente conseguiriam emprego em outra empresa. Muito além do teto de vidro, a experiência dos surdos se revela como uma prisão (Viana & Irigaray, 2016).

Contudo, o presente estudo revela o relato de uma 'mudança' percebida pelos surdos com o passar do tempo. Uma vez que foram entrevistados surdos mais antigos, isso poderia indicar um processo de inclusão que foi sendo aprimorado na empresa. Mas como explicar os comentários críticos dos surdos de que a organização só tem interesse em preencher a cota e atender às exigências legais, sem que haja uma preocupação com o sujeito a ser incluído e com seu trabalho?

Para compreender essa aparente contradição, é preciso analisar as diferenças de significado de pelo menos três fenômenos que os surdos estão interpretando: (a) a política de cotas, em geral, praticada pela ‘organização formal’ para contratar uma ‘pessoa com deficiência (PcD)’ — percepção crítica semelhante à de outros surdos nos estudos de [Loxe et al. \(2019\)](#) e [Viana e Irigaray \(2016\)](#); (b) a experiência de trabalho, em si, na vida deles; e (c) o trabalho na dimensão social realizado com seus pares.

Diante disso, o contentamento, o orgulho e o sentimento de protagonizar a própria história que os surdos entrevistados pareceram querer mostrar não representam uma contradição, mas apontam dimensões importantes da experiência de ‘inclusão’ vivenciada por eles. Ela é mediada pelas relações sociais no trabalho. É graças a elas que acontece o intercâmbio cultural entre surdo e ouvinte.

## Segunda essência: a necessidade de intercâmbio cultural para a ação comunicacional

Captamos que, para os surdos, é de importância crucial que o ouvinte se interesse em aprender Libras. Sendo assim, dizemos que a língua de sinais é o elemento promotor da aceitação social do surdo na organização (não apenas no aspecto formal). Isto porque ele já se percebe como alguém que tem potencialidades; não é diferente do ouvinte, executa bem a tarefa. Mas falta-lhe ainda galgar mais um degrau: o de passar de excelente executor a ser um sujeito plenamente social dentro da organização; falta a ele ser um contrassujeito ([Schutz, 2012](#)), aquele que o eu ouvinte reconheceu como outro.

Restou clara a necessidade de intercâmbio como forma de ação comunicacional. Mas a comunicação e a intercompreensão na relação surdo-ouvinte, necessárias à inclusão na organização social, não se dão de maneira automática, dada a característica ouvintista da racionalidade nas organizações ([Witkoski, 2015](#)). Diante da passividade da gestão da organização ([Foster & McLeod, 2003](#); [Punch et al., 2007](#)) e dos colegas, é necessário um esforço para superar a barreira linguística. Tal esforço foi protagonizado, no presente estudo, pelos surdos e por aqueles que ‘se importam com eles’, e não por medidas adotadas pela organização como um todo.

Os elementos fornecidos pelas entrevistas denotam que os surdos consideram que o ‘normal’ seria o intercâmbio e a interação na organização. Por isso, deixam transparecer, em outros excertos, certa frustração com atos e acontecimentos pequenos, porém não desprezíveis à análise, como virar a cara para não cumprimentar ou não convidar para eventos e reuniões. Dada a característica da comunicação surda, há uma habilidade especial para captar e analisar essa linguagem

corporal dos colegas de trabalho ([Wells et al., 2009](#)) e perceber como desrespeito e exclusão a falta de interesse do ouvinte em comunicar-se.

A partir dessas situações — e tendo em conta que muitas das iniciativas de comunicação não partiram das políticas da empresa, mas dos próprios surdos, colegas ou supervisores imediatos —, é significativo que os surdos reservem críticas aos colegas por essa falta de interesse, e não ao modelo de racionalidade puramente formal/funcional que perpassa as organizações na inserção por meio de cotas. Não podemos dizer que a percepção dos surdos é ingênua nesse aspecto, pois, como visto anteriormente, eles têm consciência disso, embora estejam resignados diante de um mal maior, que seria o desemprego.

O surdo parece entender que o esforço inclusivo para superar a barreira comunicativa depende de ‘estratégias’ que ele deve buscar para sua própria inclusão. Sem poder contar com a organização formal, sua referência passa a ser os ouvintes com os quais tem amizade e um ‘contato’ mais próximo. Com estes, desenvolve aquela camaradagem ([Wells et al., 2009](#)) que nutre os vínculos e permite a elaboração de estratégias para o aprendizado da comunicação e o intercâmbio de sua cultura. É, portanto, no contexto ‘substantivo’, imerso nas relações afetivas e de suporte entre colegas ([Maciel & Camargo, 2015](#)), que os vínculos e os sentidos se fazem ([Pellin et al., 2021](#)) e a inclusão se dá.

Isso está ligado à próxima essência. Ela revela que, para o surdo, o conceito de inclusão não abarca apenas o fato de trabalhar junto ao ouvinte, compartilhar o ambiente de serviço, desempenhar as mesmas atividades (co-laboração) em uma ação com vistas a atingir determinados fins. Para ele, há também, latente, a necessidade de pertencimento ao grupo e de estar ‘coorientado’ com os outros, alinhando mundo objetivo e mundo social ([Habermas, 2003](#); [Taylor & Robichaud, 2004](#)).

Assim, se o auxílio de intérpretes de Libras é importante para a boa comunicação nas organizações ([Loxe et al., 2019](#)), a simples presença destes em momentos de comunicação funcional (transmissão de instruções, tradução em reuniões) parece não ser suficiente para a plena inclusão dos surdos. Eles esperam que sua cultura e identidade sejam conhecidas e respeitadas. Para isso, estabelecer relacionamentos sociais é essencial. A consideração do outro e uma boa qualidade nos relacionamentos com colegas e chefia nutrem o sentimento de pertencimento e o espírito de equipe, fazendo com que os surdos se sintam importantes ([Reis et al., 2017](#)). Pequenos esforços dos ouvintes na comunicação cotidiana (conversas, piadas, notícias) e, especialmente, a participação em eventos informais conferem ao surdo o sentimento de inclusão em uma comunidade ([Wells et al., 2009](#)) — tema da última essência.

## Terceira essência: a necessidade de aceitação e pertencimento à organização social

Estar incluído na organização social implica entrar no círculo mais íntimo de colegas com quem se partilha a vida em experiências significativas dentro e fora das fronteiras da empresa. Ao analisar as narrativas dos surdos acerca das mudanças percebidas na organização, observam-se ações organizacionais mediadas por pessoas significativas (supervisores que buscam cursos de Libras, surdos que buscam softwares para se comunicar), sensíveis à problemática dos sujeitos surdos (Viana & Irigaray, 2016) e que se importam com eles.

Parafraseando Guerreiro Ramos (1989, 2022), em uma adaptação de sua citação de Blumer (2005), a inclusão substantiva dos surdos não se dá por ‘forças’ externas que determinam e estimulam as mudanças para uma ação inclusiva, mas é produto da atividade de pessoas que interagem simbolicamente no arcabouço de uma organização social. Essa organização envolve aspectos do dia a dia de trabalho, mas também as atividades sociais fora das ‘fronteiras’ da organização formal. Wells et al. (2009) reforçam essas constatações ao incluir o papel das famílias, vizinhos e comunidade para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento do surdo ao mundo ouvinte.

Por outro lado, a não participação em atividades sociais ou o próprio olhar jocoso dos ouvintes, quando os surdos conversam usando a língua de sinais, reforçam o isolamento do surdo (Loxe et al., 2019; Viana & Irigaray, 2016).

Nesse ponto, estrangeiro e nativo precisarão estabelecer um esforço comunicativo até que, pouco a pouco, se estabeleça o intercâmbio de símbolos (Schutz, 2012) e a aceitação na comunidade. A ideia de aceitação não implica a perda de sua essência enquanto identidade própria — de fato, o estrangeiro não perde sua origem nem suas referências, apenas torna-se também partícipe daquele cosmo de partilha dos significados, ou seja, da organização social em seu sentido lato.

## REFLEXÕES FINAIS: APONTAMENTOS PARA UMA INCLUSÃO SUBSTANTIVA DOS SURDOS NAS ORGANIZAÇÕES

Vimos no presente estudo que inclusão não é conceito objetivo, mas um fenômeno relacional e dependente dos significados intersubjetivamente partilhados. Isso resulta no fato de que processos de inclusão, como a lei das cotas, acabam inserindo, porém não incluindo plenamente o sujeito na organização. Em face disso, nos propusemos

a analisar como se dá o processo de inclusão/exclusão do sujeito surdo nas organizações. Uma vez que muitos estudos têm apontado para situações de isolamento e exclusão do surdo, por conta da barreira comunicativa, procuramos avançar na compreensão das possibilidades de processos e práticas inclusivos (Bendl et al., 2024).

Em sua tentativa de colocar entre parênteses a teoria convencional de organização, Guerreiro Ramos apresentou muito mais do que um modelo deontológico de organização: uma proposta alternativa de análise para avaliar as políticas de inclusão nas organizações (Azevedo & Albernaz, 2004). Não por acaso, a experiência vivida dos surdos no caso em análise apontou para dimensões substantivas importantes da inclusão que, em grande medida, coincidem com os ‘pontos cegos’ da análise organizacional apontados pelo autor (Guerreiro Ramos, 1989, 2022).

Se, na obra de Guerreiro, esses pontos expressavam limitações epistemológicas à plena compreensão do fenômeno organizacional, no presente contexto podem indicar barreiras a serem transpostas em direção a práticas mais inclusivas nas organizações.

A primeira dimensão apresenta o trabalho em sua natureza ontológica, como oportunidade de expressar a igualdade do surdo em relação ao ouvinte. Todavia, o fato de apenas inserir o surdo no ambiente laboral da organização formal pode reforçar a exclusão se não forem reconhecidas suas capacidades, a fim de integrá-lo nos processos de trabalho e tomada de decisão.

Outra dimensão se refere ao papel da interação simbólica, compreendida como intercâmbio cultural entre surdo e ouvinte. Este encerra o grande desafio da ação comunicacional, pois tem como pano de fundo não a tarefa, mas o arcabouço linguístico dentro do qual a inclusão de fato acontece. Estudos apontam a barreira comunicativa entre surdo e ouvinte como principal obstáculo à inclusão. A contratação de tradutores por parte das organizações e políticas governamentais de ensino de Libras são necessárias, porém não suficientes para vencer a barreira social que impede a inclusão do surdo na organização cotidiana.

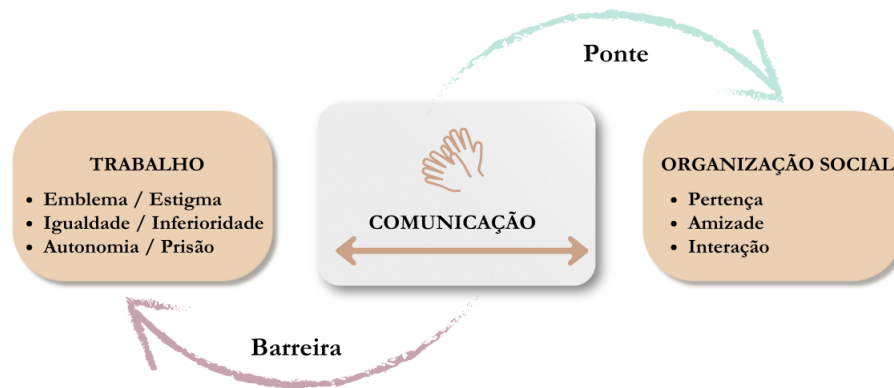
Diante disso, se a ausência de comunicação em uma língua comum entre surdo e ouvinte exclui o primeiro da organização social, tal exclusão coloca uma barreira à possibilidade de intercomunicação. Aqui temos a terceira e última dimensão da obra de Guerreiro Ramos, que aponta para a inclusão na organização em seu significado substantivo e processual.

Em um esforço de síntese, pode-se dizer que a partilha de significados a partir da língua de sinais leva à integração na organização social. A integração social permite o reconhecimento do trabalho e a participação plena nos processos organizacionais. O elemento mediador é a

### Por gentileza, enviar a figura em formato editável

comunicação, que pode ser ponte ou barreira à inclusão na organização social. Funcionando como barreira, irá interferir na própria condição do trabalho do surdo, que passa a ser fonte de estigma e isolamento, interditando as possibilidades de desenvolvimento do sujeito surdo. A ponte é o que conduz

à inclusão, de fato, substantiva, e isso está além de uma questão racional, pois traz à tona relações afetivas, como o sentimento de pertencimento e amizade proporcionado pelas interações. Esse processo pode ser representado na Figura 2.



**Figura 2.** Processo de inclusão/exclusão dos surdos na organização.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Barreiras ou pontes não são questões apenas de linguagem, mas de ação comunicacional que contempla as atitudes e pretensões, movidas pelo interesse do ouvinte em adentrar o universo do surdo. As pontes podem ser construídas com pequenos gestos dos ouvintes (cumprimentar, dar atenção, interagir) e também da gestão das organizações — reconhecimento das capacidades, identificação de pessoas significativas para o surdo no espaço organizacional, etc.

Podemos dizer que o encontro entre surdos e ouvintes no espaço da organização formal pode permitir uma importante mediação (no sentido dialético) para o surgimento de sujeitos parentéticos que, colocando em suspenso os ditames funcionais, preocupam-se em estabelecer vínculos afetivos. Isso rompe com a ideia de uma superação dos modelos instrumentais a partir de um acordo racional (razão comunicativa). Em situações marcadas por diferentes realidades simbólicas, como é o caso da relação surdo-ouvinte, somente a igualdade de condições comunicativas não é suficiente para a inclusão. No contexto das relações que se estabelecem e são carregadas de sentido, a ação comunicativa se estabelece na medida em que laços, relações, vínculos e afetos são construídos. Aí reside uma importante contribuição para o avanço de análises que transcendam o racionalismo, entendendo a substantividade também como

afeto — afinal, são os vínculos que preenchem com sentido a relação e tornam a organização social inclusiva possível.

Uma limitação deste estudo foi não ter contemplado a dimensão da sociabilidade primária do surdo e a importância que as relações com pais, parentes e pessoas de referência têm nos processos de inclusão. Nesse sentido, pesquisas futuras sobre inclusão substantiva podem avançar em duas frentes importantes. A primeira diz respeito à organização social em si, enquanto processo intersubjetivo que envolve sujeitos surdos e ouvintes. A segunda, em uma abordagem distinta da fenomenológica, compreende a observação das redes de relações significativas entre organizações que contribuem para o processo de inclusão, tais como a família, a escola, as associações, entidades de apoio, movimentos sociais, conselhos, órgãos públicos e empresas privadas. Essa é, aliás, uma lacuna também verificada nas pesquisas em outras áreas de estudo, como a educação (Espote et al., 2013), e que pode representar uma direção profícua para os estudos sobre inclusão nas organizações.

Por fim, indo além do escopo do presente trabalho, estudos também podem avaliar até que ponto as políticas de ação afirmativa dão conta dessa inclusão substantiva em outros públicos da diversidade organizacional.

## NOTAS

1. Representações ouvintistas são as que consideram o surdo como menos capaz e limitado em seu aprendizado. Já a ideia de normalização significa a tentativa de adaptar o surdo ao universo do ouvinte, seguindo seus padrões.
2. Na tradição filosófica tanto bergsoniana quanto husserliana, a intuição é um modo de conhecer, diferente da lógica matemática. Representa uma capacidade de ver a totalidade de relações.

3. Trata-se de uma monografia de conclusão de curso cujo objetivo também era compreender como os profissionais com deficiência são socializados no cotidiano da empresa em questão. A pesquisa, embora não publicada, trouxe um conjunto significativo de depoimentos de oito profissionais surdos. Tanto as entrevistas quanto as traduções contaram com o apoio de uma tradutora/intérprete de Libras.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, M. A. N. (2005). A estruturação da linguagem e a formação de conceitos na qualificação dos surdos para o trabalho. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 25(2), 240-251. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932005000200007>
- Araújo, A. A. D., & Silva, J. P. D. (2020). Surdez e Preconceito: uma Análise a partir da Percepção dos Pais de Surdos. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 13(2), 1-20. <https://doi.org/10.36298/gerais202013e14744>
- Azevedo, A., & Albernaz, R. O. (2004). A Paraeconomia como modelo e paradigma para a análise e a formulação de Políticas Públicas: O resgate de uma possibilidade. *Em Tese*, 1(2), 20-32. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/13618>
- Azevedo, A., & Albernaz, R. O. (2006). Alberto Guerreiro Ramos's anthropological approach to the social sciences: The parenthetical man. *Administrative Theory & Praxis*, 28(4), 501-521. <https://doi.org/10.1080/10841806.2006.11029556>
- Bahia, M. S., & Schommer, P. C. (2010). Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. *Organizações & Sociedade*, 17(54), 439-461. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000300003>
- Beltrão, D. C., & Brunstein, J. (2012). Reconhecimento e construção da competência da pessoa com deficiência na organização em debate. *Revista de Administração*, 47, 7-21. <https://doi.org/10.5700/rausp1022>
- Bendl, R., Fleischmann, A., & Schmidt, A. (2024). Inclusion done differently? Representations of inclusion and exclusion in the discourse of alternative organizations. *Organization*, 31(1), 115-138. <https://doi.org/10.1177/13505084221085902>
- Berticelli, I. A. (2000) Alfred Schutz e Jürgen Habermas: Aproximações teóricas. *Perspectiva*, 18(33), 155-189. <https://doi.org/10.5007/%25x>
- Bispo, M. D. S. (2021). Reflecting on contemporary administration. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), e210203. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210203.en>
- Bourdieu, P. (1996). *A economia das trocas linguísticas*. Edusp.
- Blumer, H. (2005). Society as symbolic interaction. In S. P. Hier (Ed.). *Contemporary sociological thought: Themes and theories* (pp. 91-100). Canadian Scholars' Press. 91-100
- Charlton, J. I. (1998). *Nothing about us without us: Disability oppression and empowerment*. Univ of California Press.
- Coltro, A. (2000). A fenomenologia: Um enfoque metodológico para além da modernidade. *Caderno de pesquisas em Administração*, 1(11), 37-45. <https://arquivos.regeusp.com.br/arquivos/C11-art05.pdf>
- Cooley, C. H. (1924) *Social Organization: A study of the larger mind*. Charles Scribner's Sons.
- Correia, J. C. (2005). *A teoria da comunicação de Alfred Schutz*. Livros Horizonte.
- Cromack, E. M. P. D. C. (2004). Identidade, cultura surda e produção de subjetividades e educação: Atravessamentos e implicações sociais. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 24(4), 68-77. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932004000400009>
- Dartigues, A. (1992) *O que é a fenomenologia?* (3ª ed.) Moraes.
- De Clerck, G. A. (2010). Deaf epistemologies as a critique and alternative to the practice of science: An anthropological perspective. *American Annals of the Deaf*, 154(5), 435-446. <https://doi.org/10.1353/aad.0.0121>
- Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Dobusch, L. (2014). How exclusive are inclusive organisations? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 220-234. <http://dx.doi.org/10.1108/EDI-08-2012-0066>
- Dobusch, L. (2021). The inclusivity of inclusion approaches: A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. *Gender, Work & Organization*, 28(1), 379-396. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/gwao.12574>
- Esporte, R., Serralha, C. A., & Scorsolini-Comin, F. (2013). Inclusão de surdos: revisão integrativa da literatura científica. *Psico-USF*, 18, 77-88. <https://www.scielo.br/j/psuf/a/kcXkXchtQsnxsgcjTMCm7d/?format=pdf&lang=pt>
- Fraga, V. F. (2009). *Gestão pela formação humana: Uma abordagem fenomenológica*. Manole.

- Fraga, A. M., Colomby, R. K., Gemelli, C. E., & Prestes, V. A. (2022). As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 1-19. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200155>
- Frechette, J., Bitzas, V., Aubry, M., Kilpatrick, K., & Lavoie-Tremblay, M. (2020). Capturing lived experience: Methodological considerations for interpretive phenomenological inquiry. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-12. <https://doi.org/10.1177/1609406920907254>
- Foster, S., & McLeod, J. (2003). Deaf people at work: Assessment of communication among deaf and hearing persons in work settings. *International Journal of Audiology*, 42, 128-139. <https://doi.org/10.3109/14992020309074634>
- Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Gill, M. J. (2014). The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational Research Methods*, 17(2), 118-137. <https://doi.org/10.1177/1094428113518348>
- Goffman, E. (1988). *Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada* (4a ed). Guanabara Koogan.
- Goulding, C. (2005). Grounded theory, ethnography and phenomenology. *European Journal of Marketing*, 39(3-4), 294-308. <https://doi.org/10.1108/03090560510581782>
- Guerreiro Ramos, A. (1972). Models of man and administrative theory. *Public Administration Review*, 32(3), 241-246. <https://doi.org/10.2307/975280>
- Guerreiro Ramos, A. (1989). *A nova ciência das organizações: Uma reconceitualização da riqueza das nações*. Fundação Getúlio Vargas.
- Guerreiro Ramos, A. (2022). *A nova ciência das organizações: Reconceitualização da riqueza das nações*. Enunciado Publicações.
- Habermas, J. (2002) Acções, actos de fala, interacções linguisticamente mediadas e o mundo vivo. In J. Habermas (Ed.), *Racionalidade e comunicação*. Edições 70.
- Habermas, J. (2003) *Teoría de la acción comunicativa*. (Vol. 2, 4a ed). Taurus.
- Harley, B., & Cornelissen, J. (2022). Rigor with or without templates? The pursuit of methodological rigor in qualitative research. *Organizational Research Methods*, 25(2), 239-261. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428120937786>
- Hoffmann, C., Traverso, L. D., & Zanini, R. R. (2014). Contexto de trabalho das pessoas com deficiência no serviço público federal: contribuições do inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento. *Gestão & Produção*, 21(4), 707-718. <https://doi.org/10.1590/0104-530X379>
- Holanda, A. (2006). Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, 24(3), 363-372. <https://doi.org/10.14417/ap.176>
- Husserl, E. (2001). *Mediações Cartesianas*. Madras.
- Husserl, E. (2006). *Ideias para uma fenomenologia pura e para uma filosofia fenomenológica* (Vol. 1). Ideias & Letras.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2011). O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. *Cadernos EBAPE. BR*, 9(4), 1085-1098. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400009>
- Jammaers, E., & Zanoni, P. (2021). The identity regulation of disabled employees: Unveiling the 'varieties of ableism' in employers' socio-ideological control. *Organization Studies*, 42(3), 429-452. <https://doi.org/10.1177/0170840619900292>
- Jansen, W. S., Otten, S., Van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Kauchakje, S. (2003). Comunidade surda: As demandas identitárias no campo dos direitos, da inclusão e da participação social. *Cidadania, Surdez e linguagem* (pp. 57-76). Plexus.
- Klein, M. (2013) Os discursos sobre surdez, trabalho e educação e a formação do surdo trabalhador, In C. Skliar (Org.), *A surdez: Um olhar sobre as diferenças*. (6a ed). Mediação.
- Ladd, P. (2003) *Understanding deaf culture: In search of deafhood*. Multilingual Matters Limited.
- Leslie, L. M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, 44(3), 538-563. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0087>
- Luxe, E. G., Bergamo, F. V. M., Fernandes, J. M., & Silva, W. R. B. (2019). A inclusão do surdo no mercado de trabalho formal. *Revista Formadores*, 12(1), 52-52. <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/993>
- Lunardi, M. L. (2012) Inclusão/exclusão: duas faces da mesma moeda. *Revista Educação especial*, (18), 27-35. <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/5181>
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2015). Conexão social intraorganizacional, suporte no trabalho e identificação organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(spe3), 348-366. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20152017>
- Mauldin, L., & Fannon, T. (2016). The Sociology of Deafness: A Literature Review of the Disciplinary History, *Sociology Looking at Disability: What Did We Know and When Did We Know it (Research in Social Science and Disability, Vol. 9)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 193-225. <https://doi.org/10.1108/S1479-354720160000009010>
- Mead, G. H. (1962) *Mind, Self and Society*. The University of Chicago Press.
- Meek, D. R. (2020). Dinner table syndrome: A phenomenological study of deaf Individuals' experiences with inaccessible communication. *The Qualitative Report*, 25(6), 1676-1694. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4203>
- Merleau-Ponty, M. (1999). *Fenomenologia da percepção*. Martins Fontes.
- Miranda, A. V., & Carvalho, J. L. F. (2016). Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. *REGE-Revista de Gestão*, 23(3), 186-196. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.06.001>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>

- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. SAGE Publications.
- Moreira, D. A. (2002). *O método fenomenológico na pesquisa*. Pioneira Thomson.
- Nkomo, S. M., Bell, M. P., Roberts, L. M., Joshi, A., & Thatcher, S. M. (2019). Diversity at a critical juncture: New theories for a complex phenomenon. *Academy of Management Review*, 44(3), 498-517. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- Pellin, N. P., Weymer, A., Dissenha, L. A., & Bauer, M. A. L. (2021). Organizational links and sensemaking in a medical work cooperative system. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(2), 388-408. <https://doi.org/10.1108/qrom-08-2020-2015>
- Perlin, G. & Miranda, W. (2003). Os surdos, o Narrar e a política. *Ponto de Vista*, n.5, 217-226. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/pontodevista/article/view/1282>
- Punch, R., Hyde, M., & Power, D. (2007). Career and workplace experiences of Australian university graduates who are deaf or hard of hearing. *Journal of deaf studies and deaf education*, 12(4), 504-517. <https://doi.org/10.1093/deafed/enm011>
- Quadros, R. M. (2003). Situando as diferenças implicadas na educação de surdos: inclusão/exclusão. *Ponto de vista*, 5, 81-111. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/pontodevista/article/view/1246>
- Reis, R. J. D. S., Machado, M. M., Gati, H. H., & Falk, J. A. (2017). Dignity promoted or violated: how does the deaf person included perceive it? *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(3), 178-202. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n3p178-202>
- Rezende, M. G., Carvalho-Freitas, M. N., & Vieira-Silva, M. (2016). Crenças, atitudes e práticas dos profissionais de Recursos Humanos diante do cumprimento da Lei de Cotas. *Interação em Psicologia*, 19(1), 47-59. <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/view/31553>
- Ribeiro, M. A., & Carneiro, R. (2009). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 545-564. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300008>
- Sá, N. R. L. (2002). *Cultura, poder e educação de surdos*. EDUA.
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *The Academy of Management Review*, 7(3), 333-360. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285315>
- Schutz, A. (1995). *El problema de la realidad social*. Amorrortu.
- Schutz, A. (2012). *Sobre fenomenologia e relações sociais*. Vozes.
- Silva, F. C. (2007). G. H. Mead: A system in a state of flux. *History of the Human Sciences*, 20(1), 45-65. <https://doi.org/10.1177/0952695107074671>
- Silva, F. A. F., Neto. (2016). *Inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho*. (Trabalho de Conclusão em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande. Rio Grande, RS, Brasil.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Skliar, C. (2013). Os estudos surdos na educação: problematizando a normalidade. In C. Skliar (Org.), *A surdez: Um olhar sobre as diferenças* (6a ed). Mediação.
- Souza, A. A. A., Palhares, J. V., Santos, T. L. B., & Rosa, M. E. A. (2019). Empresa inclusiva? Uma análise comparativa entre os discursos de trabalhadores com deficiência e os de gestores de uma empresa cooperativa. *Gestão & Planejamento-G&P*, 20, 218-238. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5688>
- Souza, J. D. M., Salvagni, J., Nodari, C. H., & Rasia, I. C. R. (2017). Inclusão de pessoas com deficiência: Das políticas públicas ao preconceito. *Revista Alcance*, 24(1), 22-35. <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p022-035>
- Stokar, H., & Orwat, J. (2018). Hearing managers of deaf workers: A phenomenological investigation in the restaurant industry. *American Annals of the Deaf*, 163(1), 13-34. <https://doi.org/10.1353/aad.2018.0009>
- Tanaka, E. D. O. & Manzini, E. J. (2005). O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial*, 11(2), 273-294. <https://doi.org/10.1590/S1413-65382005000200008>
- Tyler, M. (2019). Reassembling difference? Rethinking inclusion through/as embodied ethics. *Human Relations*, 72(1), 48-68. <https://doi.org/10.1177/0018726718764264>
- Taylor, J. R. & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413. <https://doi.org/10.1177/1350508404041999>
- Teixeira, J. C., Oliveira, J. S. D., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61, e0000-0016. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210308>
- Viana, A. D. S. & Irigaray, H. A. R. (2016). A inserção dos surdos no mercado de trabalho: Políticas públicas, práticas organizacionais e realidades subjetivas. *Gestão & Planejamento-G&P*, 17(2). <https://dx.doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.4169>
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Wells, A. G., Bhattacharya, K., & Morgan, D. D. (2009). Deaf world, that's where I'm at: Camaraderie between deaf and hearing employees. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 3(2). <https://research.ebsco.com/c/s34qa6/viewer/pdf/j7puaprbaz?auth-callid=13e9f48a-c426-4ddc-9d50-5ff5ceal8890>
- Wheeller-Scruggs, K. (2002). Assessing the employment and independence of people who are deaf and low functioning. *American Annals of Deaf*, 147(4), 11-17. <https://doi.org/10.1353/aad.2012.0260>
- Witkoski, S. A. (2015). Surdez e preconceito: A norma da fala e o mito da leitura da palavra falada. *Revista Brasileira De Educação*, 14(42), 565-606. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782009000300012>
- Wrigley, O. (1996). *The politics of deafness*. Gallaudet University Press.

## Autoria

### Marcos André Soares Farias

Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av Itália, Km 08, Campus Carreiros, CEP 96201-900, Rio Grande, RS, Brasil

E-mail: m.andrefarias@gmail.com


 <https://orcid.org/0000-0002-5738-6421>

### Márcio André Leal Bauer\*

Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Administração

Av Itália, Km 08, Campus Carreiros, CEP 96201-900, Rio Grande, RS, Brasil

E-mail: mlealbauer@gmail.com

 <https://orcid.org/0000-0003-0651-6609>

\* Autor Correspondente

## Direitos Autorais

Os autores detêm os direitos autorais relativos ao artigo e concederam à RAC o direito de primeira publicação, com a obra simultaneamente licenciada sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

## Financiamento

Os autores informaram que não houve suporte financeiro para a pesquisa neste artigo.

## Conflito de Interesses

Os autores informaram que não há conflito de interesses.

## Verificação de Plágio

A RAC mantém a prática de submeter todos os documentos aprovados para publicação à verificação de plágio, mediante o emprego de ferramentas específicas, e.g.: iThenticate.

## Contribuições dos Autores

**1ª autor:** conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), investigação (líder), metodologia (líder), redação - rascunho original (igual), redação - revisão e edição (suporte).

**2ª autor:** conceitualização (igual), curadoria de dados (igual), análise formal (igual), investigação (suporte), metodologia (suporte), redação - rascunho original (suporte), redação - revisão e edição (líder).

## Método de Revisão por Pares

Este conteúdo foi avaliado utilizando o processo de revisão por pares duplo-cego (*double-blind peer-review*). A divulgação das informações dos pareceristas constantes na primeira página e do Relatório de Revisão por Pares (*Peer Review Report*) é feita somente após a conclusão do processo avaliativo, e com o consentimento voluntário dos respectivos pareceristas e autores.

## Disponibilidade dos Dados

Os autores afirmam que todos os dados utilizados na pesquisa foram disponibilizados publicamente, e podem ser acessados por meio da plataforma Harvard Dataverse:



Farias, Marcos Andre Soares; Bauer, Márcio André Leal, 2025, "Replication Data for: Challenges to Substantive Inclusion in Organizations: A Phenomenological Study with Deaf People publicado na RAC-Revista de Administração Contemporânea", Harvard Dataverse, V1. <https://doi.org/10.7910/DVN/APN1JZ>

A RAC incentiva o compartilhamento de dados mas, por observância a ditames éticos, não demanda a divulgação de qualquer meio de identificação de sujeitos de pesquisa, preservando a privacidade dos sujeitos de pesquisa. A prática de open data é viabilizar a reproducibilidade de resultados, e assegurar a irrestrita transparência dos resultados da pesquisa publicada, sem que seja demandada a identidade de sujeitos de pesquisa.



**Disponível em:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84083065004>

Como citar este artigo

Número completo

Mais informações do artigo

Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc  
Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe,  
Espanha e Portugal  
Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no  
âmbito da iniciativa acesso aberto

Marcos André Soares Farias, Márcio André Leal Bauer  
**Challenges to Substantive Inclusion in Organizations: A  
Phenomenological Study with Deaf People**  
**Desafios à Inclusão Substantiva nas Organizações: Um  
Estudo Fenomenológico com Surdos**

*Revista de Administração Contemporânea*  
vol. 29, núm. 2, e240134, 2025  
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em  
Administração,  
**ISSN:** 1415-6555  
**ISSN-E:** 1982-7849

**DOI:** <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2025240134.en>