

VALORIZAÇÃO DA LIDERANÇA SURDA NO AMBIENTE INSTITUCIONAL: UMA ABORDAGEM ÉTICA, INCLUSIVA E DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

VALUING DEAF LEADERSHIP IN THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT: AN ETHICAL, INCLUSIVE, AND INNOVATION MANAGEMENT APPROACH

LA VALORIZACIÓN DEL LIDERAZGO SORDO EN EL ENTORNO INSTITUCIONAL: UN ENFOQUE ÉTICO, INCLUSIVO Y DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

Fábio Luiz Benício Maia Nogueira

Universidade Federal do Ceará, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i2.539>

Publicado em: 17.02.2026

Resumo: Este artigo analisa a valorização da liderança surda em ambientes institucionais sob uma abordagem ética, inclusiva e de gestão da inovação. Discute-se como a presença de lideranças surdas tensiona estruturas tradicionais de poder, comunicação oralista e critérios meritocráticos centrados em normas ouvintes, propondo modelos de gestão multimodal que reconhecem línguas de sinais como epistemologias legítimas. No referencial teórico, examinam-se liderança e diversidade organizacional, ética institucional aliada a direitos linguísticos, inclusão efetiva e cultura organizacional transformadora. Argumenta-se que barreiras à liderança surda são culturais e políticas, demandando políticas bilíngues, acessibilidade comunicacional e participação protagônica de sujeitos surdos em processos decisórios. A metodologia teórica fundamenta-se em análise crítica de literatura nacional e internacional sobre surdez sociocultural, gestão da diversidade e inovação organizacional. Os resultados apontam que culturas organizacionais inclusivas, marcadas por práticas visuais e respeito à diferença linguística, potencializam criatividade, equidade e resiliência institucional. Conclui-se que a liderança surda não é concessão assistencialista, mas vetor estratégico de justiça social e inovação, convocando instituições a reconfigurarem normas para reconhecerem a surdez como fonte de valor constitutivo. Sugerem-se pesquisas futuras sobre trajetórias longitudinais de lideranças surdas e estudos comparativos Brasil-internacional.

Palavras-chave: Liderança Surda; Direitos Linguísticos; Cultura Organizacional; Inclusão Institucional; Gestão da Inovação.

Abstract: This article analyzes the valorization of deaf leadership in institutional environments through an ethical, inclusive, and innovation management approach. It discusses how deaf leaders challenge traditional power structures, oralist communication, and meritocratic criteria centered on hearing norms, proposing multimodal management models that recognize sign languages as legitimate epistemologies. The theoretical framework examines leadership and organizational diversity, institutional ethics allied to linguistic rights, effective inclusion, and transformative organizational culture. It is argued that barriers to deaf leadership

are cultural and political, requiring bilingual policies, communication accessibility, and protagonist participation of deaf individuals in decision-making processes. The theoretical methodology is based on critical analysis of national and international literature on sociocultural deafness, diversity management, and organizational innovation. Results indicate that inclusive organizational cultures, marked by visual practices and respect for linguistic difference, enhance creativity, equity, and institutional resilience. It is concluded that deaf leadership is not an assistive concession but a strategic vector of social justice and innovation, calling on institutions to reconfigure norms to recognize deafness as a constitutive source of value. Future research is suggested on longitudinal trajectories of deaf leaders and comparative Brazil-international studies.

Keywords: Deaf Leadership; Linguistic Rights; Organizational Culture; Institutional Inclusion; Innovation Management.

Introdução

A valorização da liderança surda no ambiente institucional inscreve-se em um campo de disputas éticas, políticas e epistêmicas que atravessam a própria definição de inclusão e de inovação nas organizações contemporâneas. Longe de se reduzir a uma política compensatória ou a um gesto de benevolência institucional, o reconhecimento de lideranças surdas implica reconfigurar estruturas de poder, questionar lógicas de normalização ouvinte e construir modelos de gestão que tomem a diferença linguística e cultural como fonte legítima de conhecimento, decisão e criação de valor (Skliar, 2015; Ladd, 2003; Padden; Humphries, 2005). Nessa perspectiva, a liderança surda deixa de ser compreendida como exceção tolerada e passa a ser concebida como componente estratégico de um projeto institucional que articula ética, direitos linguísticos, diversidade e gestão da inovação.

A discussão sobre liderança em contextos organizacionais, historicamente, foi construída a partir de paradigmas centrados em corpos e subjetividades normativas, nos quais a figura do líder é associada à oralidade, à audição funcional e a determinados padrões hegemônicos de comunicação e performance (Northouse, 2021; Chiavenato, 2014). Quando a temática da diversidade é incorporada, não raro se restringe a categorias mais visibilizadas, como gênero e raça, enquanto a deficiência – e, de modo particular, a surdez – permanece subsumida a um modelo médico-reabilitador, que enxerga o sujeito surdo prioritariamente como alguém em falta, a ser adaptado a uma ordem previamente dada (Diniz, 2012; Barnes; Mercer, 2010). A valorização da liderança surda tensiona esse quadro ao deslocar o foco da deficiência para a diferença, reconhecendo a surdez como experiência sociocultural, linguística e política específica, que produz modos próprios de significar o mundo e de conduzir processos coletivos (Skliar, 2015; Strobel, 2008).

A presença de lideranças surdas em cargos estratégicos demanda que as organizações revisitem suas concepções de justiça, equidade e responsabilidade institucional. Não se trata apenas de garantir acesso mínimo, por meio de recursos pontuais de acessibilidade, mas de

assegurar condições estruturais para que sujeitos surdos possam exercer autoridade, tomar decisões, negociar conflitos e participar da definição de rumos institucionais em pé de igualdade com seus pares ouvintes (Fraser, 2009; Young; Temple, 2014). Isso implica, por exemplo, repensar fluxos comunicacionais, rituais de reunião, procedimentos de avaliação e critérios de mérito, contemplando a centralidade das línguas de sinais e dos modos visuais de interação na vida cotidiana das organizações. A ética institucional, nesse contexto, deixa de ser um conjunto abstrato de princípios para se concretizar em práticas, protocolos e dispositivos que materializam o reconhecimento da diferença surda como valor constitutivo.

A dimensão dos direitos linguísticos é particularmente sensível quando se aborda a liderança surda. A surdez, entendida a partir de uma perspectiva sociolinguística e antropológica, está intrinsecamente ligada à pertença a comunidades surdas que constroem suas relações, sua memória coletiva e sua produção cultural por meio de línguas de sinais, como a Língua Brasileira de Sinais – Libras (Quadros; Karnopp, 2004; Lane, 1999). A presença de lideranças surdas em ambientes institucionais, portanto, não diz respeito apenas à inclusão de indivíduos, mas ao reconhecimento institucional da legitimidade de uma língua e de uma epistemologia visual. Ao serem negadas condições adequadas de comunicação em língua de sinais – seja pela ausência de intérpretes, seja pela falta de políticas de bilinguismo institucional, seja pela manutenção de práticas centradas exclusivamente na oralidade – as organizações reproduzem uma forma de violência simbólica que inviabiliza o exercício pleno da liderança surda (Bourdieu, 1998; Lodi, 2013). Em contrapartida, quando assumem políticas claras de respeito aos direitos linguísticos, criam-se condições para que tais lideranças possam atuar com autonomia e autoridade.

A inclusão, nesse cenário, precisa ser compreendida para além de discursos genéricos de tolerância à diferença. A literatura crítica sobre inclusão tem apontado que muitas iniciativas institucionais permanecem no plano da retórica, produzindo o que alguns autores denominam “inclusão excludente”: a presença formal do sujeito diferente em espaços que continuam organizados segundo uma norma única, que não se deixa afetar pela alteridade (Boaventura de Sousa Santos, 2003; Diniz, 2012). A valorização da liderança surda exige uma inclusão de natureza estrutural, capaz de intervir nas formas de organização do trabalho, nas hierarquias decisórias e nas culturas de desempenho e produtividade. Em vez de tentar “normalizar” o líder surdo, espera-se que a organização se desloque para incorporar modos de coordenação visual, tempos de processamento comunicativo distintos e práticas de participação que respeitem a materialidade da experiência surda. Nessa linha, a cultura organizacional torna-se objeto de crítica e de reinvenção.

A cultura organizacional, entendida como conjunto de valores, crenças, práticas e símbolos que orientam a ação coletiva, é um dos principais dispositivos pelos quais se produz inclusão ou exclusão de sujeitos surdos em posições de liderança (Schein, 2017). Em organizações marcadas por uma cultura fortemente oralista, em que o sucesso está associado à eloquência vocal, à rapidez nas interações verbais e à centralidade de reuniões presenciais sem mediações

linguísticas, a emergência de lideranças surdas é sistematicamente dificultada. Já em contextos que valorizam a comunicação multimodal, a colaboração, o uso intensivo de recursos visuais e tecnológicos e a diversidade de estilos comunicacionais, abrem-se brechas para que lideranças surdas possam emergir e se sustentar (Lussi; Faria, 2015). A valorização da liderança surda, assim, demanda processos de sensibilização, formação e revisão de práticas que alcancem tanto a gestão de pessoas quanto a gestão da comunicação e da tecnologia.

Nesse sentido, a tecnologia e as práticas digitais configuram um campo estratégico para a consolidação da liderança surda em ambientes institucionais. Plataformas de videoconferência com recursos de fixação de vídeo, gravação de sinais, legendagem e interpretação em tempo real; ambientes virtuais de aprendizagem com interfaces acessíveis à Libras; e sistemas de gestão que permitam o registro e a circulação de conteúdos em língua de sinais contribuem para reduzir barreiras e ampliar a participação de lideranças surdas em processos decisórios (Kusters *et al.*, 2017; Watanabe, 2019). Contudo, o uso dessas tecnologias não é neutro: elas podem reforçar lógicas de controle e vigilância ou ser apropriadas como ferramentas emancipatórias, a depender de como são concebidas, reguladas e administradas. A valorização da liderança surda exige, portanto, uma postura crítica e ética diante da inovação tecnológica.

A relação entre liderança surda e gestão da inovação é particularmente fecunda. A literatura sobre inovação organizacional tem enfatizado a importância da diversidade de perspectivas, experiências e repertórios culturais como condição para a geração de ideias originais e para a solução criativa de problemas complexos (Nonaka; Takeuchi, 1997; Fleming, 2004). A presença de lideranças surdas em equipes de gestão, com sua experiência sensório-cognitiva específica e com seu trânsito em comunidades visuais-linguísticas, amplia o repertório de percepções, metáforas e estratégias mobilizáveis nos processos de inovação. Ao mesmo tempo, a própria necessidade de construir dispositivos acessíveis, de repensar fluxos comunicacionais e de reconfigurar espaços físicos e digitais para acomodar a diferença surda obriga as organizações a inovar continuamente em suas práticas, políticas e tecnologias (Machado; Lodi, 2019). A liderança surda, assim, não é apenas beneficiária da inovação, mas agente e motor de transformação.

Outro aspecto relevante diz respeito à dimensão política da liderança surda no interior das instituições. Em contextos marcados por histórias de opressão linguística, oralismo compulsório e invisibilização das culturas surdas, assumir posições de liderança significa, para sujeitos surdos, disputar narrativas e lugares de fala historicamente negados (Lane, 1999; Ladd, 2003). A liderança surda, nesse sentido, é uma forma de ativismo institucional que coloca em questão práticas naturalizadas de exclusão e desafia a hegemonia de modelos ouvintes de gestão e de avaliação de desempenho. Ao ocupar cargos de coordenação, chefia ou direção, líderes surdos tornam-se referências simbólicas para outros sujeitos surdos, fortalecendo processos de identificação, autoestima coletiva e pertencimento comunitário. Simultaneamente, operam como mediadores interculturais entre mundos surdos e ouvintes, traduzindo demandas, tensionando práticas e negociando sentidos no cotidiano organizacional (Padden; Humphries, 2005).

Do ponto de vista da ética profissional, a valorização da liderança surda convoca também os profissionais ouvintes – gestores, intérpretes, consultores, formadores – a revisarem suas posições. Em lugar de assumirem o papel de representantes “naturais” da instituição diante dos surdos, esses profissionais são desafiados a construir relações de parceria horizontais, nas quais reconhecem a competência epistêmica e política de líderes surdos e se dispõem a atuar como aliados, apoiando processos de tomada de decisão protagonizados por sujeitos surdos (Freire, 1996; Young; Temple, 2014). Isso implica, entre outros elementos, abrir mão de práticas paternalistas, evitar falar “em nome de” pessoas surdas sem consulta e garantir que as vozes – ou, mais precisamente, os sinais – das lideranças surdas sejam efetivamente colocados no centro das arenas decisórias.

A construção de ambientes institucionais favoráveis à liderança surda supõe, ainda, políticas claras de formação e desenvolvimento. Programas de capacitação voltados a líderes surdos precisam considerar as especificidades linguísticas e culturais desses sujeitos, disponibilizando materiais em língua de sinais, assegurando a presença qualificada de intérpretes e valorizando saberes oriundos da experiência comunitária surda, muitas vezes desconsiderados em formações tradicionais de liderança (Lodi, 2013; Kusters *et al.*, 2017). Além disso, é fundamental que processos de mentoria e acompanhamento profissional incluam lideranças surdas como mentores de outros surdos, rompendo com a lógica de que apenas gestores ouvintes detêm o know-how legítimo sobre gestão e liderança. Tais políticas, quando articuladas a mecanismos de avaliação justos, que não penalizem a diferença linguística, contribuem para consolidar trajetórias sustentáveis de liderança surda.

A valorização da liderança surda no ambiente institucional articula múltiplas dimensões – ética, jurídica, linguística, cultural, política e tecnológica – que, combinadas, redefinem o próprio sentido de inclusão e de inovação organizacional. Ao reconhecer a legitimidade das línguas de sinais e das epistemologias visuais; ao reconfigurar culturas organizacionais marcadas por hegemonias ouvintes; ao garantir direitos linguísticos e condições materiais de participação; e ao inserir lideranças surdas em posições estratégicas de decisão, as instituições deixam de operar sob o paradigma da adaptação mínima e passam a construir, de fato, projetos éticos, inclusivos e inovadores. Nessa perspectiva, a liderança surda não é um apêndice da agenda de diversidade, mas um eixo estruturante de uma concepção ampliada de justiça organizacional e de gestão da inovação que toma a diferença como condição para a produção de novos futuros possíveis (Skliar, 2015; Fraser, 2009; Nonaka; Takeuchi, 1997).

Referencial teórico

Liderança e diversidade no contexto organizacional

A liderança e a diversidade no contexto organizacional configuram-se como eixos estruturantes das discussões contemporâneas sobre gestão, responsabilidade social e inovação nas instituições públicas e privadas. Ao longo das últimas décadas, a noção de que as organizações

são espaços neutros, regidos apenas por critérios técnicos e meritocráticos, tem sido amplamente contestada por abordagens críticas que evidenciam a presença de assimetrias de poder, discriminações e barreiras simbólicas associadas a marcadores de diferença como gênero, raça, deficiência, orientação sexual, classe social, origem étnico-cultural e pertencimento linguístico. Nesse cenário, a liderança deixa de ser entendida apenas como um conjunto de competências individuais e passa a ser analisada como prática social situada, atravessada por processos de gestão da diversidade, cultura organizacional e políticas de inclusão.

A literatura recente enfatiza que a gestão da diversidade é tão efetiva quanto a capacidade da liderança de promover, na prática, ambientes inclusivos e igualitários, que superem respostas meramente declarativas ou cosméticas. Estudos indicam que programas formais de diversidade tendem a fracassar quando não há engajamento efetivo dos líderes em processos de escuta, mediação de conflitos, redefinição de critérios de mérito e revisão de rotinas institucionais que produzem exclusão. Nessa direção, Bakhri *et al.* (2018 apud “O Papel da Liderança na Gestão da Diversidade Cultural”) destacam que:

A gestão da diversidade refere-se ao compromisso sistemático e planejado da organização em recrutar e **reter colaboradores com as mais diversas experiências, trajetórias e características pessoais**. Receios em relação aos efeitos da diversidade concentram-se principalmente no fato de que esta pode prejudicar a coesão entre colegas que apresentam características homogêneas (Bakhri *et al.*, 2018, p. 6, grifo nosso).

Tal compreensão desloca o foco de iniciativas pontuais para um compromisso estratégico, no qual a liderança assume papel central na criação de condições institucionais para que a diversidade se traduza em participação efetiva e redistribuição de oportunidades.

Autores que se dedicam à interface entre liderança, cultura organizacional e diversidade indicam que não existe um modelo único de liderança adequado a todos os contextos; porém, certos estilos se mostram mais compatíveis com processos de transformação inclusiva. Entre eles, a literatura destaca, com frequência, a liderança transformacional, cuja ênfase na inspiração, na mudança de valores e na construção de uma visão compartilhada permite tensionar normas excludentes e promover reorganizações culturais profundas. Northouse (2016), ao analisar diferentes abordagens de liderança em contextos de promoção da diversidade, observa que:

Leaders that utilize a transformational leadership approach may see increased success in promoting diversity and shifting the culture of their organization. Utilizing this leadership approach, leaders are working toward increasing the ethics and standards of themselves and their followers. Goals are clearly outlined and leaders demonstrate the morals/values that they want to see promoted within the company (Northouse, 2016, p. 3).

Essa perspectiva reforça a ideia de que a liderança, ao incorporar a diversidade como valor ético e estratégico, atua como catalisadora de mudanças culturais de longo alcance no interior das organizações.

A gestão da diversidade cultural, especificamente, tem sido reconhecida como elemento indispensável para a competitividade das empresas e para a construção de ambientes de

trabalho mais inclusivos e produtivos. Ao analisar o papel da liderança na promoção de culturas organizacionais inclusivas, estudos brasileiros apontam que o contexto nacional, fortemente marcado por desigualdades históricas e por uma pluralidade étnico-racial e cultural, exige dos líderes habilidades específicas de mediação, diálogo intercultural e enfrentamento de preconceitos. Cardoso (2023), ao discutir liderança e diversidade cultural nas organizações brasileiras, sublinha que:

Os resultados apontam que a gestão da diversidade cultural é essencial para a competitividade das empresas e para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. Além disso, foi destacada a importância da sensibilização dos gestores e colaboradores para a valorização da diversidade cultural e para a promoção de uma cultura organizacional inclusive (Cardoso, 2023, p. 8).

A partir dessa formulação, torna-se evidente que a diversidade não é apenas um atributo descritivo da força de trabalho, mas um princípio organizador das práticas de liderança comprometidas com equidade e inovação.

Além da dimensão cultural, a literatura enfatiza que a diversidade, quando articulada à liderança, funciona como vetor de inovação e de aprendizagem organizacional. Pesquisas evidenciam que equipes diversas, sob liderança capaz de gerir conflitos e potencializar diferenças, tendem a apresentar maior criatividade, maior capacidade de resolução de problemas complexos e maior adaptabilidade a contextos dinâmicos. Nessa linha, documentos institucionais e estudos de caso apontam que a diversidade em cargos de liderança continua sendo reduzida, sobretudo nos níveis hierárquicos mais elevados, o que exige estratégias deliberadas para o aumento de representatividade. Um estudo sobre diversidade na liderança no setor de transportes destaca que:

Atualmente, ao olhar para os níveis mais altos da hierarquia nas organizações fica evidente que a diversidade ainda é pouco significativa, mas construir esta mudança passa por um processo longo e consistente de desenvolvimento de uma cultura organizacional que abrace a diversidade e incorpore essa atitude no dia a dia da empresa (Leal *et al.*, 2019, p. 4).

Tal constatação é particularmente relevante quando se discutem grupos historicamente sub-representados em posições de poder, como pessoas surdas, cujas trajetórias de acesso à liderança são atravessadas por barreiras linguísticas, comunicacionais e atitudinais.

Ao articular liderança e diversidade, torna-se indispensável considerar a cultura organizacional como mediação central. A forma como valores, crenças, normas e símbolos se sedimentam em uma organização determina, em grande medida, quais estilos de liderança são possíveis e quais formas de diferença são reconhecidas ou silenciadas. Schein (2010), em obra de referência sobre cultura organizacional e liderança, argumenta que líderes são, simultaneamente, produtos e produtores de cultura, cabendo a eles o papel de diagnosticar e intervir sobre elementos culturais que se tornam disfuncionais ou excludentes. Em suas palavras:

Regarded as one of the most influential management books of all time, *Organizational Culture and Leadership* focuses on today's complex business realities and draws on a wide range of contemporary research to demonstrate

the crucial role of leaders in applying the principles of culture to achieve their organizational goals. Edgar Schein explores how leadership and culture are fundamentally intertwined, and reveals key findings about leadership and culture including: If elements of the culture become dysfunctional, it is the leader's responsibility to do something to speed up culture change (Schein, 2010, p. 23).

Esse entendimento reforça a ideia de que a liderança comprometida com a diversidade precisa atuar de forma consciente sobre padrões culturais que naturalizam a exclusão, incluindo práticas ouvintistas, capacitistas ou monoculturais que atravessam muitas organizações.

Do ponto de vista prático, a literatura mostra que a promoção da diversidade exige processos planejados de mudança cultural, conduzidos por lideranças em diferentes níveis hierárquicos. A criação de mecanismos formais de recrutamento e promoção de pessoas pertencentes a grupos minoritários, a implementação de políticas de prevenção à discriminação, a oferta de formações em sensibilização e competências interculturais e a revisão de critérios de avaliação de desempenho são algumas das estratégias apontadas como mais eficazes. Entretanto, tais mecanismos só produzem efeitos estruturais quando articulados a uma liderança que assume a diversidade como projeto político e não apenas como resposta conjuntural às pressões externas. Em texto sobre liderança e promoção da diversidade na força de trabalho, enfatiza-se que:

Increasing diversity within an organization requires a workplace cultural shift. A lack of diversity-embracing culture will undermine these mechanisms and cause employees to seek work elsewhere even when structural mechanisms are in place to increase diversity. [...] Strong leadership support is required to successfully steer a culture shift to increase organizational diversity and, to be most effective, this ought to be done at all levels of the company. (Feyes. 2020, p. 5).

A citação evidencia que a sustentação da diversidade depende de coerência entre mecanismos formais e compromisso cotidiano das lideranças, o que inclui o enfrentamento de resistências internas e a negociação de interesses em disputa.

Por fim, é importante destacar que a intersecção entre liderança e diversidade no contexto organizacional adquire contornos específicos quando se trata de grupos cuja diferença é, ao mesmo tempo, cultural e linguística, como é o caso das pessoas surdas. Nesses casos, a liderança inclusiva precisa reconhecer a legitimidade de línguas de sinais, repensar fluxos comunicacionais, assegurar recursos de acessibilidade e abrir espaço para que lideranças surdas possam protagonizar processos de decisão. A literatura sobre gestão da diversidade aponta que os colaboradores desejam “discutir e entender as mudanças a fim de tornar o ambiente de trabalho um local em que predomine o respeito e o bom relacionamento”, evidenciando o papel do gestor como moderador, responsável por “quebrar barreiras e preconceitos” e construir ambientes acolhedores (Gomes e Santos, 2022, p. 10). Nesse horizonte, a reflexão sobre liderança e diversidade no contexto organizacional constitui base teórica indispensável para compreender, problematizar e propor estratégias de valorização da liderança surda em ambientes institucionais.

Ética institucional e direitos linguísticos

A ética institucional e os direitos linguísticos articulam-se de forma indissociável quando se trata da presença e valorização de sujeitos surdos em ambientes organizacionais. A forma como instituições reconhecem, ou invisibilizam, as línguas de sinais expressam não apenas uma escolha técnico-administrativa, mas um posicionamento ético diante da diferença e da justiça social. Nessa perspectiva, a garantia ou a negação do direito de usar a língua de sinais em esferas como educação, trabalho, saúde e participação política revela o grau de compromisso institucional com a dignidade, a autonomia e a cidadania das pessoas surdas.

A discussão contemporânea sobre direitos linguísticos vincula-os ao próprio campo dos direitos humanos, deslocando a questão da língua do plano da opção individual para o plano dos direitos coletivos e das obrigações estatais e institucionais. Skutnabb-Kangas, ao definir direitos linguísticos como parte dos direitos humanos, sublinha que tais direitos incluem o acesso à língua materna, à educação nessa língua e à possibilidade de usá-la em situações oficiais, sem discriminação. Em síntese, a autora lembra que:

Every social group has the right to positively identify with one or more languages and to have such identification accepted and respected by others. Every child has the right to learn the language(s) of his/her group fully. Every person has the right to use the language(s) of his/her group in any official situation. Every person has the right to learn fully at least one of the official languages in the country where s/he is resident, according to her/his own choice (Kangas, 1994, p. 19).

A partir dessa formulação, evidencia-se que a escolha institucional de não garantir a presença da língua de sinais equivale a negar direitos humanos fundamentais, produzindo assimetrias profundas de participação e de poder.

No contexto brasileiro, pesquisas que examinam a produção normativa voltada à comunidade surda destacam que, apesar de avanços legais em direção a uma política linguística bilíngue, a institucionalização das práticas sociais dos surdos ainda é marcada por ambivalências e disputas discursivas. Souza (2020), ao analisar 105 textos normativos federais entre 1857 e 2019, demonstra que a configuração dos direitos linguísticos dos surdos é atravessada por diferentes posições ideológicas, que ora reconhecem, ora limitam a legitimidade da língua de sinais e a autonomia cultural surda. A autora afirma:

Portanto, comprova-se a tese de que a institucionalização das práticas sociais dos Surdos ainda sofre os impactos de distintas posicionalidades discursivo-ideológicas e políticas que afetam diretamente os direitos linguísticos e a autonomia participativa dessas pessoas nas diferentes esferas da sociedade. As conclusões deste trabalho sustentam que a Política Linguística Bilíngue instituída no ordenamento jurídico brasileiro deve ser implementada de forma coordenada e de acordo com os anseios da comunidade surda, para que, usufruindo do princípio da igualdade e dos direitos individuais e coletivos, seus membros possam ampliar suas práticas sociais com autonomia e Liberdade (Souza, 2020, p. 12).

Tal análise evidencia que a ética institucional, nesse campo, se mede menos por declarações abstratas e mais pela efetividade com que instituições implementam, de forma dialogada com a comunidade surda, as políticas bilíngues já previstas em lei.

A ética institucional, entendida como o conjunto de princípios, normas e práticas que orientam a atuação de uma organização em relação a seus públicos e à sociedade, envolve uma dimensão procedimental (relacionada a regras, códigos e protocolos) e uma dimensão substantiva (relacionada a valores, finalidades e concepções de justiça). No que se refere à população surda, a ética institucional manifesta-se na forma como as instituições (educacionais, de saúde, de justiça, empresariais) garantem condições reais de comunicação em língua de sinais, reconhecem a identidade linguístico-cultural surda e asseguram participação qualificada em processos decisórios. Documentos recentes sobre ética em pesquisas com línguas de sinais, por exemplo, enfatizam que qualquer atuação acadêmica ou institucional com comunidades surdas deve partir do respeito às normas e valores dessas comunidades, bem como da negociação coletiva sobre o uso e a circulação de dados linguísticos. O Statement de ética da SLLS explicita que:

Visibility and recognition of sign languages as natural human languages should be one of the basic targets for the linguistic research undertaken with a Deaf community. The researcher should be acquainted with the cultural norms and values of the Deaf community in question and respect them, especially if s/he is not a member of that community. To the extent that the community has organized representative organisations, the linguist should agree with them access, archiving and distribution of data and research results from the very start of the project (SLLs, 2022, p. 2).

Ainda que dirigido à pesquisa, esse enunciado ilumina um princípio ético mais amplo: qualquer instituição que interage com comunidades surdas deve reconhecer as línguas de sinais como línguas naturais e envolver representantes surdos nas decisões que lhes dizem respeito.

A relação entre direitos linguísticos e direitos humanos das pessoas surdas é tema recorrente em documentos internacionais e em estudos críticos sobre educação e políticas linguísticas. A Federação Mundial de Surdos (WFD) e a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD) sublinham que o acesso precoce à língua de sinais, a educação bilíngue de qualidade, a acessibilidade à informação e a provisão de serviços de interpretação são fatores centrais para a promoção dos direitos humanos da população surda. Em documento da WFD sobre direitos de língua de sinais, destaca-se que:

As highlighted by the CRPD, sign languages are integral to the human rights of deaf people. Language and culture are inseparable, and sign language is a crucial part of deaf culture and identity. These are essential for the cognitive, social, emotional, and linguistic development of every deaf person. Without early exposure to a national sign language, deaf children lack a strong language foundation, creating inequalities.” (World Federation of the Deaf, 2025, p. 1).

Essa compreensão desloca a discussão dos direitos linguísticos do plano estritamente escolar para um horizonte mais amplo, que envolve saúde, trabalho, participação política e, decisivamente, a presença de lideranças surdas em posições institucionais estratégicas.

No campo educacional, estudos brasileiros têm problematizado a distância entre o reconhecimento formal da Libras e a efetivação concreta dos direitos linguísticos dos surdos nas práticas pedagógicas e institucionais. Pesquisas indicam que, embora a legislação reconheça a Libras como língua legítima e preveja a educação bilíngue, muitos espaços escolares ainda operam sob lógica de acessibilidade restrita, centrada na figura do intérprete e na manutenção de currículos e metodologias ouvintistas. Behares (2016), analisando modelos educacionais e direitos linguísticos de coletivos surdos, assinala que:

Este artigo considera as relações entre os direitos linguísticos das pessoas e dos coletivos surdos e os modelos utilizados em sua educação. Estuda os parâmetros existentes, sobretudo no âmbito legal, para estabelecer esses direitos e os problemas de interpretação que surgem quando se tenta sua efetivação em contextos educacionais concretos, nos quais predominam concepções deficitárias da surdez e práticas de assimilação à norma ouvinte (Behares, 2016, p. 63).

Tal crítica aponta para um problema ético de fundo: a transformação dos direitos linguísticos em mero recurso retórico, sem correspondência em práticas que de fato reconheçam a centralidade da língua de sinais na constituição de sujeitos surdos.

Quando se desloca essa discussão para o ambiente institucional mais amplo – que inclui universidades, órgãos públicos, empresas e organizações da sociedade civil –, os desafios éticos e linguísticos assumem novas configurações. A ausência de políticas claras de uso da língua de sinais, a falta de intérpretes qualificados, a inexistência de materiais institucionais em Libras e a não inclusão de lideranças surdas em instâncias deliberativas produzem contextos de assimetria comunicativa e de subalternização simbólica. Nesses cenários, a figura do sujeito surdo tende a ser reduzida a destinatário de políticas definidas por outros, em vez de protagonista na formulação, implementação e avaliação de ações institucionais. A ética institucional, ao ignorar os direitos linguísticos, acaba reforçando o que autores críticos denominam “colonialidade linguística” – a imposição de uma língua hegemônica em detrimento de línguas minoritárias, com profundas consequências para a autonomia e a participação dos grupos afetados.

Por outro lado, quando instituições assumem de forma consequente a centralidade dos direitos linguísticos, abre-se espaço para a construção de práticas éticas que reconfiguram relações de poder, fluxos de informação e modos de participação. A implementação de políticas bilíngues institucionais, o reconhecimento formal da língua de sinais como língua de trabalho, a oferta sistemática de intérpretes, o desenvolvimento de materiais e canais comunicativos em língua de sinais e a criação de estruturas de governança que incluam lideranças surdas são exemplos de medidas que materializam um compromisso ético com a justiça linguística. Nesse sentido, estudos recentes defendem que a política linguística bilíngue, quando implementada de acordo com os anseios da comunidade surda, potencializa práticas sociais com autonomia e liberdade, rompendo com modelos assistencialistas e paternalistas.

A articulação entre ética institucional e direitos linguísticos torna-se ainda mais evidente quando se consideram as implicações da negação da língua de sinais para o desenvolvimento cognitivo, social e afetivo de crianças surdas. Evidências apontam que a ausência de acesso precoce

à língua de sinais configura uma forma de privação linguística com impactos duradouros, o que tem levado autores a falar em “violência linguística” ou mesmo em “linguistic deprivation” como problema de direitos humanos. Em análise sobre a CDPD e o direito à língua, Lister *et al.* defendem que o Estado tem obrigação de financiar programas que assegurem a aquisição da língua de sinais a crianças surdas desde a primeira infância, sob pena de comprometer sua igualdade de oportunidades sob a lei. Os autores afirmam:

The right to language legitimizes the claim that states must fund programs to ensure that deaf children have the opportunity to learn a sign language, and thus gain the linguistic competence necessary to have equal opportunity under the law. Such programs include early intervention in the form of signing adults visiting deaf infants and young children frequently, as well as programs to teach a sign language to families of deaf newborns and newly deafened young children to enable them to become as linguistically and culturally fluent as they can be (Lister *et al.*, 2016, p. 8).

A passagem explicita o vínculo entre ética pública, financiamento institucional e garantia de direitos linguísticos, salientando que omissões nessa área geram desigualdades estruturais.

A reflexão sobre ética institucional e direitos linguísticos evidencia que não é possível pensar inclusão de pessoas surdas – e, em particular, valorização da liderança surda em ambientes institucionais – sem enfrentar de modo frontal as questões relativas ao reconhecimento e ao uso da língua de sinais. A ética institucional, nesse campo, exige que organizações se comprometam com uma política linguística que reconheça a língua de sinais como língua de trabalho, de produção de conhecimento e de gestão, e que viabilize a presença de lideranças surdas em posições de decisão. Ao garantir direitos linguísticos, instituições não apenas cumprem obrigações normativas, mas reconfiguram suas próprias formas de ser e de governar, aproximando-se de modelos de gestão em que justiça, diversidade e participação se tornam princípios estruturantes.

Inclusão e cultura organizacional

A inclusão e a cultura organizacional constituem dimensões profundamente imbricadas, que se coproduzem no cotidiano das instituições por meio de valores, práticas, símbolos e estruturas formais que regulam o pertencimento, a participação e o reconhecimento de sujeitos diversos. Longe de se limitar a políticas pontuais ou a ações de visibilidade, a inclusão, quando tomada seriamente, exige uma revisão crítica da cultura organizacional, de seus pressupostos normativos e das formas pelas quais define o que é considerado “normal”, desejável e meritório em termos de modos de ser, comunicar e trabalhar. Nessa perspectiva, a cultura organizacional pode funcionar tanto como barreira à diversidade – quando naturaliza padrões excludentes – quanto como alavanca de transformação, quando se reconstrói de forma deliberada para acolher e valorizar a diferença, incluindo a presença de pessoas surdas e de suas línguas e culturas nos espaços de decisão.

A literatura recente em gestão aponta que a cultura organizacional é o “solo” em que práticas de diversidade e inclusão são plantadas, florescem ou fracassam. Estudos qualitativos

com trabalhadores de grupos diversos mostram que não basta a existência de políticas formais de inclusão se a cultura vigente continuar marcada por microviolências, estereótipos, silenciamentos e ausência de participação real nos processos decisórios. Em investigação que analisa como a cultura organizacional impacta práticas de diversidade e inclusão, o estudo publicado na Revista FATEC ZL evidencia que a adesão discursiva à inclusão muitas vezes contrasta com experiências concretas de exclusão e tokenismo, exigindo das organizações um compromisso mais profundo com a coerência entre discurso e prática. As autoras sintetizam que:

Os resultados destacam a necessidade de as organizações tratarem essas questões com seriedade e respeito, garantindo que não sejam apenas estratégias de marketing, mas compromissos genuínos capazes de promover ambientes de trabalho mais inclusivos e equitativos. A cultura organizacional, nesse sentido, deve ser compreendida como um elemento central na efetivação de políticas de diversidade e inclusão, influenciando diretamente o bem-estar, a segurança e o desenvolvimento dos colaboradores (Cultura Organizacional, Organização, Diversidade, Inclusão, 2025, p. 9).

Essa formulação reforça que a inclusão não pode ser reduzida a uma camada superficial, mas precisa penetrar o núcleo normativo da cultura organizacional.

A discussão sobre inclusão corporativa tem enfatizado que diversidade e cultura da empresa “devem andar juntas”, sob pena de se produzir ambientes em que as diferenças são convocadas apenas para fins de imagem, sem condições reais de participação e pertencimento. No contexto brasileiro, marcado por desigualdades históricas e por intensa pluralidade social, a construção de culturas organizacionais inclusivas passa por ações sistemáticas de sensibilização, revisão de processos e criação de mecanismos que assegurem respeito às diferenças e equidade de oportunidades. Em análise jornalística sobre diversidade e inclusão, Alexandre Kiyohara, head de diversidade e inclusão da B3, destaca que:

Diversidade e cultura da empresa devem andar juntas para que seja possível alcançar a inclusão. Não basta contratar pessoas de diferentes origens se a cultura organizacional não for capaz de acolher essas diferenças, garantindo um ambiente respeitoso, com comunicação inclusiva, abertura para a diversidade de opiniões e ações de acolhimento (Kiyohara, 2023, p. 3).

A afirmação explicita que a cultura organizacional é condição para que a diversidade se traduza em inclusão efetiva, o que inclui o reconhecimento da diferença surda e a garantia de acessibilidade linguística e comunicacional.

Ao se considerar a inclusão de pessoas surdas, a relação entre cultura organizacional e modos de comunicação torna-se ainda mais evidente. Organizações centradas em uma cultura estritamente oralista, que privilegia a comunicação sonora rápida, reuniões sem mediação visual e fluxos informacionais exclusivamente baseados na fala, tendem a produzir barreiras significativas à participação de trabalhadores surdos. Por outro lado, contextos que incorporam práticas visuais, o uso sistemático de intérpretes de língua de sinais, legendas, textos claros e canais multimodais de comunicação ampliam as possibilidades de inclusão e de protagonismo

desses sujeitos. Diretrizes práticas para construção de culturas inclusivas para funcionários surdos enfatizam que:

Provide communication options that cater to the needs of Deaf employees, such as sign language interpreters, captioning services, or written communication. Establish clear guidelines for inclusive communication practices, ensuring that everyone has equal access to information and can actively participate in meetings and discussions. Educate all employees on Deaf culture, including common communication methods and etiquette, to foster understanding and respect (Language.Ca, 2020, p. 2).

Tais orientações demonstram que a cultura organizacional inclusiva se materializa em escolhas concretas sobre como as interações são organizadas, quem tem acesso à informação e como a diferença linguística é tratada no cotidiano.

A inclusão é frequentemente apresentada como alavanca de inovação e de melhoria de desempenho coletivo, precisamente porque culturas organizacionais abertas à diversidade tendem a gerar ambientes mais criativos, colaborativos e responsivos a contextos complexos. Textos voltados à gestão de pessoas indicam que a incorporação de diferentes perspectivas – de gênero, raça, deficiência, orientação sexual, origem cultural, entre outras – amplia o repertório de soluções, incentiva o pensamento crítico e fortalece a capacidade de adaptação da organização. Nesse sentido, Rodrigo Vianna argumenta que:

A inclusão de práticas de diversidade transforma a cultura organizacional de maneira significativa. Um ambiente que valoriza a diversidade e inclusão tende a estimular a inovação, já que diversas perspectivas contribuem para a solução de problemas de forma mais criativa. Além disso, líderes que apoiam e promovem a diversidade ajudam a estabelecer um padrão que incentiva todos os colaboradores a adotarem comportamentos inclusivos (Vianna, 2025, p. 4).

Ao se transpor essa reflexão para a temática da liderança surda, torna-se evidente que culturas organizacionais verdadeiramente inclusivas não apenas toleram, mas valorizam a presença de líderes surdos como fonte de inovação e de reconfiguração dos modos tradicionais de gestão.

As pesquisas sobre diversidade e inclusão nas empresas brasileiras também alertam para o risco de que o discurso da inclusão seja apropriado como estratégia de marketing, sem correspondência em transformações estruturais. Em muitos casos, programas de diversidade são implementados de forma periférica, sem integração à estratégia organizacional, o que leva a experiências de frustração e desengajamento por parte de grupos minorizados. O artigo “Cultura organizacional, organização, diversidade, inclusão” destaca que entrevistas com trabalhadores de grupos diversos revelam percepções de que a inclusão, quando reduzida a campanhas pontuais, não altera relações de poder nem combate desigualdades historicamente produzidas. Daí a insistência das autoras na necessidade de que as organizações tratem diversidade e inclusão “com seriedade e respeito”, evitando reduzi-las a slogans. Esse alerta é especialmente pertinente quando se considera a inclusão de pessoas surdas, muitas vezes convocadas apenas para eventos simbólicos, enquanto barreiras linguísticas e comunicacionais permanecem intactas.

Do ponto de vista da prática, a construção de uma cultura organizacional inclusiva envolve um conjunto articulado de ações: revisão de políticas de recrutamento e promoção, formação continuada em diversidade e inclusão, mecanismos de denúncia e enfrentamento de discriminação, ajustes razoáveis no ambiente físico e tecnológico, e, sobretudo, participação ativa de pessoas pertencentes a grupos minorizados na governança institucional. Experiências relatadas em relatórios e artigos de gestão indicam que programas de educação corporativa focados em diversidade podem desempenhar papel relevante na sensibilização de gestores e equipes, na medida em que promovem empatia, questionam preconceitos e oferecem ferramentas para a construção de práticas inclusivas. Um texto sobre como diversidade e inclusão fortalecem a cultura organizacional ressalta que:

Empresas que abraçam a diversidade em sua força de trabalho e criam um ambiente inclusivo colhem vantagens significativas. A educação corporativa pode promover empatia ao compartilhar histórias e experiências de pessoas de diferentes origens e perspectivas, ajudando a criar um ambiente mais inclusivo, onde os funcionários valorizam as contribuições únicas de seus colegas. Programas de desenvolvimento de liderança inclusiva são fundamentais para preparar líderes e gerentes para atuarem como agentes de transformação na cultura organizacional (Scaffold Education, 2025, p. 5).

Esses elementos reforçam que a cultura inclusiva não emerge espontaneamente, mas resulta de processos intencionais de formação e mudança liderados por pessoas com poder de decisão.

No que tange especificamente à inclusão de pessoas surdas nas organizações, textos recentes enfatizam a centralidade da cultura organizacional em determinar se a presença desses sujeitos será marcada por isolamento ou por protagonismo. A oferta de intérpretes, de recursos visuais e de tecnologias assistivas é condição mínima, mas não suficiente, se a cultura permanecer orientada por uma lógica ouvintista que deslegitima a língua de sinais e reduz trabalhadores surdos a posição de “convidados” na estrutura de poder. Materiais dirigidos a empregadores indicam que a inclusão de funcionários surdos exige tanto a criação de condições de comunicação quanto a sensibilização de colegas e líderes para a cultura surda, incluindo o reconhecimento de diferentes formas de atenção visual, de uso do espaço e de expressão corporal. Como sintetiza um guia sobre cultura inclusiva para empregados surdos:

Employers who educate their staff about Deaf culture foster greater cultural understanding and empathy among their hearing employees, creating stronger teamwork and collaboration. [...] These efforts help to create an equitable workplace, where all employees, regardless of their abilities, have the chance to share their ideas and grow professionally (Employers For Change, 2024, p. 3).

Essa perspectiva reforça que a cultura organizacional inclusiva é aquela que se deixa afetar pela diferença, reconfigurando padrões de interação em função das necessidades e potencialidades de sujeitos diversos.

Assim, a relação entre inclusão e cultura organizacional revela-se como um campo estratégico para a valorização da liderança surda em ambientes institucionais. Somente culturas

que reconhecem a legitimidade de diferentes línguas, modos de comunicação e experiências sensoriais conseguem criar condições reais para que pessoas surdas não apenas ingressem nas organizações, mas ascendam a posições de liderança, influenciando normas, políticas e visões de futuro. A construção dessa cultura demanda lideranças – ouvintes e surdas – comprometidas com a transformação ética das instituições, que compreendam inclusão não como concessão, mas como princípio estruturante da própria sustentabilidade organizacional.

Considerais finais

A valorização da liderança surda no ambiente institucional emerge como uma proposta ética, inclusiva e inovadora que tensiona as estruturas tradicionais de poder, comunicação e gestão nas organizações. Ao longo deste artigo, argumentou-se que o reconhecimento da diferença surda – linguística, cultural e epistemológica – não constitui mero complemento à agenda de diversidade, mas elemento estruturante para a reconfiguração de culturas organizacionais, práticas éticas e processos de inovação. A liderança surda, ao ocupar espaços decisórios, desafia lógicas oralistas e ouvintistas, promovendo modelos de gestão multimodal, visual e colaborativo que enriquecem o repertório institucional de soluções e perspectivas.

Os referenciais teóricos discutidos – liderança e diversidade, ética institucional e direitos linguísticos, inclusão e cultura organizacional – convergem na indicação de que barreiras à liderança surda não são técnicas, mas culturais e políticas, demandando intervenções profundas em fluxos comunicacionais, políticas linguísticas e critérios de mérito. Experiências bem-sucedidas de inclusão de lideranças surdas apontam para a necessidade de políticas bilíngues institucionais, formação em cultura surda para equipes ouvintes e estruturas de governança que garantam participação protagônica de sujeitos surdos. Tais medidas não apenas cumprem obrigações normativas, mas geram benefícios tangíveis em termos de criatividade, resiliência e equidade.

Perspectivas futuras de pesquisa poderiam aprofundar estudos de caso longitudinais sobre trajetórias de lideranças surdas em instituições específicas, analisando impactos na inovação organizacional e na transformação cultural. Ademais, pesquisas comparativas entre contextos brasileiros e internacionais poderiam esclarecer como fatores como legislação linguística, recursos tecnológicos e movimentos ativistas surdos influenciam a emergência de modelos inclusivos de liderança. Em última análise, a valorização da liderança surda convoca as instituições a assumirem um compromisso radical com a justiça linguística e cultural, reconhecendo que a verdadeira inovação nasce da capacidade de ouvir – ou melhor, de ver e sinalizar – as vozes das diferenças.

Referências

BEHARES, L. E. Direitos linguísticos dos surdos: concepções e práticas na educação. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 32, n. 1, p. 63-85, 2016.

BARNES, C.; MERCER, G. Exploring disability. 2. ed. **Cambridge: Polity Press**, 2010.

CARDOSO, A. Liderança e diversidade cultural: a influência dos líderes na promoção de uma cultura organizacional inclusiva. **Revista Foco**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 1-15, 2023.

CULTURA organizacional, organização, diversidade, inclusão. **Revista FATEC ZL**, Limeira, v. 10, n. 1, p. 1-12, 2025. Disponível em: <https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/353>. Acesso em: 16 fev. 2026.

EMPLOYERS FOR CHANGE. Celebrating sign language: a call for workplace inclusion of deaf employees. **Dublin: Employers for Change**, 2024. Disponível em: <https://employersforchange.ie/Celebrating-Sign-Language>. Acesso em: 16 fev. 2026.

FRASER, N. Escalas de justiça: **reconfigurando o espaço político em uma era de** globalização. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

KIYOHARA, A. **Diversidade e inclusão: conceito, diferença e como promover?** CNN Brasil, São Paulo, 1º jul. 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

LANGUAGE.CA. Creating an inclusive workplace culture for Deaf employees. Ottawa: **Canadian Language Association**, 2020. Disponível em: <https://www.language.ca/resourceexpertise/language-for-success/additional-resources-asl/inclusive-workplace-culture/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

LADD, G. Understanding deaf culture: in search of deafhood. **Clevedon: Multilingual Matters**, 2003.

LANGUAGE.CA. Creating an inclusive workplace culture for Deaf employees. **Ottawa: Canadian Language Association**, 2020. Disponível em: <https://www.language.ca/resourceexpertise/language-for-success/additional-resources-asl/inclusive-workplace-culture/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

LISTER, R. et al. E) **Convention on the Rights of Persons with Disabilities**. PMC, v. 4, n. 2, p. 1-12, 2016. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4117351/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage, 2016.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCAFFOLD EDUCATION. **Como diversidade e inclusão fortalecem a cultura na empresa**. São Paulo: Scaffold, 2025. Disponível em: <https://scaffoldeducation.com.br/programas-de-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

SKUTNABB-KANGAS, T. Linguistic human rights. *Linguistic Human Rights*, v. 1, p. 19-20, 1994.

SLLS. SLLS Ethics Statement for Sign Language Research. **Amsterdam: Society for Sign Language & Deaf Studies**, 2022. Disponível em: <https://slls.eu/slls-ethics-statement/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

SOUZA, R. Direitos linguísticos e institucionalização das práticas sociais dos surdos no Brasil. **Revista da UFSC**, Florianópolis, v. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/219233>. Acesso em: 16 fev. 2026.

VIANNA, R. **A cultura organizacional no contexto de diversidade e inclusão**. São Paulo: Talenses Group, 2025. Disponível em: <https://talensesgroup.com/a-cultura-organizacional-no-contexto-de-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 16 fev. 2026.

WORLD FEDERATION OF THE DEAF. **Sign Language Rights**. Helsinki: WFD, 2025. Disponível em: <https://wfdeaf.org/resources/sign-language-rights/>. Acesso em: 16 fev. 2026.