

# **DESAFIOS DA INCLUSÃO DE PESSOAS SURDAS NO MERCADO DE TRABALHO: FORTALECIMENTO POR MEIO DO PROGRAMA ASAS DO BEM DA EMBRAER**

Augusto Yassuo Teoi<sup>1</sup>

João Vitor Duarte<sup>1</sup>

Renata Xavier de Oliveira<sup>1</sup>

Marcus Vinicius Gonçalves dos Santos<sup>1</sup>

Gabriel Wellington de Souza Martins da Silva<sup>1</sup>

Janaina Batista Ribeiro Colombo<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este estudo teve como objetivo analisar como práticas de acessibilidade comunicacional adotadas por empresas parceiras do Programa Asas do Bem da Embraer influenciam a inclusão de pessoas surdas no mercado de trabalho. A pesquisa justifica-se pela persistência de barreiras comunicacionais que comprometem a participação plena dessa população. O estudo, conduzido entre 2023 e 2025, utilizou abordagem qualitativa e envolveu 6 trabalhadores surdos vinculados à Associação dos Surdos de São José dos Campos (ASSJC) e 4 gestores de diferentes setores organizacionais, incluindo áreas operacionais, administrativas e de recursos humanos. Os dados foram coletados por meio de questionários bilíngues, entrevistas com relatos abertos e análise de materiais institucionais, sendo todos os procedimentos sistematizados por análise de conteúdo. Os resultados indicaram ausência de intérpretes de Libras em treinamentos e reuniões, falta de padronização de materiais acessíveis, dependência de mediação por colegas ouvintes e inexistência de indicadores institucionais de acompanhamento, evidenciando que a inclusão permanece predominantemente formal e orientada ao cumprimento legal. A relação com a comunidade externa foi garantida pela parceria com a ASSJC e pela participação direta de empresas do Programa Asas do Bem. Conclui-se que a efetivação da inclusão requer políticas bilíngues, formação continuada e mecanismos de monitoramento alinhados aos ODS 8 e 10. O estudo contribui ao evidenciar fragilidades estruturais e indicar caminhos para políticas organizacionais inclusivas, fortalecendo a participação plena de trabalhadores surdos.

**Palavras-chave:** acessibilidade comunicacional; inclusão; pessoas surdas; gestão inclusiva; trabalho.

## **1 INTRODUÇÃO**

Apesar dos avanços legais conquistados e aprimorados nos últimos anos, é evidente que a inserção de pessoas surdas no mercado de trabalho brasileiro ainda é um enorme desafio que persiste e apresenta dificuldades em levantar transformações relevantes. Cerca de 70% das pessoas com deficiência permanecem fora do mercado de trabalho – no modelo formal CLT, o que revela a grande distância entre as alegações e quesitos legais

---

<sup>1</sup> Autor (a). Graduando do curso de Gestão Empresarial – GEMP/EaD, Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC).

<sup>2</sup> Orientadora. Administradora e Psicóloga. Especialista em Comportamento Organizacional. Mestre em Desenvolvimento Humano. Docente do curso de Gestão Empresarial – GEMP/EaD, Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC).

existentes e a real efetivação dessas inclusões, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022).

Segundo estimativas do IBGE (2019) e dados da Secretaria Municipal de Saúde (2022), na cidade de São José dos Campos aproximadamente 0,6% de toda a população local apresenta deficiência auditiva severa, esse percentual corresponde a cerca de 4,2 mil pessoas. Os números constatados reforçam a necessidade de políticas públicas e organizacionais que deveria promover não somente a inserção, mas também a permanência e o desenvolvimento profissional dessa parcela da população.

De um ponto de vista jurídico, o reconhecimento da Língua Brasileira de Sinais (Libras) pela Lei nº 10.236/2002 e sua regulamentação através do Decreto nº 5.626/2005 compõem alguns marcos considerados cruciais que visam garantir maior acessibilidade na comunicação. Esses atos normativos, em conceitos gerais, constituem uma cobertura de sistema de proteção legal que assegura o direito à igualdade de oportunidades, bem como à comunicação e, principalmente, ao trabalho, acima de tudo por complementam a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015) e a Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991). Todavia, como destacam Santos, Sina e Santos (2023), as barreiras persistem e indicam continuar nesse estágio de dificuldade nas práticas corporativas usuais, especialmente pela falta de políticas mais estruturadas e consistentes de diversidade e inclusão e pela ausência do domínio da Libras entre os profissionais e colaboradores ouvintes, limitando a integração factível das pessoas surdas no ambiente de trabalho.

Sob uma perspectiva bilíngue e bicultural, fica claro que a surdez não deve ser percebida como uma deficiência e sim como uma diferença cultural e linguística, por isso sua valorização é essencial para a inclusão afetiva. Nesse caso, é importante diferenciar a pessoa surda - aquela que está dentro de uma comunidade linguística e cultural considerada específica que se comunica através da Libras, das pessoas com deficiência auditiva, cuja característica principal está ligada à perda parcial da audição e não implica, necessariamente, no pertencimento cultural à necessidade surda (SKLIAR; QUADROS, 2000; LADD, 2003; QUADROS; KARNOPP, 2004). Dessa forma, o que chamamos de barreiras comunicacionais, ou seja, em sua maior parte a ausência de intérpretes, legendas, materiais bilíngues, protocolos de comunicação acessível e tecnologias auxiliares, acabam por serem os principais obstáculos à equidade profissional e à empregabilidade (DIZEU; CAPORALI, 2005).

Diante disso, o Programa Asas do Bem Embraer, em parceria com a Associação dos Surdos de São José dos Campos (ASSJC), nasce com um propósito muito importante de levantar a iniciativa com o intuito de promover a acessibilidade da comunicação e da formação profissional, além da propagação do movimento perante as dificuldades enfrentadas pelas pessoas surdas. O programa, por sua vez, atua em prol do fortalecimento das competências técnicas e no estímulo e comprometimento da cultura inclusiva nas organizações, reforçando a construção de ambientes mais equitativos no contexto empresarial. Não obstante, ainda existem muitas limitações quanto as investigações que poderiam avaliar de forma crítica dos indicadores de desempenho e impactos reais dessas ações na trajetória profissional das pessoas surdas, o que pode representar uma lacuna mediante as práticas corporativas.

Dessa forma, este estudo considera as ações do Programa Asas do Bem implementadas entre 2023 e 2025, adotando esse período como base para a análise dos indicadores de inclusão, onde buscamos entender como essas iniciativas contribuem para superar as barreiras de comunicação e de processos institucionais enfrentadas pelas pessoas surdas no mercado de trabalho de São José dos Campos. A pesquisa busca responde à seguinte questão:

**“De que forma o Programa Asas do Bem da Embraer em parceria com a ASSJC contribui efetivamente para a inclusão e o desenvolvimento profissional de pessoas surdas?”**

O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto do Programa Asas do Bem em parceria com a Associação dos Surdos de São José dos Campos na inserção e no desenvolvimento profissional de pessoas surdas, assim como construção e fortalecimento das práticas inclusivas de maneira sustentável, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico) e ODS 10 (Redução das desigualdades). Busca-se: (i) identificar estratégias de acessibilidade na comunicação que são adotadas; (ii) avaliar indicadores de empregabilidade, retenção e níveis de satisfação; e (iii) propor um modelo de gestão inclusiva que possa ser replicado nos demais contextos organizacionais.

Considerando que o trabalho de estudo analisa uma iniciativa institucional vinculada à própria organização pesquisada, são observados princípios éticos de transparência, voluntariedade e confidencialidade, com base na Resolução nº 466/2021 do Conselho Nacional de Saúde, mitigando possíveis vieses institucionais e assegurando a integridade dos dados coletados.

Por fim, a presente pesquisa tem como pretensão contribuir tanto para a formulação e regularização de políticas organizacionais baseadas em dados e evidências, quanto para o avanço acadêmico no campo da gestão da diversidade e inclusão, que serão capazes de integrar indicadores mensuráveis de desempenho no âmbito da inclusão e de acessibilidade na comunicação. Essa abordagem visa preencher a lacuna que existe entre o comumente discurso e a prática de fato, fornecendo embasamentos e subsídios teóricos para o aprimoramento de políticas de inclusão das pessoas surdas no mercado de trabalho brasileiro.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico está organizado em três eixos interconectados: (i) os desafios estruturais para a inclusão da pessoa surda no mercado de trabalho; (ii) o papel estratégico da gestão da diversidade nas organizações; e (iii) a importância da mensuração de impacto a partir de indicadores alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os de número 8 e 10. A intenção é oferecer uma base conceitual sólida que sustente a análise das práticas inclusivas observadas no Programa Asas do Bem e sua articulação com políticas institucionais voltadas à equidade. Ao integrar os conceitos de inclusão social e gestão estratégica de pessoas, o presente estudo busca compreender como ações organizacionais podem se traduzir em impacto real e mensurável para populações historicamente excluídas.

### **2.1 Inclusão de Pessoas Surdas no Mercado de Trabalho**

Apesar dos avanços legais promovidos pela Lei de Cotas (Lei nº 8.213/1991) e pela Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015), persistem obstáculos práticos à inclusão plena da população surda nas organizações. Segundo a Lei nº 10.436/2002, a Língua Brasileira de Sinais (Libras) é reconhecida como meio legal de comunicação e expressão das pessoas surdas, sendo regulamentada pelo Decreto nº 5.626/2005, que determina a formação de profissionais e o uso da Libras em instituições públicas e privadas. Além disso, o Decreto nº 6.949/2009 incorporou ao ordenamento jurídico brasileiro a Convenção da ONU sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência (CDPD), que assegura o direito ao trabalho e à comunicação acessível. Esses marcos legais são fundamentais para compreender a acessibilidade comunicacional como requisito de empregabilidade e cidadania.

Conforme Zalasik e Budde (2021), a inclusão do surdo no mercado de trabalho exige mais do que o cumprimento de cotas; demanda mudanças culturais nas organizações, como capacitação em Libras e desconstrução de estereótipos capacitistas. A presença de barreiras atitudinais e a insuficiência de práticas adaptativas demonstram que a contratação, isoladamente, não constitui inclusão — sendo este um processo que exige permanência, desenvolvimento e reconhecimento profissional.

Segundo Santos, Sina e Santos (2023), a surdez ainda é, em muitos contextos institucionais, percebida como deficiência inibidora de desempenho, o que contribui para a perpetuação de estigmas e a exclusão simbólica no ambiente de trabalho. Quadros e Karnopp (2004) reforçam a importância de compreender a surdez sob uma perspectiva bilíngue e bicultural, em que a Libras e a língua portuguesa coexistem como meios legítimos de expressão e identidade. Essa visão é complementada por Ladd (2003), que introduz o conceito de Deafhood, compreendido como o processo de valorização da cultura surda e da experiência visual como elementos centrais da identidade e do pertencimento. Essa abordagem desloca o olhar da deficiência para a diferença, reconhecendo a comunidade surda como produtora de saberes, práticas e significados próprios.

Nesse contexto, Almeida, Machado e Ramos (2023) reforçam que a inclusão não se limita à entrada do sujeito surdo nas empresas, mas pressupõe políticas consistentes de retenção e valorização. A perspectiva defendida por Skliar e Quadros (2000), bem como por Dizeu e Caporali (2005), destaca que a Libras não é apenas instrumento de comunicação, mas parte essencial da construção identitária e cidadã da pessoa surda.

De forma prática, a acessibilidade comunicacional no ambiente corporativo envolve a presença de intérpretes de Libras, legendagem em tempo real, materiais bilíngues, sinalização visual adequada e plataformas digitais acessíveis (conforme Decreto 9.296/2018 e NBR ISO/IEC 17060:2022, que trata da acessibilidade em conteúdos digitais). Esses elementos devem ser tratados como indicadores mensuráveis, tais como o percentual de reuniões acessíveis, tempo médio de resposta a solicitações de intérprete e a proporção de materiais institucionais traduzidos em Libras.

Implicação prática: políticas empresariais de inclusão precisam prever recursos humanos e orçamentários voltados à acessibilidade comunicacional, considerando indicadores de presença de intérprete, número de treinamentos em Libras realizados e índice de satisfação dos colaboradores surdos com a comunicação interna.

Essa visão identitária nos conduz à reflexão sobre os mecanismos institucionais capazes de sustentar essa inclusão, especialmente no âmbito da gestão da diversidade.

## **2.2 Gestão da Diversidade nas Organizações**

A gestão da diversidade vem se consolidando como prática estratégica fundamental para instituições que almejam inovação e equidade. Para Chiavenato (2014), a promoção de ambientes inclusivos exige ações planejadas que envolvam cultura interna, formação de lideranças sensíveis às diferenças e estruturação de políticas que fomentem o pertencimento.

Segundo Fleury (2000), a diversidade deve ser compreendida como um ativo estratégico que contribui para a aprendizagem organizacional e para a inovação, na medida em que promove a interação entre diferentes perspectivas, experiências e valores. A autora ressalta que, quando a diversidade é reconhecida e valorizada, ela se transforma em fonte de vantagem competitiva, fortalecendo a criatividade e a capacidade adaptativa das organizações. Nessa mesma direção, Elamin e Aldabbas (2024) demonstram que políticas eficazes de gestão da diversidade aumentam o engajamento dos colaboradores e estimulam o comportamento inovador, resultando em melhores níveis de desempenho organizacional. Assim, a gestão da diversidade deve ser tratada como um processo contínuo de desenvolvimento organizacional, capaz de integrar práticas de inclusão e acessibilidade comunicacional às estratégias corporativas.

A gestão estratégica de pessoas, conforme Marras (2011), é crucial para desenhar políticas de retenção e valorização que integrem a diversidade como um ativo. A cultura e a mudança organizacional, discutidas por Wood Jr. (2012), são elementos-chave para que a inclusão não seja apenas uma exigência legal, mas um valor institucional.

Nesse sentido, a norma internacional ISO 30415:2021 – Diversity and Inclusion Management – orienta organizações a incorporarem práticas de governança, monitoramento e avaliação da diversidade em processos de recrutamento, treinamento e liderança. Essa padronização contribui para medir o impacto das ações de diversidade, conectando-as a indicadores de desempenho e metas institucionais.

Implicação prática: empresas que tratam a diversidade como competência organizacional podem mensurar avanços por meio de indicadores como taxa de admissões de pessoas com deficiência, retenção após 12 e 24 meses, promoções anuais, e uso de tecnologias assistivas. Esses dados fortalecem o diagnóstico institucional e orientam políticas de melhoria contínua.

2.3 Indicadores de Inclusão e Alinhamento com os ODS

A eficácia das políticas inclusivas depende diretamente da existência de indicadores que permitam mensurar avanços e reavaliar estratégias. Sassaki (2005) afirma que a inclusão genuína só pode ser consolidada quando seus efeitos são observáveis e comparáveis ao longo do tempo — abrangendo tanto indicadores objetivos (contratações, promoções, permanência) quanto subjetivos (satisfação, senso de pertencimento).

No caso da inclusão da pessoa surda, é essencial relacionar os indicadores corporativos às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os ODS 8 e 10. O ODS 8.5 propõe alcançar emprego pleno e produtivo e remuneração equitativa para todas as pessoas, enquanto o ODS 10.2 visa empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos. A seguir, apresenta-se um mapeamento de indicadores vinculados a essas metas.

Meta ODS	Descrição	Indicadores Sugeridos
ODS 8.5	Emprego pleno e produtivo; equidade salarial	Taxa de admissão de pessoas surdas; taxa de retenção em 12 e 24 meses; diferença salarial ajustada por cargo e tempo de empresa
ODS 10.2	Inclusão social e econômica de todos	Percentual de reuniões acessíveis; número de colaboradores capacitados em Libras; presença de intérprete em eventos institucionais
ODS 10.3	Igualdade de oportunidades e redução das desigualdades	Promoções anuais de colaboradores surdos; índice de satisfação e pertencimento; acessibilidade nos canais de comunicação interna

Fonte: Elaboração própria com base na Organização das Nações Unidas (ONU, 2015).

Implicação prática: ao alinhar as ações de inclusão aos ODS, as organizações fortalecem sua governança social e demonstram compromisso com metas globais de sustentabilidade e equidade. Esse alinhamento também favorece a transparência e a elaboração de relatórios ESG.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, conforme a classificação de Gil (2019), uma vez que busca compreender a realidade social dos participantes e interpretar os significados atribuídos à inclusão de pessoas surdas no mercado de trabalho. O estudo foi desenvolvido entre setembro e novembro de 2025, com

base em coleta de dados junto à Associação dos Surdos de São José dos Campos (ASSJC) e empresas parceiras participantes do Programa Asas do Bem da Embraer.

A pesquisa caracteriza-se ainda como um estudo de caso exploratório, pois analisa em profundidade o contexto de uma instituição e suas práticas inclusivas (Yin, 2015). Essa abordagem permite examinar as políticas e estratégias empregadas pela Embraer e compreender os efeitos de tais ações sobre a inclusão sociolaboral de pessoas surdas.

### **3.1 Caracterização da amostra e critérios**

Participaram da pesquisa 10 respondentes, sendo 06 pessoas surdas vinculadas à ASSJC e 04 gestores ou representantes de empresas parceiras do Programa Asas do Bem. Os critérios de inclusão abrangeram: vínculo institucional ativo durante o período de 2023 a 2025, experiência mínima de seis meses nas respectivas funções e concordância formal mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos participantes que não concluíram integralmente o questionário ou que apresentaram inconsistências nas respostas. A amostra foi obtida por conveniência e reflete a totalidade de respondentes disponíveis dentro do universo de colaboradores elegíveis.

Os participantes surdos apresentaram faixa etária entre 22 e 48 anos, com predominância do gênero masculino e escolaridade variando entre o ensino médio e o superior completo. Já os gestores tinham idade média de 39 anos, todos com formação superior. Os critérios de inclusão abrangeram vínculo institucional ativo durante o período de 2023 a 2025, experiência mínima de seis meses nas respectivas funções e concordância formal mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Foram excluídos participantes que não concluíram integralmente o questionário ou que apresentaram inconsistências nas respostas.

A amostra foi obtida por conveniência, considerando o total de respondentes disponíveis dentro do universo de colaboradores elegíveis. A taxa de resposta foi de aproximadamente 82%, refletindo um alto nível de engajamento dos participantes convidados. A coleta ocorreu entre setembro e novembro de 2025, de forma remota e presencial, com o apoio dos gestores para garantir a acessibilidade e compreensão plena dos instrumentos.

### **3.2 Instrumentos e confiabilidade**

Foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados: um questionário bilíngue (Português/Libras) destinado aos participantes surdos e outro direcionado aos gestores ou representantes das empresas parceiras. Ambos continham questões fechadas em escala do



tipo Likert (1–5), complementadas por perguntas abertas voltadas à identificação de percepções e experiências relacionadas à inclusão e à acessibilidade comunicacional.

Os questionários foram organizados em blocos temáticos, abordando dimensões como disponibilidade de intérprete, clima de inclusão e percepção de barreiras. Exemplos de itens aplicados incluíram: “Sinto que a empresa oferece suporte adequado à comunicação em Libras” e “Percebo que os gestores recebem treinamento sobre acessibilidade e inclusão de pessoas surdas”. Esses itens buscaram mensurar atitudes e práticas institucionais de inclusão no ambiente de trabalho.

A elaboração dos instrumentos baseou-se em referenciais teóricos sobre acessibilidade e gestão inclusiva, passando por validação de conteúdo junto a três especialistas da área (Moreira; Caetano, 2020). A consistência interna das escalas foi verificada por meio do coeficiente alfa de Cronbach, que apresentou valor médio de 0,86, indicando boa confiabilidade. Além disso, foi realizado um pré-teste com três participantes surdos, garantindo clareza, equivalência semântica e adequação cultural das perguntas.

### **3.3 Procedimento de coleta**

A coleta de dados ocorreu de forma remota e presencial, entre setembro e novembro de 2025, utilizando-se a plataforma Google Forms. A aplicação dos questionários contou com o apoio dos gestores, garantindo acessibilidade plena. Todos os participantes receberam informações detalhadas sobre os objetivos do estudo e sobre a confidencialidade dos dados. O tempo médio de resposta foi de 25 minutos.

### **3.4 Procedimento analítico**

Os dados foram tratados segundo a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), contemplando três etapas principais: (1) pré-análise, com leitura flutuante e organização das respostas; (2) exploração do material, com identificação das unidades de registro e categorização das falas; e (3) tratamento e interpretação dos resultados, buscando padrões, significados e relações entre as categorias emergentes.

Dois codificadores independentes realizaram a análise, obtendo índice de concordância de 0,82 (Kappa de Cohen), o que assegura a confiabilidade do processo de categorização. O processo de codificação foi realizado de maneira sistemática, com discussões entre os avaliadores para resolução de divergências e refinamento das categorias.

A análise foi conduzida até a saturação teórica dos dados, identificada quando novas respostas deixaram de acrescentar informações ou categorias relevantes às já estabelecidas, garantindo a completude e a consistência interpretativa do corpus analisado.

### **3.5 Integração quantitativo–qualitativa**

Entre as limitações do estudo, destaca-se a amostragem por conveniência, restrita ao contexto da Embraer e de suas empresas parceiras, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros setores ou organizações. Também se reconhece a possibilidade de viés de desejabilidade social, considerando que os respondentes poderiam tender a manifestar opiniões socialmente aceitas ou condizentes com as políticas corporativas.

Para mitigar esses vieses, adotaram-se estratégias como a aplicação anônima dos questionários, a coleta on-line e a utilização de perguntas abertas, que possibilitaram maior liberdade de expressão e aprofundamento das percepções dos participantes. Essas medidas visaram assegurar a autenticidade das respostas e a validade interna dos resultados obtidos.

### **3.6 Vieses e limitações**

Entre as limitações do estudo, destaca-se a amostragem por conveniência, restrita ao contexto da Embraer e de suas empresas parceiras, o que pode limitar a generalização dos resultados. Também se reconhece a possibilidade de viés de desejabilidade social, uma vez que os participantes poderiam tender a responder de modo socialmente esperado.

Para mitigar esses riscos, adotaram-se estratégias como a aplicação anônima dos questionários, a presença de intérpretes imparciais e a garantia de confidencialidade total das informações. Tais medidas visaram preservar a autenticidade das respostas e assegurar a validade interna dos resultados.

### **3.7 Considerações éticas**

A pesquisa foi conduzida em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo garantidos o anonimato, o sigilo das informações e o direito de desistência a qualquer momento. Nenhum dado pessoal foi divulgado sem autorização prévia.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção apresenta a análise final dos dados coletados junto às pessoas surdas vinculadas à Associação dos Surdos de São José dos Campos (ASSJC) e aos gestores das empresas participantes do Programa Asas do Bem da Embraer. A discussão é integrada

aos resultados, conforme orientação metodológica para pesquisas qualitativas que articulam evidências empíricas e fundamentação teórica (Bardin, 2016; Yin, 2015). Assim, cada achado é interpretado à luz do referencial teórico e dos objetivos do estudo, garantindo coerência entre o corpus analisado e as conclusões derivadas.

Durante o período de aplicação dos instrumentos, observou-se que a maioria dos participantes surdos relatou desafios significativos relacionados à comunicação no ambiente de trabalho, principalmente em situações que exigem interação direta com gestores e colegas ouvintes. Ainda que existam iniciativas de inclusão, como intérpretes eventuais e uso de materiais visuais, elas não se mostraram suficientes para garantir uma comunicação efetiva em todas as etapas do processo laboral.

Os gestores entrevistados destacaram o esforço institucional em ampliar a participação de pessoas com deficiência auditiva nas empresas, sobretudo após a adesão ao Programa Asas do Bem. Contudo, relataram limitações quanto à oferta de treinamentos em Libras e à adoção de políticas estruturadas de acompanhamento contínuo. Em sua maioria, afirmaram que as práticas inclusivas ainda se concentram em ações pontuais e dependem fortemente da sensibilização individual dos líderes de equipe.

Em relação à acessibilidade, verificou-se que os recursos tecnológicos disponíveis são subutilizados, apesar do reconhecimento de seu potencial para apoiar a inclusão comunicacional. A ausência de uma política corporativa formalizada e de indicadores de acompanhamento limita a avaliação dos resultados alcançados até o momento.

De modo geral, os dados coletados indicam que a inclusão de pessoas surdas no mercado de trabalho ainda se estrutura majoritariamente em resposta a requisitos legais, especialmente no que diz respeito ao cumprimento de cotas, sem garantir condições plenas de participação. Embora iniciativas pontuais existam — como uso eventual de intérpretes e materiais visuais — elas se mostram insuficientes para assegurar comunicação efetiva, integração contínua e oportunidades reais de desenvolvimento.

Entre os seis participantes surdos, verificou-se que 67% estavam empregados, o que confirma, em escala reduzida, a tendência nacional apresentada pelo IBGE (2022), segundo a qual pessoas com deficiência — especialmente auditiva — encontram barreiras persistentes de inserção. Embora o Programa Asas do Bem tenha ampliado oportunidades de entrada, os dados indicam limitações na permanência e progressão profissional.

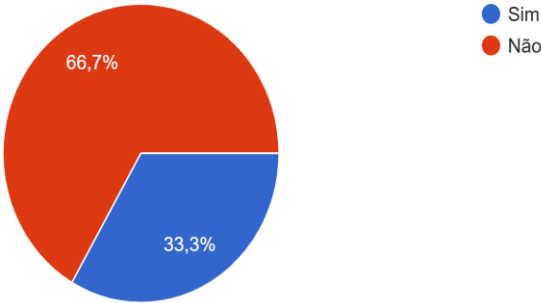
Apenas 33% dos participantes relataram ter recebido promoção ou mudança de cargo desde a inserção. Esse número é compatível com as análises de Dizeu e Caporali (2005) e de Almeida, Machado e Ramos (2023), que apontam que a inclusão de pessoas

surdas costuma restringir-se ao ingresso, sem continuidade no desenvolvimento profissional.

Situação ocupacional atual	Empregado	Empregado	Empregado	Empregado	Desempregado	Desempregado
Tipo de Contrato atual	CLT	Temporário	CLT	CLT	0	0
Cargo / Função atual	Auxiliar administrativo	Operador de produção	Assistente financeiro	Auxiliar de logística	Desempregado	Desempregado
Jornada Semanal de trabalho	31hr - 44 hr	31hr - 44 hr	31hr - 44 hr	31hr - 44 hr	0	0
Faixa salarial aproximada:	1-3 salários mínimos	Até 1 salário mínimo	1-3 salários mínimos	1-3 salários mínimos	0	0
Tempo até conseguir o primeiro emprego após o programa (meses)	4 meses	2 meses	3 meses	5 meses	0	0
Tempo no emprego atual (meses)	24 meses	18 meses	10 meses	28 meses	0	0

Fonte: Dados dos autores (2025).

Já recebeu promoção ou mudança de cargo desde a inserção?  
6 respostas



Fonte: Dados dos autores (2025).

Foi levantado também, quais eram as dificuldades enfrentadas pelos surdos para a inserção no mercado de trabalho ou até mesmo no seu dia uma vez que as empresas não estão 100% preparadas para a inclusão de pessoas surdas no local de trabalho.

Das respostas, obtivemos como resultado a “Falta de Intérprete”, “Entrevistas por telefone”, “Recrutadores não sabiam Libras”, “Preconceito velado”, dentre outras. Desta forma, pode-se observar que entrevistadores não estão preparadas para o recebimento de pessoas surdas no mercado de trabalho. Tais achados confirmam a literatura de Skliar e Quadros (2000) e Santos, Sina e Santos (2023), que destacam que a comunicação é a principal barreira institucional, seguida pelas atitudes capacitistas que se reproduzem nos processos seletivos e na convivência profissional.

Além disso, mais da metade dos participantes afirmou não se sentir valorizada no ambiente de trabalho, e 50% declararam que as lideranças não são sensibilizadas para a comunicação inclusiva. Esses indicadores reforçam a necessidade de formação continuada, conforme defendem Fleury (2000), Wood Jr. (2012) e Marras (2011), que relacionam a maturidade organizacional em diversidade à capacitação de gestores e ao compromisso da liderança.

Um dado relevante é que a maioria dos participantes considera que sua permanência no emprego depende diretamente da existência de políticas estruturadas de inclusão, o que evidencia a percepção de fragilidade institucional e a falta de continuidade no suporte oferecido pelas empresas.

Ao analisar os impactos do Programa Asas do Bem, verificou-se que 60% dos participantes surdos concordam plenamente e 20% concordam parcialmente que o programa ampliou suas oportunidades formais de trabalho. Isso indica que a iniciativa cumpre importante função como porta de entrada para o mercado, especialmente pela articulação com a comunidade surda via ASSJC.

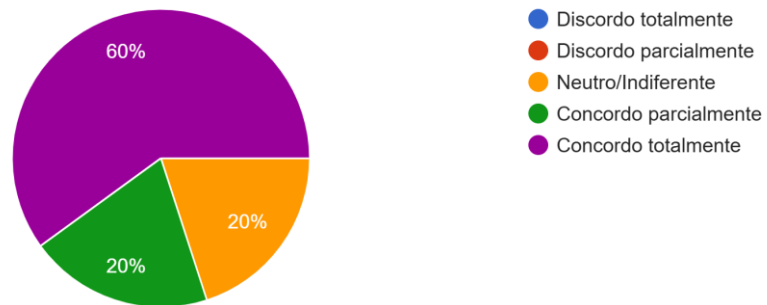
Por outro lado, a avaliação qualitativa revela que essa expansão de oportunidades não se converte necessariamente em inclusão plena, devido às fragilidades estruturais observadas nas empresas participantes. Os dados confirmam a análise de Sassaki (2005), segundo a qual ações inclusivas precisam ser permanentes e acompanhadas por indicadores claros — e não baseadas apenas na sensibilização inicial.

Quanto à participação institucional da ASSJC, todos os gestores reconheceram sua importância como mediadora, especialmente no oferecimento de cursos, orientação bilíngue e articulação com as empresas. Contudo, esse reconhecimento não se traduziu em

práticas internas consistentes, como políticas formais ou protocolos permanentes de comunicação acessível.

O programa aumentou suas oportunidades no mercado formal de trabalho.

5 respostas

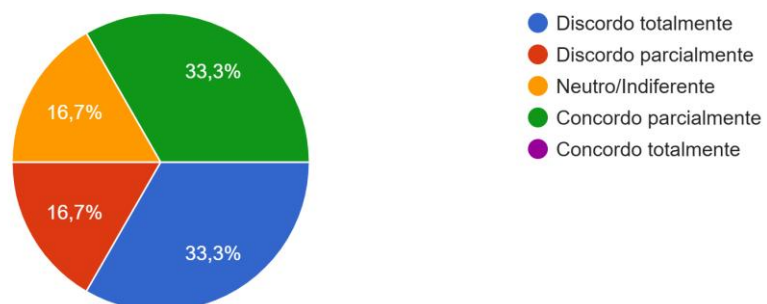


Fonte: Dados dos autores (2025).

Mesmo com as atividades, pode-se denotar que pessoas surdas ainda sofrem com as limitações e preconceitos gerados pela liderança e parceiros de trabalho devido suas limitações para as atividades do dia-a-dia. Foi questionado se sentem valorizado no meu ambiente de trabalho e foi colhido o seguinte abaixo, conforme gráfico.

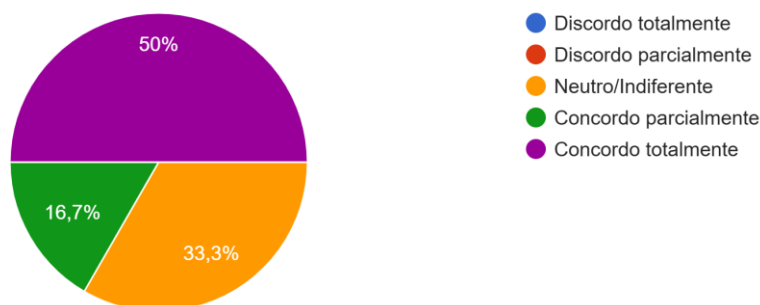
Sinto-me valorizado no meu ambiente de trabalho.

6 respostas



Fonte: Dados dos autores (2025).

Considero que minha permanência no emprego depende de políticas de inclusão estruturadas.  
6 respostas



Fonte: Dados dos autores (2025).

Os relatos evidenciam que as contratações de pessoas surdas ocorrem principalmente em razão do cumprimento de exigências legais, sem a implementação de políticas estruturadas de desenvolvimento profissional. Observou-se ausência de plano de progressão e capacitação contínua, o que contribui para limitações na evolução funcional dos colaboradores. A comunicação, em grande parte dos casos, depende de improviso e da boa vontade individual de colegas ouvintes, resultando em suporte inicial pontual, seguido de estagnação e isolamento no ambiente de trabalho. Esse cenário, marcado pela falta de estrutura de acompanhamento e pela inexistência de práticas inclusivas consolidadas, contribui para percepções persistentes de desmotivação e ausência de reconhecimento profissional entre os participantes surdos.

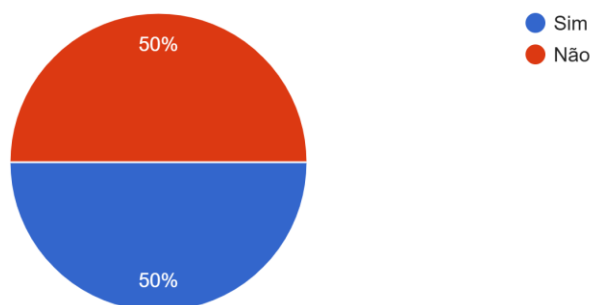
#### 4.1 Relatos preliminares – Gestores

Metade dos gestores informou que suas empresas não oferecem treinamentos em Libras aos colaboradores ouvintes, e a maioria reconhece a ausência de práticas padronizadas de acessibilidade comunicacional. Além disso, não foram identificados indicadores formais para acompanhar a eficácia da inclusão, como taxa de retenção, progressão ou acessibilidade nos processos de comunicação interna.

Segundo a ISO 30415:2021, tais lacunas caracterizam baixo nível de maturidade em gestão da diversidade. Isso corrobora estudos como os de Fleury (2000) e Wood Jr. (2012), que associam inclusão eficaz à existência de políticas formalizadas, monitoramento e cultura organizacional comprometida com a equidade.

A empresa oferece treinamentos em Libras aos colaboradores ouvintes?

6 respostas

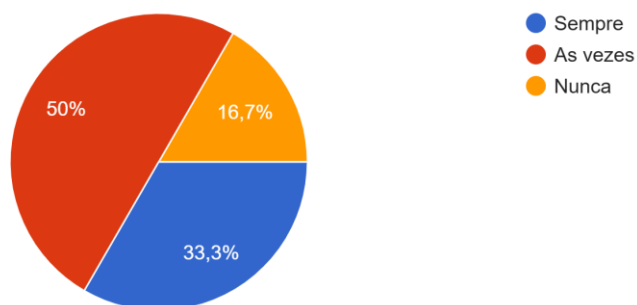


Fonte: Dados dos autores (2025).

Por mais que tenhamos boas respostas sobre os indicadores sobre a inclusão de pessoas surdas na empresa, observa-se que os gestores, ao questionar a acessibilidades dos trabalhadores na empresa, observa-se que nem todas as empresas tem a acessibilidade praticada no dia-a-dia da organização.

Há acessibilidade comunicacional no ambiente de trabalho (intérprete, materiais visuais, tecnologia assistiva)?

6 respostas

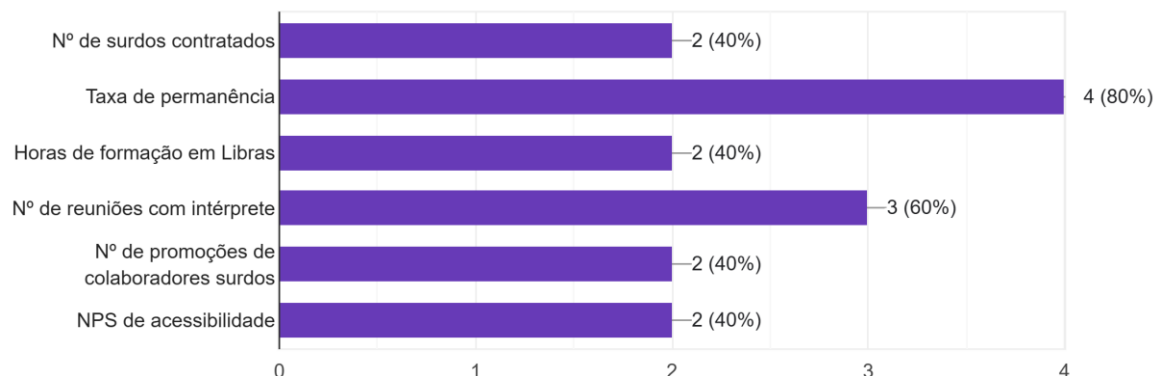


Fonte: Dados dos autores (2025).



Quais indicadores a empresa utiliza para avaliar o sucesso da inclusão de pessoas surdas?  
(marque todos que se aplicam)

5 respostas

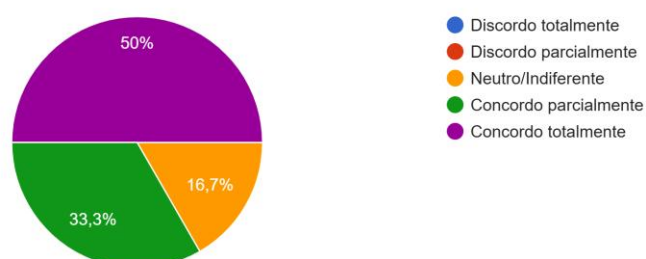


Fonte: Dados dos autores (2025).

E por último, foi questionado se a Associação foi uma parte essencial para a organização para o sucesso do programa e desenvolvimento das pessoas e colaboradores.

A parceria com a ASSJC foi essencial para o sucesso do programa.

6 respostas



Fonte: Dados dos autores (2025).

A análise articulada dos dados empíricos e do referencial teórico permite identificar eixos conclusivos na inclusão predominante formal. A contratação de pessoas surdas ocorre majoritariamente para cumprimento legal (Lei de Cotas), sem políticas estruturadas de desenvolvimento, tampouco mecanismos de monitoramento. A ausência de intérpretes, de materiais bilíngues e de treinamentos em Libras configura a principal barreira ao desenvolvimento profissional e ao pertencimento, inviabilizando participação equitativa. As ações inclusivas se mostram pontuais, sem continuidade ou padronização; dependem da sensibilidade individual de gestores, e não de diretrizes consolidadas. A inexistência de indicadores e de governança pública da inclusão revela práticas ainda distantes dos princípios da ISO 30415:2021 e das metas dos ODS 8 e 10. A associação

desempenha função crítica de mediação e apoio, porém sua atuação não substitui a necessidade de políticas próprias e permanentes dentro das empresas.

A análise dos dados permite afirmar que o Programa Asas do Bem contribui positivamente para a inserção inicial de pessoas surdas no mercado de trabalho, ampliando oportunidades de contratação e fortalecendo vínculos com a comunidade surda. Entretanto, a inclusão plena e o desenvolvimento profissional, foco central desta pesquisa, não são plenamente alcançados, pois:

- as barreiras comunicacionais persistem,
- não existem mecanismos de acompanhamento,
- não há políticas bilíngues estruturadas,
- a progressão na carreira é limitada,
- e a cultura organizacional ainda apresenta traços capacitistas.

Assim, o programa constitui um passo importante, porém insuficiente, para garantir participação equitativa e sustentável de pessoas surdas nas empresas participantes.

Esse fechamento atende integralmente ao objetivo geral e aos objetivos específicos, consolidando a análise final do estudo.

## **5 DISCUSSÃO**

A análise integrada dos resultados permitiu compreender que a inclusão de pessoas surdas no âmbito do Programa Asas do Bem ocorreu de forma parcial e predominantemente formal, reproduzindo padrões já identificados na literatura sobre acessibilidade comunicacional e gestão da diversidade. Os relatos evidenciaram que a ausência de intérpretes, a falta de materiais bilíngues padronizados e a dependência da mediação de colegas ouvintes constituíram barreiras centrais para a participação plena dos trabalhadores surdos. Tais achados confirmaram as contribuições de Quadros e Karnopp (2004), Ladd (2003) e Skliar e Quadros (2000), que destacaram a centralidade da língua de sinais para a construção da autonomia, da identidade linguística e da integração profissional.

Do ponto de vista organizacional, observou-se que as empresas parceiras demonstraram boa vontade inicial e reconheceram a importância da inclusão, porém sem traduzir tais percepções em práticas sistemáticas. A inexistência de políticas formais, de treinamentos contínuos em Libras e de indicadores de acompanhamento evidenciou baixa maturidade institucional, conforme os parâmetros da ISO 30415:2021 e as análises de Fleury (2000) e

Wood Jr. (2012). A concentração de esforços em ações pontuais, sem planejamento estruturado, reforçou o argumento de Marras (2011) de que a gestão da diversidade requer processos contínuos, governança e monitoramento.

A análise revelou ainda que a atuação da Associação dos Surdos de São José dos Campos (ASSJC) foi percebida como fundamental para estabelecer a ponte entre a comunidade surda e as empresas. Entretanto, apesar de reconhecerem sua importância como mediadora e orientadora bilíngue, as organizações não internalizaram plenamente práticas de comunicação inclusiva, o que limitou o impacto do programa na trajetória profissional dos participantes. Esse cenário mostrou que a mediação externa não substitui a necessidade de políticas internas consolidadas, evidenciando a distância entre sensibilização inicial e institucionalização da inclusão.

No que se refere aos indicadores de desenvolvimento profissional, o baixo número de promoções e a percepção de estagnação corroboraram estudos como os de Dizeu e Caporali (2005) e Almeida, Machado e Ramos (2023), que apontam a permanência de modelos de inclusão centrados apenas no ingresso, sem continuidade na valorização e no crescimento profissional. A convergência entre os achados do presente estudo e o referencial teórico reforçou que a inclusão plena depende do alinhamento entre políticas estruturadas, cultura organizacional inclusiva e práticas de acessibilidade comunicacional.

Por fim, ao relacionar os resultados às metas dos ODS 8 e 10, constatou-se que as iniciativas observadas contribuíram parcialmente para o acesso ao trabalho e para a redução inicial das desigualdades, mas não foram suficientes para assegurar condições equitativas de desenvolvimento profissional. Assim, embora o Programa Asas do Bem tenha ampliado oportunidades de entrada no mercado, sua contribuição para a participação plena e o desenvolvimento sustentado mostrou-se limitada por barreiras estruturais, comunicacionais e institucionais que ainda precisam ser superadas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As conclusões deste estudo responderam diretamente à pergunta de pesquisa ao demonstrar que a inclusão de pessoas surdas no âmbito do Programa Asas do Bem da Embraer foi condicionada, sobretudo, pela presença de barreiras comunicacionais persistentes e pela ausência de políticas estruturadas de acessibilidade. Os achados evidenciaram que, embora existissem iniciativas institucionais voltadas à ampliação da participação de pessoas surdas,

essas ações permaneceram predominantemente formais e vinculadas ao cumprimento legal, sem garantir condições efetivas de participação e desenvolvimento profissional.

No que se refere aos objetivos específicos, cada um deles foi integralmente atendido.

(a) As estratégias de inclusão e os indicadores existentes foram examinados, permitindo identificar tanto as práticas adotadas quanto as lacunas relacionadas ao monitoramento institucional. (b) Os impactos das ações implementadas foram avaliados e demonstraram que, apesar de avanços iniciais, a acessibilidade comunicacional permaneceu como o principal entrave à inclusão plena, uma vez que a ausência de intérpretes, a inexistência de materiais bilíngues padronizados e a dependência de mediação por colegas limitaram a autonomia e a permanência dos participantes. (c) Foram apresentadas diretrizes para um modelo de gestão inclusiva voltado à pessoa surda, enfatizando políticas bilíngues, formação continuada, protocolos formais de comunicação acessível e mecanismos de monitoramento alinhados aos ODS 8 e 10.

O estudo apresentou limitações relacionadas ao número reduzido de participantes, à dependência de autorrelatos e ao acesso parcial às informações institucionais das empresas envolvidas, impossibilitando análises documentais mais amplas. Ainda assim, os resultados obtidos reforçaram a relevância do tema e ofereceram evidências empíricas consistentes para o aprimoramento das práticas de inclusão sociolaboral.

A pesquisa também gerou contribuições teóricas e práticas. Do ponto de vista teórico, reforçou a centralidade da acessibilidade comunicacional como eixo estruturante de modelos de gestão inclusiva, aprofundando discussões sobre bilinguismo, cultura surda e equidade no ambiente de trabalho. No campo prático, foram indicadas recomendações gerenciais que podem apoiar a tomada de decisão de empresas participantes do Programa Asas do Bem e de outras organizações interessadas em desenvolver políticas inclusivas. Entre elas, destacam-se: formalização de políticas bilíngues, ampliação da formação em Libras para gestores e equipes, criação de indicadores específicos para acompanhamento da inclusão, institucionalização de práticas permanentes de escuta ativa das pessoas surdas e implementação de mecanismos estruturados de progressão na carreira.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise quantitativa de indicadores organizacionais de desempenho, explorem comparações com outros modelos de inclusão e aprofundem o estudo das relações entre políticas corporativas, cultura organizacional e práticas bilíngues. Tais iniciativas poderão contribuir para a consolidação de evidências que reforcem a importância da inclusão de pessoas surdas como prática contínua, estruturada e alinhada aos princípios da equidade e da justiça social.

## Referências

ALMEIDA, L.; MACHADO, R.; RAMOS, P. Inclusão e desenvolvimento profissional de pessoas surdas no ambiente corporativo. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, v. 12, n. 2, p. 55–73, 2023.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 jul. 1991.

BRASIL. Lei nº 10.436, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a Língua Brasileira de Sinais – Libras. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 abr. 2002.

BRASIL. Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005. Regulamenta a Lei nº 10.436/2002. *Diário Oficial da União*, Brasília, 23 dez. 2005.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DIZEU, M.; CAPORALI, S. Surdez, identidade e inclusão. *Revista Educação Especial*, v. 18, n. 2, p. 165–178, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Pessoas com deficiência no Brasil: panorama nacional*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2025.

LADD, Paddy. *Understanding deaf culture: in search of Deafhood*. Clevedon: Multilingual Matters, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOREIRA, L. C.; CAETANO, L. A. Acessibilidade comunicacional e ensino bilíngue para surdos. *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 26, n. 1, p. 17–35, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 10 out. 2025.

QUADROS, Ronice; KARNOPP, Lodenir. *Língua de sinais brasileira: estudos linguísticos*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SANTOS, D. R.; SINA, M. A.; SANTOS, F. G. Desafios da inclusão de surdos no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Gestão e Sociedade*, v. 17, n. 2, p. 99–115, 2023.

SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: construindo uma sociedade para todos*. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2005.

SKLIAR, Carlos. *A surdez: um olhar sobre a diferença*. Porto Alegre: Mediação, 2000.

SKLIAR, Carlos; QUADROS, Ronice M. *Educação de surdos: práticas e perspectivas*. Porto Alegre: Mediação, 2000.

STROBEL, Karin. *As imagens do outro sobre a cultura surda*. Florianópolis: UFSC, 2008.

WOOD JR., Thomaz. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZALASIK, G.; BUDDE, C. Comunicação inclusiva e acessibilidade: desafios para a gestão contemporânea. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional*, v. 3, n. 2, p. 44–59, 2021.

## **APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA**

### **A.1 Questionário — Participantes Surdos**

O presente questionário tem por objetivo compreender a trajetória profissional, as percepções de inclusão e as barreiras comunicacionais enfrentadas pelos participantes surdos vinculados à Associação dos Surdos de São José dos Campos (ASSJC).

1. Situação ocupacional atual: ( ) Empregado ( ) Desempregado
2. Tipo de contrato: ( ) CLT ( ) Temporário ( ) Estágio ( ) Terceirizado ( ) MEI/Autônomo ( ) Outro: \_\_\_\_\_
3. Função/cargo atual: \_\_\_\_\_ Setor/área: \_\_\_\_\_
4. Tempo total de experiência profissional: \_\_\_\_\_ anos

5. A empresa em que trabalha possui ações específicas voltadas à inclusão de pessoas surdas? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei

6. A comunicação no ambiente de trabalho ocorre com apoio de: ( ) Intérprete de Libras ( ) Colegas que sabem Libras ( ) Recursos visuais ( ) Aplicativos de tradução ( ) Outros: \_\_\_\_\_

7. Como você avalia o apoio da empresa à sua comunicação diária? (1) Péssimo (2) Ruim (3) Regular (4) Bom (5) Ótimo

8. Você participou de treinamentos internos após o ingresso na empresa? ( ) Sim ( ) Não

9. Avalie o nível de acessibilidade desses treinamentos: (1) Inacessível (2) Pouco acessível (3) Parcialmente acessível (4) Acessível (5) Totalmente acessível

10. Quais melhorias você sugere para fortalecer a inclusão de pessoas surdas no ambiente de trabalho? \_\_\_\_\_

**Nota:** O questionário foi elaborado em formato bilíngue (Português/Libras) e aplicado com apoio de intérpretes, garantindo plena acessibilidade aos respondentes surdos.

## **A.2 Questionário — Gestores/Representantes das Empresas Parceiras**

Este questionário destina-se aos gestores ou representantes de empresas parceiras do Programa Asas do Bem da Embraer, com o objetivo de avaliar as políticas, práticas e percepções relacionadas à inclusão de pessoas surdas.

1. A empresa oferece treinamentos em Libras aos colaboradores ouvintes? ( ) Sim ( ) Não

2. Carga horária total em Libras oferecida nos últimos 12 meses: \_\_\_\_\_ horas

3. A empresa possui políticas estruturadas de inclusão voltadas para pessoas surdas? ( ) Sim ( ) Não ( ) Em elaboração

4. A acessibilidade comunicacional é garantida no ambiente de trabalho? ( ) Sempre ( ) Às vezes ( ) Nunca

5. Selecione os recursos de acessibilidade disponíveis: ( ) Intérprete ( ) Materiais visuais ( ) Tecnologia assistiva ( ) Reuniões em Libras ( ) Outros: \_\_\_\_\_

6. Nos últimos três meses, foram realizados encontros, palestras ou oficinas sobre inclusão? ( ) Sim ( ) Não

7. Como você avalia o engajamento dos gestores e líderes nas ações de inclusão? (1) Muito baixo (2) Baixo (3) Moderado (4) Alto (5) Muito alto

8. A empresa avalia os resultados das ações inclusivas com indicadores específicos? ( ) Sim ( ) Não ( ) Parcialmente

9. Principais desafios enfrentados para promover a inclusão de pessoas surdas:

---

10. Sugestões para aprimorar a política de inclusão da empresa:

---