

GESTÃO SURDA E IDENTIDADE VISUAL E ESPACIAL: UM ENSAIO TEÓRICO À LUZ DA PSICOLOGIA AMBIENTAL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO HUMANA

DEAF MANAGEMENT AND VISUAL AND SPATIAL IDENTITY: A THEORETICAL ESSAY IN LIGHT OF ENVIRONMENTAL PSYCHOLOGY IN THE CONTEXT OF HUMAN MANAGEMENT

GESTIÓN DE PERSONAS SORDAS E IDENTIDAD VISUAL Y ESPACIAL: UN ENSAYO TEÓRICO A LA LUZ DE LA PSICOLOGÍA AMBIENTAL EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN HUMANA

Fábio Luiz Benício Maia Nogueira¹, Nayara de Almeida Adriano², João Batista Alves de Oliveira Filho³, Karine Martins Cunha Venceslau⁴, Geraldo Venceslau de Lima Júnior⁵, Francisco Raimundo Holanda Vasconcelos⁶

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4496

Recibido: 05/02/2026 | Aceptado: 09/02/2026 | Publicación en línea: 18/02/2026.

RESUMO

Este artigo apresenta um ensaio teórico que analisa a gestão surda a partir da articulação entre identidade visual e espacial, psicologia ambiental e administração humana. Parte-se do reconhecimento de que os modelos tradicionais de gestão, historicamente fundamentados em uma lógica ouvintista e oral-auditiva, tendem a invisibilizar as especificidades culturais, linguísticas e perceptivas da comunidade surda. Diante desse problema, o estudo tem como objetivo discutir de que maneira a gestão surda pode contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, humanos e culturalmente sensíveis, considerando o papel do espaço e da visualidade nos processos administrativos. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter teórico-reflexivo, fundamentada em revisão crítica da literatura nas áreas de administração humana, psicologia ambiental e estudos surdos. A análise dos referenciais teóricos evidencia que a identidade visual e espacial constitui um eixo estruturante da cultura surda e que os ambientes organizacionais atuam como mediadores simbólicos das relações sociais e identitárias. Os resultados indicam que a incorporação de princípios visuais e espaciais na gestão favorece a participação, o bem-estar e o reconhecimento das pessoas surdas nas organizações.

¹ Doutor em Administração de Empresas, Universidade de Fortaleza, Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: fluiz.ufc@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9548-2732>

² Doutora em Letras, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

E-mail: nayaraadriano@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-9294-7619>

³ Doutorando em Letras, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

E-mail: joao.filho@ufca.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2699-7294>

⁴ Mestra em Ensino e Formação Docente, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil.

E-mail: karine.venceslau@ifce.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6817-8751>

⁵ Mestre em Ensino e Formação Docente, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, Ceará, Brasil. E-mail: geraldovenceslau@ifce.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9522-9718>

⁶ Mestre em Ensino e Formação Docente, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, Ceará, Brasil. E-mail: franciscorhv@unilab.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-8158-3117>

Conclui-se que a gestão surda, ao dialogar com a psicologia ambiental e a administração humana, amplia os horizontes teóricos da administração e oferece subsídios práticos para a construção de organizações mais éticas, acessíveis e comprometidas com a diversidade humana.

Palavras-chave: Gestão Surda. Administração Humana. Psicologia Ambiental. Identidade Visual. Espaços Organizacionais.

ABSTRACT

This article presents a theoretical essay that analyzes deaf management through the articulation of visual and spatial identity, environmental psychology, and human administration. It is based on the understanding that traditional management models, historically grounded in an oral-auditory and hearing-centered logic, tend to overlook the cultural, linguistic, and perceptual specificities of the deaf community. In response to this issue, the study aims to discuss how deaf management can contribute to the construction of more inclusive, humane, and culturally sensitive organizational environments, emphasizing the role of space and visuality in administrative processes. Methodologically, this is a qualitative, theoretical-reflective study grounded in a critical literature review in the fields of human administration, environmental psychology, and deaf studies. The analysis of the theoretical framework demonstrates that visual and spatial identity is a core element of deaf culture and that organizational environments function as symbolic mediators of social and identity relations. The findings indicate that incorporating visual and spatial principles into management practices enhances participation, well-being, and recognition of deaf individuals within organizations. It is concluded that deaf management, in dialogue with environmental psychology and human administration, broadens the theoretical scope of management studies and provides practical contributions toward building more ethical, accessible, and diversity-oriented organizations.

Keywords: Deaf Management. Human Administration. Environmental Psychology. Visual Identity. Organizational Spaces.

RESUMEN

Este artículo presenta un ensayo teórico que analiza la gestión sorda a partir de la articulación entre identidad visual y espacial, psicología ambiental y administración humana. Se parte del reconocimiento de que los modelos tradicionales de gestión, históricamente basados en una lógica oyente y oral-auditiva, tienden a invisibilizar las especificidades culturales, lingüísticas y perceptivas de la comunidad sorda. Ante este problema, el estudio tiene como objetivo discutir cómo la gestión sorda puede contribuir a la construcción de entornos organizacionales más inclusivos, humanos y culturalmente sensibles, considerando el papel del espacio y la visualidad en los procesos administrativos. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, de carácter teórico-reflexivo, basada en una revisión crítica de la literatura en las áreas de administración humana, psicología ambiental y estudios sordos. El análisis de los referentes teóricos evidencia que la identidad visual y espacial constituye un eje central de la cultura sorda y que los espacios organizacionales actúan como mediadores simbólicos de las relaciones sociales e identitarias. Los resultados señalan que la incorporación de principios visuales y espaciales en la gestión favorece la participación, el bienestar y el reconocimiento de las personas sordas en las organizaciones. Se concluye que la gestión sorda, en diálogo con la psicología ambiental y la administración humana, amplía los marcos teóricos de la administración y ofrece aportes

prácticos para la construcción de organizaciones más éticas, accesibles y comprometidas con la diversidad humana.

Palabras clave: Gestión Sorda. Administración Humana. Psicología Ambiental. Identidad Visual. Espacios Organizacionales.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A compreensão contemporânea da gestão surda exige um deslocamento epistemológico em relação aos modelos tradicionais de administração, historicamente estruturados a partir de uma racionalidade oral-auditiva, normativa e homogeneizante. Nesse sentido, torna-se fundamental reconhecer que os processos de gestão, organização do trabalho e construção institucional não são neutros, mas atravessados por dimensões culturais, simbólicas, linguísticas e espaciais que impactam diretamente a experiência dos sujeitos. A surdez, compreendida sob a perspectiva sociocultural, configura-se como uma diferença linguística e identitária, e não como uma deficiência a ser compensada, o que impõe novos parâmetros à administração humana e às práticas organizacionais inclusivas.

A administração humana, ao priorizar o ser humano em sua complexidade biopsicossocial e cultural, oferece um terreno fértil para o diálogo com os estudos surdos e com a psicologia ambiental. Essa abordagem rompe com a lógica instrumental da gestão clássica, centrada exclusivamente na eficiência e no controle, ao reconhecer que os ambientes organizacionais produzem sentidos, afetam subjetividades e moldam relações de poder e pertencimento. Conforme Chanlat (2000, p. 34), “a organização é, antes de tudo, um espaço humano, no qual se entrelaçam identidades, valores, símbolos e práticas sociais”, o que torna imprescindível analisar como tais elementos se manifestam quando os sujeitos organizacionais são pessoas surdas.

A centralidade da identidade visual e espacial na cultura surda decorre do fato de que as línguas de sinais se estruturam a partir da visualidade e da espacialidade como eixos fundamentais da comunicação. Strobel (2008, p. 45) destaca que “a experiência surda é eminentemente visual, sendo o espaço um elemento constitutivo da linguagem, da cultura e das formas de interação social”. Dessa forma, a gestão que ignora os aspectos visuais e espaciais do ambiente organizacional tende a reproduzir exclusões simbólicas e práticas, mesmo quando formalmente

comprometida com políticas de inclusão.

A psicologia ambiental contribui de maneira decisiva para essa análise ao investigar as relações entre o comportamento humano e o ambiente físico-social. Autores clássicos como Altman (1975, p. 18) afirmam que “o ambiente não é um mero cenário das ações humanas, mas um componente ativo que influencia percepções, interações e identidades”. No contexto da gestão surda, isso significa reconhecer que iluminação inadequada, layouts fechados, barreiras visuais e ausência de sinalização acessível comprometem não apenas a comunicação, mas também a autonomia, o bem-estar e o reconhecimento simbólico dos sujeitos surdos nas organizações.

A noção de espaço, nesse sentido, ultrapassa sua dimensão física e assume um caráter social e político. Lefebvre (1991, p. 26) argumenta que “o espaço é produzido socialmente, refletindo e reproduzindo as relações de poder existentes”. Assim, ambientes organizacionais concebidos a partir de uma lógica ouvinte reforçam a hegemonia da oralidade e da normatividade auditiva, marginalizando modos visuais de percepção e interação. A gestão surda, ao contrário, propõe a ressignificação desses espaços, incorporando princípios de visibilidade, circularidade, abertura e compartilhamento, alinhados às práticas comunicacionais da comunidade surda.

Do ponto de vista da identidade organizacional, a presença de elementos visuais acessíveis — como sinalização em Libras, uso estratégico de cores e contrastes, disposição espacial que favoreça o contato visual e tecnologias visuais de comunicação — atua como um marcador simbólico de pertencimento. Hall (1997, p. 51) enfatiza que “a identidade é construída por meio de sistemas de representação”, o que implica reconhecer o espaço organizacional como um texto cultural que comunica valores, hierarquias e reconhecimentos. Para os sujeitos surdos, a ausência de representação visual de sua língua e cultura pode gerar sentimentos de invisibilidade e exclusão, mesmo em contextos formalmente inclusivos.

A gestão surda, nesse cenário, não se limita à presença de gestores surdos ou ao uso pontual da língua de sinais, mas envolve uma transformação mais profunda das práticas administrativas e dos ambientes organizacionais. Trata-se de uma gestão orientada pela visualidade, pela ética da diferença e pelo reconhecimento da pluralidade humana. Conforme Bauman (2005, p. 17), “o desafio das organizações contemporâneas é aprender a conviver com a diferença sem reduzi-la ou neutralizá-la”. Esse desafio torna-se ainda mais evidente quando se considera que a cultura organizacional dominante tende a naturalizar padrões ouvintes como universais.

Sob a ótica da administração humana, a integração entre gestão surda e psicologia

ambiental reforça a ideia de que a inclusão efetiva se materializa no cotidiano, nos espaços e nas práticas concretas. Ambientes organizacionais planejados a partir de princípios visuais não beneficiam apenas pessoas surdas, mas ampliam as possibilidades comunicacionais e relacionais para todos os sujeitos, promovendo uma gestão mais democrática e sensível à diversidade. Gibson (1986, p. 127), ao tratar da percepção ambiental, destaca que “o ambiente oferece possibilidades de ação que variam conforme as capacidades perceptivas do indivíduo”, o que reforça a necessidade de ambientes que reconheçam diferentes formas de perceber e interagir com o mundo.

Nesse contexto, a gestão surda pode ser compreendida como uma expressão avançada da administração humana, na medida em que questiona paradigmas hegemônicos, valoriza saberes minoritários e propõe uma reorganização simbólica e espacial das organizações. Ao incorporar os aportes da psicologia ambiental, esse campo amplia sua capacidade analítica e interventiva, evidenciando que a inclusão não é apenas uma questão normativa ou legal, mas um processo profundamente ligado à forma como os espaços são concebidos, vivenciados e significados.

Dessa maneira, o diálogo entre gestão surda, identidade visual e espacial e psicologia ambiental revela-se essencial para a construção de organizações verdadeiramente humanas, nas quais a diversidade não seja apenas tolerada, mas reconhecida como elemento constitutivo da vida organizacional. Trata-se de um movimento que desloca a administração de uma lógica meramente funcional para uma perspectiva ética, cultural e relacional, alinhada aos desafios contemporâneos da gestão e da convivência humana.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão Surda e Administração Humana

A gestão surda insere-se no campo das ciências administrativas como uma abordagem crítica e contra-hegemônica, ao questionar os pressupostos históricos que sustentam os modelos tradicionais de gestão, fortemente ancorados em paradigmas ouvintistas, normativos e universalizantes. A administração humana, por sua vez, constitui um campo teórico que se afasta da racionalidade instrumental clássica, colocando o ser humano, suas subjetividades, culturas e relações simbólicas no centro da análise organizacional. A articulação entre gestão surda e administração humana revela-se, portanto, fundamental para compreender como as organizações

podem ser repensadas a partir da diversidade linguística, cultural e perceptiva.

A perspectiva da administração humana compreende a organização como um espaço social complexo, no qual se entrecruzam dimensões econômicas, simbólicas, políticas e culturais. Chanlat (2000, p. 31) afirma que “a empresa não é apenas um sistema técnico-econômico, mas um sistema humano, marcado por valores, afetos, identidades e conflitos”. Essa compreensão amplia o olhar sobre os processos de gestão, deslocando o foco exclusivo da eficiência para a valorização da dignidade humana, do reconhecimento e da inclusão. No contexto da gestão surda, esse deslocamento é essencial, pois permite compreender a surdez como diferença cultural e linguística, e não como limitação funcional.

Os estudos surdos, ao adotarem uma abordagem sociocultural da surdez, defendem que as pessoas surdas constituem uma minoria linguística com identidade própria, organizada em torno das línguas de sinais e de práticas culturais específicas. Skliar (1998, p. 15) sustenta que “a surdez não é um problema clínico, mas uma construção histórica e social produzida pelas relações de poder entre ouvintes e surdos”. Essa afirmação tem implicações diretas para a administração, uma vez que evidencia que as barreiras enfrentadas por pessoas surdas nas organizações não decorrem de sua condição sensorial, mas da forma como os ambientes e processos são estruturados.

A gestão surda, nesse sentido, propõe uma reorganização das práticas administrativas a partir da visualidade, da espacialidade e da comunicação em línguas de sinais. Trata-se de um modelo que valoriza a participação ativa de sujeitos surdos nos processos decisórios e reconhece a centralidade da Libras como língua legítima nos contextos organizacionais. Strobel (2008, p. 47) destaca que “a cultura surda é visual, coletiva e espacial, e qualquer processo de gestão que desconsidere esses elementos tende a reproduzir exclusões simbólicas e práticas”. Assim, a administração humana encontra na gestão surda um campo privilegiado para aprofundar suas reflexões sobre ética, diversidade e reconhecimento.

Além disso, a gestão surda desafia as organizações a revisarem suas concepções de liderança, comunicação e poder. Modelos hierárquicos rígidos, baseados na comunicação oral e em fluxos verticais de informação, mostram-se incompatíveis com práticas inclusivas voltadas à comunidade surda. Conforme Mintzberg (2009, p. 142), “a gestão eficaz depende menos de estruturas formais e mais da qualidade das interações humanas”. No caso da gestão surda, tais interações são eminentemente visuais e espaciais, o que exige uma reconfiguração dos ambientes e das práticas organizacionais.

PSICOLOGIA AMBIENTAL E ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

A psicologia ambiental constitui um campo interdisciplinar que investiga as relações entre o comportamento humano e o ambiente físico e social. Seu aporte teórico é especialmente relevante para a análise dos espaços organizacionais, compreendidos não apenas como locais de trabalho, mas como ambientes simbólicos que influenciam percepções, interações, identidades e formas de pertencimento. Segundo Gifford (2014, p. 5), “os ambientes moldam o comportamento humano tanto quanto o comportamento humano molda os ambientes”, evidenciando uma relação dialética entre sujeito e espaço.

Nos contextos organizacionais, a psicologia ambiental contribui para compreender como fatores como layout, iluminação, acústica, cores e disposição espacial afetam o bem-estar, a comunicação e o desempenho dos indivíduos. Altman (1975, p. 19) enfatiza que “o ambiente físico é um mediador das relações sociais”, atuando como facilitador ou obstáculo à interação humana. Para pessoas surdas, essa mediação assume um papel ainda mais central, uma vez que a comunicação em línguas de sinais depende diretamente da visibilidade, do campo visual compartilhado e da organização espacial.

A noção de espaço, na psicologia ambiental, extrapola sua materialidade e passa a ser compreendida como um constructo social. Lefebvre (1991, p. 38) argumenta que “o espaço é produzido socialmente e carrega as marcas das relações de poder que o constituem”. Nos ambientes organizacionais, essa produção do espaço tende a refletir valores ouvintistas, privilegiando a oralidade e marginalizando formas visuais de comunicação. Tal configuração gera ambientes excludentes para sujeitos surdos, mesmo quando não há intenção explícita de discriminação.

A identidade visual e espacial, nesse contexto, emerge como um elemento fundamental para a inclusão. Ambientes organizacionais que incorporam princípios da visualidade — como sinalização em Libras, disposição circular dos espaços, uso adequado de iluminação e tecnologias visuais de comunicação — favorecem a autonomia e a participação de pessoas surdas. Gibson (1986, p. 127), ao tratar das *affordances* ambientais, afirma que “o ambiente oferece possibilidades de ação que variam conforme as capacidades perceptivas do indivíduo”. Dessa forma, ambientes projetados a partir de uma lógica visual ampliam as possibilidades de ação e interação para sujeitos surdos.

Do ponto de vista identitário, o espaço organizacional atua como um dispositivo simbólico

de reconhecimento ou exclusão. Hall (1997, p. 52) ressalta que “as identidades são construídas dentro e através da representação”, o que implica reconhecer o espaço como um meio de comunicação de valores institucionais. A ausência de referências visuais à cultura surda nos ambientes de trabalho pode reforçar sentimentos de invisibilidade e não pertencimento, impactando negativamente o engajamento e o bem-estar dos trabalhadores surdos.

Ao articular psicologia ambiental e gestão surda, evidencia-se que a inclusão organizacional não se limita a políticas formais ou adaptações pontuais, mas requer uma transformação estrutural dos espaços e das práticas de gestão. A administração humana, ao incorporar esses aportes teóricos, amplia sua capacidade de promover organizações mais justas, acessíveis e sensíveis à diversidade humana, reconhecendo que o espaço é um elemento ativo na construção das relações organizacionais e das identidades dos sujeitos que nelas atuam.

IDENTIDADE VISUAL E ESPACIAL NA CULTURA SURDA

A identidade visual e espacial constitui um dos pilares centrais da cultura surda, uma vez que a experiência do mundo, das relações sociais e da linguagem ocorre predominantemente por meio da visualidade. Diferentemente da cultura ouvinte, estruturada a partir da oralidade e da audição, a cultura surda organiza-se em torno do espaço compartilhado, do corpo em movimento e do olhar como mediadores fundamentais da comunicação e da construção identitária. Nesse sentido, compreender a identidade surda implica reconhecer que o espaço não é apenas um suporte físico, mas um elemento constitutivo da linguagem, da cultura e das formas de pertencimento social.

Strobel (2008) enfatiza que a visualidade é um marcador cultural que atravessa todas as dimensões da vida surda, incluindo os ambientes institucionais e organizacionais. Para a autora, a identidade surda se consolida na interação entre sujeitos que compartilham uma mesma língua visual-espacial e práticas culturais específicas, o que reforça a centralidade do espaço como lugar de produção simbólica. Essa compreensão é essencial para os estudos organizacionais, pois evidencia que ambientes que desconsideram a visualidade tendem a invisibilizar identidades surdas.

A cultura surda é visual em sua essência. Ela se constrói a partir da experiência do olhar, do uso do espaço e do corpo como instrumentos de significação. O espaço, para o sujeito surdo, não é neutro, mas um território de comunicação, de encontro e de construção identitária, no qual a língua de sinais se materializa e se fortalece (Strobel, 2008, p. 46).

A identidade visual e espacial também se manifesta na forma como os sujeitos surdos percebem e se apropriam dos ambientes sociais. Skliar (1998) destaca que a surdez, enquanto diferença cultural, produz modos próprios de habitar o espaço, de organizar a comunicação e de estabelecer vínculos sociais. Essa perspectiva rompe com concepções deficitárias da surdez e desloca o foco para as práticas culturais e simbólicas da comunidade surda.

A identidade surda não se define pela ausência da audição, mas pela presença de uma língua visual e de uma cultura que se organiza espacialmente. O espaço é vivido, significado e compartilhado de maneira distinta pelos surdos, constituindo-se como um elemento estruturante de suas relações sociais e de sua experiência no mundo (Skliar, 1998, p. 29).

Do ponto de vista da psicologia ambiental, a relação entre identidade e espaço é compreendida como um processo dialético, no qual os indivíduos constroem significados a partir dos ambientes que habitam, ao mesmo tempo em que os transformam simbolicamente. Proshansky, Fabian e Kaminoff (1983) introduzem o conceito de identidade de lugar, ressaltando que os espaços contribuem para a formação da identidade pessoal e coletiva. No caso da cultura surda, essa identidade de lugar assume contornos visuais e espaciais específicos, vinculados à comunicação em língua de sinais.

A identidade de lugar refere-se às dimensões do self que se desenvolvem em relação aos ambientes físicos. Esses ambientes tornam-se parte da identidade do indivíduo quando são consistentemente associados a significados culturais, sociais e simbólicos, influenciando a forma como as pessoas se percebem e se posicionam no mundo (Proshansky; Fabian; Kaminoff, 1983, p. 59).

A ausência de ambientes visualmente acessíveis, especialmente em contextos institucionais e organizacionais, pode comprometer o reconhecimento da identidade surda e gerar processos de exclusão simbólica. Hall (1997) contribui para essa discussão ao afirmar que a identidade é construída por meio de sistemas de representação, nos quais o espaço atua como um meio comunicativo. Assim, ambientes que não incorporam referências visuais à cultura surda tendem a reforçar a hegemonia ouvintista e a marginalização das diferenças.

As identidades são produzidas dentro da representação e não fora dela. Elas emergem no interior dos discursos, dos símbolos e das práticas culturais que dão sentido às experiências dos sujeitos, incluindo os espaços que habitam e nos quais são reconhecidos ou silenciados (Hall, 1997, p. 55).

Dessa forma, a identidade visual e espacial na cultura surda não pode ser compreendida como um elemento periférico, mas como um eixo estruturante da experiência surda. No campo da administração humana e da gestão surda, esse entendimento impõe a necessidade de repensar os espaços organizacionais como ambientes culturalmente sensíveis, capazes de reconhecer e valorizar a visualidade como princípio de inclusão, pertencimento e dignidade humana.

CONCLUSÃO

O presente ensaio teórico teve como objetivo analisar a gestão surda a partir da articulação entre identidade visual e espacial, psicologia ambiental e administração humana, evidenciando que os processos de gestão não podem ser compreendidos de forma dissociada das dimensões culturais, simbólicas e espaciais que constituem a experiência dos sujeitos organizacionais. Ao longo da discussão, demonstrou-se que a surdez, concebida sob a perspectiva sociocultural, demanda modelos de gestão que reconheçam a visualidade e a espacialidade como elementos estruturantes da comunicação, da identidade e do pertencimento.

Os achados teóricos indicam que a gestão surda representa uma ampliação crítica dos paradigmas tradicionais da administração, ao questionar a centralidade da oralidade e da normatividade auditiva nos ambientes organizacionais. Nesse sentido, a administração humana mostrou-se um campo teórico convergente, ao enfatizar o ser humano em sua totalidade e ao reconhecer a organização como um espaço social, relacional e simbólico. A incorporação dos aportes da psicologia ambiental reforçou a compreensão de que o espaço organizacional não é neutro, mas atua ativamente na mediação das relações, na produção de sentidos e na construção das identidades.

Evidenciou-se, ainda, que a identidade visual e espacial na cultura surda constitui um elemento central para a inclusão efetiva, pois ambientes organizacionais planejados a partir de princípios visuais favorecem a autonomia, a participação e o reconhecimento simbólico das pessoas surdas. A ausência desses princípios tende a reproduzir formas sutis de exclusão, mesmo em contextos institucionalmente comprometidos com a diversidade. Assim, a inclusão não se limita a adaptações pontuais ou políticas formais, mas exige transformações estruturais nas práticas de gestão e no desenho dos espaços organizacionais.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o campo da administração ao integrar os estudos surdos e a psicologia ambiental, ampliando o debate sobre diversidade, identidade e

espaço nas organizações. Do ponto de vista prático, aponta para a necessidade de gestores e organizações repensarem seus ambientes e processos à luz da visualidade, promovendo modelos de gestão mais éticos, humanos e culturalmente sensíveis. Conclui-se, portanto, que a gestão surda, articulada à identidade visual e espacial, não apenas favorece a inclusão da comunidade surda, mas também fortalece a construção de organizações mais democráticas, acessíveis e alinhadas aos princípios da administração humana.

REFERÊNCIAS

- ALTMAN, Irwin. **The environment and social behavior: privacy, personal space, territory, and crowding**. Monterey: Brooks/Cole, 1975.
- BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e gestão: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIFFORD, Robert. **Environmental psychology: principles and practice**. 5. ed. Colville: Optimal Books, 2014.
- GIBSON, James J. **The ecological approach to visual perception**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1986.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- LEFEBVRE, Henri. **The production of space**. Oxford: Blackwell, 1991.
- MINTZBERG, Henry. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2009.
- PROSHANSKY, Harold M.; FABIAN, Abbe K.; KAMINOFF, Robert. Place-identity: physical world socialization of the self. **Journal of Environmental Psychology**, London, v. 3, n. 1, p. 57–83, 1983.
- SKLIAR, Carlos. **A surdez: um olhar sobre as diferenças**. Porto Alegre: Mediação, 1998.
- STROBEL, Karin Lilian. **As imagens do outro sobre a cultura surda**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.