



Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Anais

III Seminário Internacional Sociedade Inclusiva *Ações Inclusivas de Sucesso*

Belo Horizonte
24 a 28 de maio de 2004

Realização:



Mesa Redonda “Inclusão Profissional de Pessoas com Deficiência”

INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO TRABALHO: DESAFIOS PARA A GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio

Professor da PUC Minas

Gyslene Gonçalves

Cyntia Mônica da Silveira

João Guilherme Frota

Simone dos Santos

Márcio Henrique Alves

Luciana Daniela Silva

Palavras-Chave: Inclusão no Trabalho; Gestão de Pessoas; Gestão Inclusiva.

I. Introdução

Observa-se atualmente, no campo de conhecimento da Administração, a centralidade da chamada “ética no mundo dos negócios”. Tanto nos meios acadêmicos quanto na mídia, as discussões e reflexões sobre as posturas éticas das organizações e de seus gestores são colocadas como ponto de partida para a modernização das relações de trabalho e do próprio modelo de desenvolvimento econômico, principalmente quando se considera o cenário dos países latino-americanos em desenvolvimento, como o Brasil (SEN, 2001).

Esse fenômeno, que começou a se manifestar com grande intensidade no cenário brasileiro a partir dos últimos anos, tem como base a importação de modelos gerenciais dos países capitalistas centrais, com destaque para os EUA (MEGGINSON, MOSLEY & PIETRI, 1998). No entanto, percebe-se que a modernização das práticas gerenciais no Brasil não se dá de maneira linear e mecanicista como algumas abordagens sobre ética nos negócios pressupõem. Como exemplo disso, pode-se mencionar a inclusão de pessoas com deficiência no chamado “Mundo do Trabalho”.

Ao contrário de ser um processo livre de contradições e linearmente articulado e implementado nas organizações, a inclusão apresenta-se como um construto em constante reelaboração, no qual diferentes visões sobre trabalho, produtividade e justiça social nos negócios confrontam-se mutuamente. Isso exige dos administradores de organizações privadas, públicas e não governamentais, novas estratégias para gerenciar os processos de inclusão (ROBINS & COULTER, 1998). O problema maior é que esse conteúdo permanece à margem dos currículos de formação de gestores de organizações nas universidades brasileiras, salvo raríssimas exceções.

No entanto, o maior problema parece estar ligado ao fato de as técnicas para implementação de parcerias de inclusão no trabalho serem ainda pouco conhecidas, debatidas e experimentadas no caso brasileiro. Tanto concepções e percepções que subvalorizam quanto superdimensionam o potencial da inclusão e das parcerias sociais são encontradas (ROBINS, 2000).

Além disso, percebe-se no cenário brasileiro de negócios a existência de concepções equivocadas sobre a realidade de pessoas com deficiências e sobre o verdadeiro potencial da inclusão no trabalho, apesar de o discurso empresarial colocá-la como item

fundamental de responsabilidade social corporativa (FERRARI & CAMPOS, 2001). Ventre essas concepções, a mais presente é a de que inclusão no trabalho não representa ganhos de competitividade para as organizações. Sendo assim, manifesta-se ainda o caráter assistencialista e paternalista da inclusão no trabalho no Brasil.

Por outro lado, problemas decorrentes dessa concepção equivocada não se restringem ao mundo das empresas, penetrando também nas universidades, principalmente nos cursos de formação de gestores, como é o caso da Administração. Isso impede que profissionais no campo da gestão desenvolvam, ao longo de sua trajetória de formação nas universidades brasileiras, importantes habilidades para o gerenciamento da inclusão.

Além disso, não se discute mais profundamente o potencial dos processos de inclusão no trabalho como geradores de produtividade para as organizações brasileiras, pois se parte do pressuposto de que os ganhos com esses processos devem se restringir às próprias pessoas com necessidades especiais. Quando muito, são discutidos os ganhos empresariais ligados às variáveis externas às organizações, como consolidação da imagem institucional, melhoria das relações com a clientela, entre outras (BATEMAN & SNELL, 1998).

Percebe-se, no entanto, que grandes avanços no gerenciamento podem ser obtidos por meio dos processos de inclusão no trabalho. Além de os portadores de necessidades especiais mostrarem-se, na grande maioria das vezes, mais engajados e produtivos no trabalho que outros empregados da empresa, o convívio com indivíduos com realidades psicossociais diferenciadas permite aos trabalhadores o desenvolvimento de habilidades comunicativas, de alteridade, de ação em equipe, entre outras, que resultam em avanços substanciais da produtividade no trabalho.

Pelo fato de essas concepções sobre Inclusão não serem sistematicamente debatidas, perpetuam-se visões estreitas sobre a presença de pessoas com deficiências nas organizações. O presente artigo se propõe a discutir a relevância da Inclusão para a consolidação das estratégias de responsabilidade social corporativa, destacando estratégias, papéis e desafios na construção de projetos em parceria entre organizações e instituições defensoras dos direitos de pessoas com deficiências.

II. Deficiência: mitos e realidades

Observa-se entre o público em geral, o que se reflete também no espaço organizacional, um elevado grau de desinformação quanto ao universo das pessoas com deficiências. Ora essas concepções mitificadas da deficiência apontam para um paternalismo travestido de preocupação humana e social, ora apontam para a supervalorização de outras habilidades do público com deficiência.

É comum encontrar tanto aqueles que acreditam ser necessário tratar o diferente como totalmente diferente, relegando a ele posições menores no trabalho, quanto aqueles que acreditam, por exemplo, que cegos desenvolvem percepções auditivas ou de tato mais apuradas que outras pessoas. Na verdade se trata de concepções esteriotipadas e equivocadas em ambos os casos.

Isso torna o processo de inclusão de pessoas com deficiências no trabalho mais complexo do que a princípio seria. Além disso, o caráter de luta social leva muitos autores e militantes a deixarem de lado a discussão dos problemas decorrentes da inclusão no trabalho, sob o temor de afastar as poucas boas intenções e tentativas de inclusão encontradas nas organizações. Essa é uma visão estreita, focalizada no curto-prazo, que pode resultar em projetos apenas de inserção no trabalho, sem a efetiva inclusão social, ou até mesmo em resultados perversos no longo-prazo. Na medida em que passam ao largo dos desafios presentes, geram resultados aquém do potencial social e competitivo que a integração de pessoas com deficiências contém para as organizações de P & D.

O ponto de partida para estruturar estratégias adequadas à inclusão no trabalho é o entendimento da relação do portador de deficiência com o trabalho. Nas sociedades contemporâneas, trabalho carrega tanto a natureza de realização pessoal quanto de sofrimento e alienação. Entre esses dois pólos, o trabalho se apresenta como categoria central na construção de sentido à existência, apesar de todo o “estranhamento” do labor presente nos processos de trabalho capitalistas e dos questionamentos à centralidade do trabalho como categoria social estruturante (ANTUNES, 1995).

Sendo assim, incluir no trabalho significa inserir pessoas com deficiências em atividades que, ao mesmo tempo, representarão para elas sentido à vida, sofrimento, prazer, controle e construção de relacionamentos afetivos. Esse entendimento é fundamental,

antes de dar prosseguimento a estratégias de inserção dessas pessoas nas organizações.

Além disso, para muitas pessoas com deficiências, essa será a primeira atividade profissional. Assim, o que pode parecer rotineiro para pessoas com determinada idade, não o é para portadores de deficiência em mesma faixa etária. Uma abordagem centrada não no indivíduo, mas em seu contexto familiar, assume grande relevância. São os familiares, não raras as vezes, que se tornarão os interlocutores em termos de direitos e deveres da pessoa com deficiência junto à organização empregadora.

Fica clara a relevância de se iniciarem processos de inclusão em parceria com instituições filantrópicas habituadas a lidar com a Inclusão. Essas organizações detêm um saber-fazer dificilmente encontrado em empresas e sindicatos para lidar integralmente com a realidade psicossocial do portador de deficiência.

Nas últimas décadas, marcadas pelo crescente desemprego e exclusão social, sobretudo em economias em desenvolvimento como a brasileira, a inclusão no trabalho pode gerar um efeito aprendizagem inverso quanto aos direitos do trabalho. Ao invés de os familiares ensinarem ao portador de deficiência suas obrigações e direitos quanto ao trabalho formal, pode ser justamente ele o primeiro a deter esse “privilégio” em seu núcleo familiar. Reforça-se novamente a necessidade de as equipes de recursos humanos da organização empregadora e da instituição filantrópica parceira acompanharem de perto a evolução do processo no contexto familiar do indivíduo incluído.

No entanto, cabe salientar que portadores de deficiências são muitos. O universo de deficiências é amplo e extremamente heterogêneo. Alguns estudiosos sobre o assunto chegam a dizer que todos são deficientes, em algum aspecto das atividades físicas e mentais, demandadas ao indivíduo ao longo de sua existência. Além disso, não deficientes podem se tornar portadores de deficiências por tempo determinado ou indeterminado.

Associar portadores de deficiências a pessoas alienadas de seus direitos por definição constitui-se em grande equívoco, com importantes resultados para os frutos futuros colhidos pela inclusão no trabalho (PASTORE, 2000). Mesmo nos casos das pessoas com deficiências de natureza cognitiva e/ou mental, a apreensão linear e literal das informações repassadas nos diálogos cotidianos pode resultar, não raras as vezes, em expectativas e cobranças incisivas quanto às promessas feitas no trabalho. A inclusão,

nesse sentido, constitui momento privilegiado para que gestores e organizações aprendam a ser mais transparentes, participativos e fiéis às suas declarações e promessas.

III. Entre a inserção e a inclusão

Inúmeras abordagens do processo de inclusão de pessoas com deficiência no trabalho enfatizam sobremaneira fatores de natureza jurídica e/ou quantitativa e/ou de infraestrutura física acerca do processo. Não que essas esferas da inclusão não sejam relevantes, pelo contrário, não há como deixar de discutir o processo a partir dessas óticas, sob pena de se perder de vista a magnitude da exclusão atual da pessoa com deficiência do mercado de trabalho.

No entanto, para caminhar efetivamente para a inclusão, conceito que ultrapassa a simples inserção desses indivíduos nas organizações, é necessário promover uma reflexão e discussão sobre os impactos do processo no modelo de gestão e nas estratégias organizacionais. Nesse sentido, variáveis qualitativas tornam-se mais relevantes, exigindo uma análise do grau de abertura e transparência interna e externa da organização, das formas de organização do processo de trabalho adotadas e das relações de trabalho praticadas no campo tecnológico.

O predomínio de ênfases jurídicas e/ou quantitativas do fenômeno pode ser entendido pelo caráter recente das práticas de inclusão, principalmente no cenário brasileiro, e pela natureza de luta pelos direitos civis desses movimentos. No entanto, a efetiva sustentabilidade no longo-prazo da inclusão só se processará quando essa prática deixar de ser apenas uma questão de justiça social e adquirir também uma faceta de estratégia de negócio, resultando em ganhos para os incluídos e para os empregadores e rompendo com o viés legalista-quantitativo e assistencialista que muitas vezes o processo adquire.

A despeito disso, entende-se que a inclusão como estratégia competitiva tem suas armadilhas, na medida em que se insere na esfera dos direitos civis e das relações humanas. A captura do processo pela esfera puramente negocial traz em si armadilhas tão funestas quanto o assistencialismo clássico, na medida em que torna relações de cidadania e humanas em relações puramente mercantis. Em outras palavras, os desafios inserem-se na tarefa de *“profissionalizar em perder a ternura”*.

Nesse sentido, a estratégia adequada para a inclusão compreende uma abordagem eminentemente qualitativa do processo. Inserir um portador de deficiência num ambiente organizacional e em sociedades que sempre valorizaram o culto à eficiência total, ao corpo total e a determinados padrões estéticos (FOUCAULT, 1987) pode resultar em desdobramentos complexos na ambiência humana no trabalho. Iniciar o processo lentamente, gradualmente, e tomando determinados setores como experiências-piloto para acompanhamento apresenta-se como estratégia mais adequada.

Àqueles que contrapõem a necessidade de inclusão rápida e quantitativamente mais significativa à concepção gradualista, cabe destacar vários argumentos. O primeiro deles diz respeito à fiscalização do ministério público quanto ao cumprimento das cotas inclusivas, que tem desenvolvido uma postura pragmática e sensível à abertura das organizações ao processo. Ao invés de exigirem a inserção rápida e imediata de portadores de deficiência, a fiscalização tem demonstrado “boa vontade” com aquelas organizações que demonstram “boa vontade” em promover o debate e a inclusão de maneira mais profunda que a simples incorporação desses indivíduos no trabalho.

Em segundo lugar, as posturas e reações dos colegas de trabalho das pessoas com deficiência são decisivas para a inclusão efetiva. Estudos demonstram que as percepções iniciais acerca da pessoa com deficiência são extremamente mitificadoras, gerando paternalismo travestido de atenção ao indivíduo (FOUCAULT, 1997; TEODÓSIO, 1999; BATISTA, 2000).

Controlar o processo inicial de inclusão na organização, minimizando os efeitos negativos e multiplicando o potencial de sucesso do empreendimento, torna-se fundamental para avanços futuros. Por fim, cabe destacar que grande parte do público portador de deficiências não detém, atualmente no cenário brasileiro, qualificação para inserção imediata no trabalho. Iniciar com um grande volume de portadores de deficiência pode resultar em alocação de tarefas simplórias para pessoas simplórias, resultando em inserção nas organizações, mas exclusão da dinâmica do trabalho.

Defender o gradualismo na inclusão no trabalho não significa, porém, abrir mão da meta de uma “sociedade para todos” (WERNECK, 1999). Pelo contrário, a estratégia gradualista deve vir acompanhada de um plano de expansão contínua, ao longo dos anos, do número de pessoas portadoras de deficiência na organização. Um desafio nesse

sentido, que novamente demonstra os riscos de uma abordagem eminentemente quantitativa do fenômeno, consiste em entender que a inclusão de alguns não pode resultar na exclusão de outros (SILVEIRA, 2001).

Em cenários de recessão e dificuldade de expansão dos negócios, o cumprimento das cotas não pode se dar mediante a demissão dos já empregados, para inserção dos portadores de deficiências. Além de ilógica, do ponto de vista negocial, essa prática reforça a idéia de “favor aos pobres”, típicas do assistencialismo, impedindo a compreensão dos ganhos efetivos em termos de produtividade e competitividade que a pessoa com deficiências pode trazer às organizações de P & D.

Outro exemplo dessa inclusão excludente é contabilizar os empregados que sofreram acidentes de trabalho, tornando-se indivíduos portadores de deficiências, como mão-de-obra inclusiva. Ao invés de fazer avançar as condições de trabalho, a inclusão serviria para difundir uma imagem institucional de credibilidade sustentada sob falsas bases.

Para os que acreditam no potencial manipulativo das relações públicas corporativas, que serviria para encobrir essa inclusão falseada, cabe destacar os recentes eventos envolvendo corporações transnacionais de grande penetração na mídia e poderio nos negócios.

Para autores como KLEIN (2002), entre outros, o bombardeamento das marcas corporativas no mundo urbano contemporâneo traz efeitos reversos para as corporações, tornando sua imagem vulnerável ao ataque e denúncia de grupos ativistas. Tentar jogar o jogo da manipulação da opinião pública pode resultar em ganhos, como também em perdas significativas. Em risco permanece a sustentabilidade do negócio ao longo das décadas.

Numa época em que as estratégias empresariais, predominantes nas grandes corporações, em torno de demissões em massa constantes (WOOD JR., 1999), que resultam em sérios constrangimentos à construção de uma postura efetivamente ética nos negócios (SENNETT, 1999) - vários autores apontam como um verdadeiro “anti-gerenciamento” em busca de resultados fáceis e de curto-prazo (TEODÓSIO, 2000) - a inclusão no trabalho pode resultar uma guinada decisiva em busca de estratégias negociais sustentáveis no longo-prazo (FLEURY, 2001; WORK (1996).

A inclusão pode resultar numa importante parada para reposicionamento das próprias estratégias de organização de seu processo de trabalho. Inserir a pessoa com deficiência na linha de frente de atendimento ao público ou em áreas onde os impactos sobre a saúde dos trabalhadores “normais” seriam elevados novamente, representa uma percepção incompleta do potencial competitivo da inclusão. Dois argumentos se apresentam nesse contexto.

O primeiro deles diz respeito ao controle externo sobre a organização. A tendência futura é que clientes, governo, sociedade civil e portadores de deficiências, entre outros *stakeholders*, passem a demandar novos postos de trabalho para inclusão, distantes dos holofotes da linha de frente ou do “face-a-face” com o público. Não atender a essas demandas pode resultar em mensagens negativas aos *stakeholders*, desconstruindo toda uma imagem institucional positivamente elaborada.

Em segundo lugar, devido à própria natureza da organização do trabalho no capitalismo contemporâneo, torna-se cada vez mais difícil realizar o ideal taylorista do “homem certo para o lugar certo”. A freqüente recomposição dos postos de trabalho e a variação das habilidades demandadas no exercício profissional têm levado a esquemas de trabalho em grupo, com rodízio de tarefas e papéis. Deixar a pessoa com deficiência fora desse processo, além de não gerar inclusão efetiva, pode significar menosprezar seu efetivo potencial produtivo.

Estudos demonstram que o portador de deficiência exerce papel decisivo na consolidação de relações mais próximas e da comunicação dentro das equipes de trabalho, na medida em que atua como “elemento humanizador” da relação do trabalhador com a organização, sua equipe de trabalho e com sua própria tarefa (TEODÓSIO, 2000; BATISTA, 1999; SASSAKI, 1997; BENTO & CASTELAR, 2001; FLEURY, 1998; NKOMO & COX JR., 1998).

Nesse sentido, alocar deficientes auditivos em postos de trabalho com alto impacto sobre a audição humana, além de incorreto do ponto de vista médico, devido ao fato de eles absorverem o ruído tanto quanto qualquer outro ser humano, gerando estresse e outras psicopatologias associadas, significa menosprezar o potencial produtivo de vários desses portadores de deficiência.

Quando novas estratégias de organização do processo de trabalho se impuserem à organização na busca de competitividade, os gestores deparar-se-ão com um grande problema: onde alocar os portadores de deficiência? Nesse caso, torna-se evidente uma constatação antiga dos estudiosos e dos militantes pela inclusão: a deficiência não é fruto de determinada inabilidade física e/ou mental do indivíduo *per si*, mas sim das relações sociais que se constroem no seu entorno.

Tratar o portador de deficiência como capaz apenas de algumas tarefas específicas e incapaz para o mundo do trabalho pode resultar num grupo de trabalhadores desfuncionais no futuro, com desperdício de importantes talentos da organização e acarretando malabarismos gerenciais e custos adicionais para alocar esses indivíduos em novos postos de trabalho.

Outra medida fundamental durante o processo de inclusão diz respeito ao mapeamento de portadores de deficiência na organização de P & D. Não raras as vezes, pode-se chegar à constatação que vários já trabalham na organização, apesar de nunca terem sido considerados deficientes. Isso serve para demonstrar o ponto final da inclusão, a compreensão da igualdade através das diferenças e das diferenças através da igualdade.

No entanto, é importante não utilizar esse número de incluídos descobertos na última hora para cumprimento das cotas, principalmente porque passar a categorizá-los como deficientes agora pode resultar não em favorecimento da inclusão, mas em exclusão e sérios impactos sobre a auto-estima desses trabalhadores, com conseqüências decisivas para a produtividade.

Por fim, mas não menos importante, sérios obstáculos à efetiva inclusão no trabalho podem ocorrer quando se adota a estratégia de demissão para contratação de novos empregados, estes sim, portadores de deficiência, com vistas a cumprir a legislação relativa às cotas. Esse procedimento, mesmo em se tratando de mão-de-obra que não é objeto de políticas de vínculo com a organização, pode resultar em maior resistência aos novos empregados, portadores de deficiência, tanto dentro do ambiente organizacional quanto entre os *stakeholders*.

O resultado final é o aumento da resistência ao processo de inclusão, que pode dar vazão e justificativa a concepções assistencialistas quanto ao portador de deficiência, como por exemplo, aquelas que imaginam a segregação como proteção à saúde física e mental

desses indivíduos. Soma-se a isso o desgaste da imagem institucional da organização. Novamente, abordagens de resultado fácil no curto-prazo revelam-se desastrosas no longo-prazo, tanto para a política de responsabilidade social quanto de lucratividade e competitividade do negócio.

IV – Estratégias gerenciais para a inclusão

Um dos eixos balizadores do gerenciamento de processos de inclusão no trabalho está ligado ao desenvolvimento profissional. Como visto anteriormente, torna-se cada vez mais difícil conceber políticas de alocação de “indivíduos certos para os lugares certos”, atualmente, nas organizações.

Sendo assim, a contratação de portadores de deficiência deve ter, como eixos estruturantes, o contínuo desenvolvimento profissional e a multiplicação dos espaços de aprendizagem, seja no âmbito dos trabalhadores ou das organizações. As atividades de ensino-aprendizagem desenvolvidas pelas instituições voltadas ao público portador de deficiência demonstram que pode ocorrer significativo desenvolvimento profissional desses indivíduos, sendo muito freqüentes avanços inesperados em diversas esferas. Reforça-se o argumento em torno do conceito de desenvolvimento e não de treinamento para o trabalho, que muitas vezes não passa de adestramento para determinadas tarefas.

A idéia de formação de parcerias entre organizações é outro princípio fundamental para o sucesso do empreendimento inclusivo. Com isso, criam-se canais de aprendizagem interorganizacional decisivos para o aperfeiçoamento contínuo do processo e a consolidação da inclusão dentro dos setores produtivos como um todo no mercado de trabalho brasileiro.

Vários fatores justificam essa estratégia, entre eles destacando-se:

- 1) o fato de as instituições tradicionalmente voltadas ao portador de deficiência terem como seu foco de atuação a inclusão, tendo já estabelecido e/ou desenvolvido metodologias eficazes para tal;

- 2) a tendência contemporânea de conceber a responsabilidade social corporativa ao longo de toda a cadeia produtiva, vinculando e responsabilizando a organização contratante com as contratadas;
- 3) a criação de barreiras à entrada de novos competidores no mercado, na medida em que a inclusão se difunda por toda a cadeia produtiva e/ou setor econômico.

Em síntese, as parcerias e a aprendizagem interorganizacional resultam em significativa redução dos custos transacionais ligados à inclusão no trabalho.

V. Considerações Finais

Percebe-se que há muitas barreiras a serem enfrentadas para uma plena inclusão das pessoas com deficiência no trabalho. Os ditos “normais” ainda se mostram despreparados e preconceituosos com os portadores de alguma deficiência. Se no âmbito das estratégias organizacionais o preconceito não é assumido, pelo menos oficialmente, constata-se ainda assim um grande despreparo para lidar com o portador de deficiência e utilizá-lo como alternativa relevante para o aumento da competitividade das organizações.

Quando se realiza a contratação do portador de deficiência pelas organizações, os principais fundamentos dessa iniciativa se remetem a uma postura de reatividade às demandas legais e da opinião pública. A partir daí, a introdução de trabalhadores “especiais” no ambiente organizacional, ao contrário de resultar na inclusão social, acaba gerando maior preconceito e dificuldade de gerenciamento dessa mão-de-obra. Nesse cenário, a inclusão acaba se transformando em mera inserção no mercado de trabalho.

No entanto, percebe-se uma abertura e um interesse gradativos por parte das organizações em relação à contratação de portadores de deficiência. O mesmo se verifica com a literatura especializada em gerenciamento dessa mão-de-obra.

A efetiva inclusão de portadores de deficiência no trabalho se constrói a partir da aprendizagem de todos os envolvidos no processo quanto ao universo da deficiência. Sendo assim, existem fundamentos razoáveis para se vislumbrar um futuro menos excludente do que o atualmente observado no universo das organizações brasileiras.

Os sucessos e insucessos das experiências iniciais que se avolumam entre empresas públicas e privadas brasileiras podem se constituir em bases para novas iniciativas, com maior impacto no aprofundamento dos direitos desses trabalhadores, acompanhados de ganhos competitivos para as organizações. Mas, para tanto, é necessário que também se ampliem as pesquisas acadêmicas sobre o tema no cenário brasileiro.

VI – Referências Bibliográficas

- BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATISTA, C. A. M. et al (orgs.) *Inclusão dá trabalho*. Belo Horizonte: Armazém de Idéias, 2000.
- _____. Tendências contemporâneas aplicadas à educação profissional da pessoa portadora de deficiência. In: *Anais do Seminário Internacional Sociedade Inclusiva*. Belo Horizonte: PUC Minas, 29/09 – 02/10/1999, pp. 235-237.
- BENTO, M. A. S. & CASTELAR, M. (orgs.) *Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.
- FACHIN, R., FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*, volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, pp. 361.
- FERRARI, A. L., CAMPOS, E. *De que cor é o vento?: subsídios para ações educativo-culturais com deficientes visuais em museus*. Belo Horizonte: Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, 2001.
- FLEURY, M. T. L. Diversidade cultural: gerenciando a pluralidade nas empresas. In: WOOD JR., T. (coord.) *Gestão Empresarial: oito propostas para o terceiro milênio*. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 187-199.
- _____. T. Nota técnica: a diversidade cultural abaixo do equador. In: CALDAS, M., FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- _____. *Resumo dos cursos do Collège de France (1970/1982)*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997, pp. 59-67.
- KLEIN, N. *Sem logo: a tirania das marcas num planeta vendido*. São Paulo: Record, 2002.
- MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C., PIETRI JR., P. H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Editora Harbra, 1998.
- NKOMO, S. M., COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*, volume 1. São Paulo: Atlas, 1998, pp. 334-360.

- PASTORE, J. *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: LTR, 2000.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- _____. COULTER, M. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.
- SASSAKI, R. K. *Inclusão – construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: WVA, 1997.
- SEN, A. *Desigualdade reexaminada*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SILVEIRA, C. M. et al. Entre a inserção, integração e inclusão no trabalho: um estudo de caso no setor industrial mineiro. In: *II Seminário Internacional Sociedade Inclusiva*. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais: 22 a 26 de outubro de 2001.
- SENNETT, R. *A corrosão do caráter – consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- TEODÓSIO, A. S. S. & RESENDE, G. A. Inclusivas na ação, inclusiva na gestão? Um estudo em organizações filantrópicas da Grande BH. In: *Anais do Seminário Internacional Sociedade Inclusiva*. Belo Horizonte: PUC Minas, 29/09 – 02/10/1999, pp. 235.
- TEODÓSIO, A. S. S. et al. Administração de Projetos Sociais: perspectivas competitivas para pequenos negócios.. *Revista ANGRAD, Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração*. Duque de Caxias - RJ: v. 1, n. 2, out/dez 2000, pp. 03-19.
- TEODÓSIO, A. S. S. Voluntariado e produtividade: ações sociais dos trabalhadores como estratégia para aumento da produtividade no trabalho. In: *IX Simpósio Internacional de Produtividade*. Curitiba, PR: International Productivity Service & Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – Paraná, 22 a 25 de maio de 2000.
- WERNECK, C. *Sociedade Inclusiva. Quem cabe no seu TODOS?* Rio de Janeiro: WVA, 1999.
- WOOD JR., T. *Os sete pecados do capital e outras perversões empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1999.

WORK, J. W. Dirigindo uma força de trabalho diversificada. In: In: HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BERCKHARD, R. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996, pp. 91-98.