

OS REFLEXOS DA INCLUSÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO COMPORTAMENTO DAS EQUIPES DE TRABALHO E NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

Mayza Helena Coelho dos Santos¹, Adriana Leonidas de Oliveira²

¹Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro - Taubaté, mayza_santos@yahoo.com.br

² Universidade de Taubaté/ Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro - Taubaté, adrianaleonidas@uol.com.

Resumo- Neste ensaio teórico são propostas algumas reflexões referentes ao comportamento de equipes de trabalho com pessoas com deficiência. Busca-se também avaliar os impactos desta inclusão nos resultados das organizações, considerando que as dificuldades de inclusão da pessoa com deficiência no trabalho é um problema histórico e envolto em grandes barreiras sociais. O método de pesquisa utilizado foi o bibliográfico. As dificuldades de inclusão da pessoa com deficiência no esporte, no lazer, na educação e principalmente no trabalho é um problema histórico. Com a evolução da sociedade chegou-se a era da inclusão e o grande desafio é a quebra dos antigos paradigmas da deficiência. As idéias da inclusão vão muito além da obrigação legal de contratação de profissionais com deficiência, elas englobam competência e qualificação destes profissionais que possuem, ao contrário do que se pensa, um potencial muito grande para participação, como agentes ativos no processo produtivo das empresas, contribuindo para o sucesso das mesmas.

Palavras-chave: Pessoa com Deficiência; Trabalho; Inclusão.

Área do Conhecimento: Ciências Humanas

Introdução

Num cenário de grandes mudanças tecnológicas e sociais, as organizações precisam se preparar e se adequar rapidamente aos novos paradigmas. Entre as várias tendências e novidades, está a prática da responsabilidade social empresarial.

Um tema relevante no quesito responsabilidade social, e que a cada dia ganha mais importância nos estudos organizacionais, é a valorização da diversidade e a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações. Vivemos numa sociedade competitiva, onde prevalece a lei do mais forte e as desigualdades sociais são evidentes. Entretanto é possível perceber que a consciência social está crescendo, e muitas são as ações de mobilização para uma nova realidade: uma realidade inclusiva e de valorização da diversidade.

O fato é que as organizações descobriram novas formas de alcançar o sucesso nos negócios e uma delas, talvez a mais indicada, é através das pessoas que contribuem para o processo. Se o capital humano se torna um diferencial de mercado, o comportamento humano é um fator de grande interesse e torna-se foco de muitos estudos nas organizações.

Investigar o comportamento humano, num ambiente de inclusão de pessoas com deficiência

nas equipes de trabalho, nos leva a refletir sobre muitos aspectos da psicologia humana e do comportamento organizacional.

Morgan (2009) em sua metáfora sobre as organizações vistas como organismos, afirma que o ambiente é o fator determinante de sucesso ou fracasso das organizações, visto que as equipes são formadas pela seleção de competidores fortes e a eliminação dos mais fracos.

Diante destas idéias, podemos entender as dificuldades de relacionamento nas equipes de pessoas com e sem deficiência, vistos como fortes e fracos respectivamente. Muitas destas dificuldades são oriundas de antigos paradigmas, como a teoria da evolução de Darwin, que se mantém ainda como um parâmetro presente em nossa sociedade e na cultura de muitas empresas.

Tanaka e Manzini (2005) afirmam que a falta de informação sobre a deficiência, somada as crenças de que a pessoa com deficiência não alcança o ritmo imposto pela produtividade, gera antagonismos quanto à inserção dessas pessoas nas equipes de trabalho das empresas.

A inclusão é uma realidade para as organizações, tendo em vista a Lei nº 8.213/91 que estipula uma cota fixa de contratação de pessoas com deficiência para empresas com mais de 100 funcionários. Dentro desta realidade, as empresas precisam se preparar para estas contratações e o primeiro passo é a informação.

Muitos não sabem como agir quando estão diante de uma pessoa com deficiência e isso se deve ao fato de nada se saber sobre o mundo das deficiências. Deficiência não é sinônimo de incapacidade, mas sim uma condição física ou psicológica que precisa ser considerada no relacionamento dia-a-dia com uma pessoa que a possua.

A concepção que a sociedade tem da deficiência pode atrapalhar o processo de inclusão, visto que se torna uma grande barreira. A conscientização de que a capacidade profissional de uma pessoa não está na sua limitação de andar, falar, ouvir ou ver, mas sim no seu empenho, dedicação e qualificação profissional é um grande passo rumo a aceitação destes profissionais no mercado de trabalho.

Portanto, os reflexos no comportamento organizacional, causados pela inclusão de pessoas com deficiência em grupos de trabalho sem prévia preparação, são importantes fatores a se considerar no processo de inclusão e na prática da responsabilidade social.

Refletir sobre estes reflexos, baseado em trabalhos e bibliografias já existentes é o objetivo deste estudo.

Metodologia

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o bibliográfico. Segundo Vergara (2000) este método caracteriza-se pelo estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. A pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, como no caso do presente estudo.

Resultados

Para melhor análise dos reflexos da inclusão de pessoas com deficiência no comportamento organizacional é necessário avaliar a situação da deficiência no mercado de trabalho.

No Brasil, de acordo com o Censo 2000 do IBGE (2000), há cerca de 24,6 milhões de pessoas com pelo menos uma deficiência, conforme Figura 1. O nordeste concentra 16,8% desta parcela; o Norte 14,7%; o Sudeste 31,1%; o Sul 14,35% e o Centro-Oeste 13,9%.

Os números mencionados acima equivalem a 14,5% da população nacional o que nos mostra que milhões de pessoas em nosso país possuem algum tipo de deficiência, seja ela congênita ou adquirida ao longo da vida.

Quando analisamos as estatísticas da deficiência x trabalho, podemos observar que apesar da grande evolução que a Lei trouxe ao processo de inclusão, ainda tem-se um longo caminho a percorrer.

Segundo o IBGE (2000) 52% das pessoas com deficiência no Brasil estão inativas, ou seja, fora do mercado de trabalho, conforme Figura 2. E das que trabalham apenas 10% possuem carteira assinada.

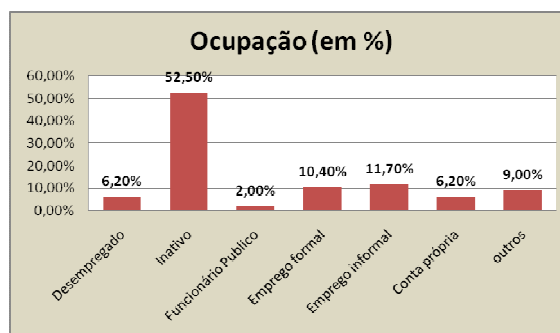


Figura 2 – Ocupação dos profissionais com deficiência

Fonte: IBGE – Censo 2000

O espaço de trabalho legal no Brasil é muito limitado, mas não deveria ser assim, afinal, segundo dados do IBGE (2000) apenas dois milhões das pessoas com deficiência, em idade de trabalhar, possuem limitações severas. No entanto, a maior parte delas se autoconsidera fora do mercado de trabalho.

Nos dias atuais, a dificuldade de emprego e trabalho atinge a todos os trabalhadores de baixa qualificação. No caso das pessoas com deficiência, o problema é amplificado, devido à combinação de suas limitações com a inadequação da arquitetura, transporte e outros.

Pastore (2000) afirma que uma boa educação facilita a readaptação da mão-de-obra às novas tecnologias e aos empregos. Uma educação precária dificulta.

O ambiente tecnológico demandante de mais qualificação atinge a vida das pessoas com deficiência. Com o avanço das inovações, as tarefas se modificam com grande rapidez e requerem, por parte dos trabalhadores, condições de aprendizagem e reciclagem. Os portadores de deficiências não estão fora das exigências.

Por conta disso, o recrutamento e retenção de profissionais com deficiência se torna um desafio, visto que muitos deles não possuem perfil qualificado para o mercado e requerem um grande esforço dos profissionais de Recursos Humanos das empresas. Em muitos casos os pré-requisitos exigidos para uma vaga são flexibilizados com

intuito de contratar um profissional com deficiência com menor qualificação.

Para a Febraban (2006), existe ainda um outro grande agravante neste processo, pois se o profissional com deficiência não possui atributos e competências adequadas para o exercício da função, não se tem garantias e nem perspectivas de crescimento. Conseguir um emprego não significa progredir, o que não condiz com os anseios da inclusão.

Além da qualificação profissional, a acessibilidade também dificulta a inclusão. A preparação do ambiente de trabalho envolve providências físicas, educacionais e sociais. Para contratação de uma pessoa com deficiência, a empresa tem que fazer as modificações necessárias no ambiente de trabalho.

Quem sofre algum tipo de acidente ou cirurgia que dificulte sua locomoção tem a real dimensão das dificuldades enfrentadas pelas pessoas com deficiência que se aventuram a sair de casa. Os obstáculos intransponíveis para quem tem pouca mobilidade, seja ela temporária ou definitiva, constituem um dos principais entraves para que a pessoa com deficiência desenvolva uma atividade produtiva. As condições de acessibilidade oferecidas no local de trabalho tanto podem reforçar a limitação causada por uma deficiência, quanto podem minimizá-la ou neutralizá-la.

Depois de superadas as barreiras arquitetônicas, chega-se ao fator conscientização. Os empregadores precisam se conscientizar de que a facilitação da entrada das pessoas com deficiência no mercado de trabalho faz parte da responsabilidade social. As pessoas com deficiência precisam de apoio para dar sua contribuição produtiva e econômica ao Brasil e com isso, construir suas carreiras.

Combater o preconceito, acompanhar a adaptação e exigir respeito para com os novos empregados são atitudes que devem vir dos altos escalões e não só da área de Recursos Humanos.

É comum, que as pessoas tenham comportamentos diferentes frente a esta questão, mas o importante é poder se manifestar sem constrangimentos e encarar com naturalidade as situações cotidianas durante a convivência.

Comportamento organizacional e as equipes de trabalho

O comportamento organizacional vêm recebendo muita atenção das empresas nos últimos tempos. Sendo o foco do sucesso empresarial, as pessoas que participam do processo, podemos entender esta preocupação. O estudo do comportamento organizacional pode ajudar as empresas a explicar, prever e controlar o comportamento humano.

Através do entendimento do comportamento organizacional as empresas podem fortalecer as pessoas e conseqüentemente as equipes de trabalho, ajudando os funcionários a alcançarem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e melhorarem o comportamento ético.

Para Bowditch e Buono (2004), os grupos de pessoas são compostos por importantes e diferentes fatores como crenças, valores, percepções e motivação. Estes fatores quando agrupados e conduzidos para que se alcance um objetivo comum, transforma o grupo em uma equipe de trabalho.

No entanto, segundo Silva (2008), apesar do trabalho em equipe não ser um tema novo, muitas empresas não a praticam devido a complexidade de se lidar com questões como gerenciamento, pessoas, clima, ambiente e cultura.

Sabe-se dos inúmeros resultados obtidos através das atividades em equipe, mas sabe-se também da influência que uma equipe tem sobre outra equipe e como ela pode afetar diretamente seus componentes. Por isso, é necessário um grande esforço no desenvolvimento destas equipes e a quebra do grande paradigma da individualidade.

De acordo com Bowditch e Buono (2004), quando começam a surgir os problemas de individualismo nas equipes o cooperativismo fica afetado e é necessário a interferência de uma liderança que proporcione um ambiente de trabalho participativo.

A individualidade também está diretamente ligada ao status de uma pessoa na equipe. Como uma equipe é formada por profissionais de status diferentes, não é raro encontrar equipes com problemas entre seus membros onde o Gerente não aceita as posições ou até ordens de alguém com status inferior ao seu.

Silva (2008) também pondera que uma das implicações diretas na formação das equipes é a personalidade de seus integrantes, que influencia diretamente no relacionamento interpessoal entre os membros. Em equipes é de extrema necessidade a manutenção de relacionamento saudáveis, que gerem sentimentos positivos e que mantenham a harmonia do grupo.

Cada pessoa possui uma personalidade diferente que é influenciada pelo comportamento de outra pessoa, assim como seu comportamento também influencia a personalidade do outro. É necessário que cada integrante procure se ajustar ao grupo, sendo aceito e respeitado pelos demais e podendo interagir e participar livremente.

Ainda sobre a personalidade é importante ressaltar que a percepção e as diferenças individuais tornam a realidade diferente para cada um. Bowditch e Buono (2004) ressaltam que dentro do contexto do trabalho, as diferenças

podem motivar prontamente a reação das pessoas as diversas práticas gerenciais e organizacionais.

Ainda segundo Bowditch e Buono (2004), temos percepções distorcidas de uma realidade como é o caso de pensamentos e atitudes estereotipadas, não sendo correto afirmar que todos os estereótipos sejam errôneos, mas algumas atitudes estereotipadas nos levam a padronizar situações e pessoas atribuindo características, nem sempre presentes. Outra percepção distorcida é a expectativa, que em muitos casos nos fazem ver aquilo que queremos ver e não o que realmente é. A expectativa nos faz esperar comportamentos e projetar nossos emoções em outras pessoas.

Para garantir a participação ativa no grupo, e a adequação das percepções e da personalidade do indivíduo a equipe, as empresas podem fazer uso de uma importante ferramenta: a comunicação. Os avanços tecnológicos proporcionam maior velocidade de circulação da informação e da expressão dos sentimentos, e isso facilita a interação da equipe.

De acordo com Bowditch e Buono (2004) a comunicação é essencial no processo interativo de pessoa para pessoa. É um processo transacional no qual as pessoas constroem significados e expectativas em relação a suas experiências.

A liderança também contribui para o sucesso de uma equipe. É o líder o agente responsável por unificar todos os fatores citados acima para um objetivo comum.

A postura adotada pelo líder frente as situações do dia-a-dia devem ser direcionadas para os bons resultados sem prejudicar o ambiente de trabalho. O bom desempenho do líder torna a equipe flexível, aberta a comunicação e a cooperação mantendo assim a harmonia do ambiente.

Discussão

Diante das considerações sobre a deficiência, o comportamento organizacional e as equipes de trabalho podemos refletir sobre alguns fatores relevantes no comportamento organizacional quando se inclui pessoas com deficiência em equipes de trabalho.

O ambiente em que vivemos, requer de nós cada vez mais capacidade de mudar. Para Motta (1997) a mudança é a aquisição de novos compromissos valorativos, é o fruto de um novo sistema de valores e crenças. Portanto, as mudanças organizacionais só acontecem quando muda o pensamento das pessoas. Primeiro mudam as idéias depois os fatos.

A inclusão de pessoas com deficiência no mundo do trabalho vem acompanhada de antigos paradigmas sociais. O primeiro deles é a concepção espiritual da deficiência. Freitas (2009)

em sua pesquisa verificou que muitas pessoas acreditam que a deficiência tem origem metafísica, sendo proveniente de eleição ou castigo divino.

Tanaka e Manzini (2005) destacam com base nesta percepção as pessoas que convivem com pessoas que possuam alguma deficiência assumem posturas ora paternalistas, com atitudes de proteção e penalização pela situação do deficiente, ora percebem a pessoa com deficiência como uma oportunidade de crescimento espiritual, podendo assim exercitar boas ações.

Outro paradigma da deficiência é a institucionalização do indivíduo, ou seja a pessoa com deficiência deve ser separada dos demais, segregada em instituições especializadas ou, no caso do trabalho em alguns setores da empresa.

Tanaka e Manzini (2005) afirmam ainda que se a sociedade concebe que as dificuldades das pessoas com deficiência são oriundas exclusivamente de sua limitação orgânica, as medidas adotadas para inclusão, serão tomadas levando em conta apenas a deficiência, e não as possibilidades e competências do profissional para o mercado de trabalho. Neste caso, se a inclusão não for bem sucedida a culpa é da deficiência e não das condições de trabalho que foram estabelecidas ao profissional.

Muitos dos problemas que afligem a vida das pessoas com deficiência têm origem na sociedade. Uma parte da redução da capacidade de andar, pensar, aprender, falar ou ver está ligado às limitações que possuem, é verdade. Mas uma boa parte decorre das barreiras que lhes são impostas pelo meio social.

Para Pastore (2000), quando as barreiras são grandes e as oportunidades são pequenas, e as pessoas com deficiência são afastados da vida comum, marginalizados em casa ou em instituições que pouco contribuem para o seu crescimento individual. São maneiras deficientes de tratar pessoas eficientes.

Se a mudança implica em crenças e valores, o primeiro passo é a desmistificação destes paradigmas e isso só é possível através da informação. O esclarecimento sobre os tipos e causas da deficiência traria esse mundo para dentro das empresas e ajudaria a mudar a percepção sobre a pessoa com deficiência.

Quando as equipes de trabalho estão informadas e preparadas para receber a pessoa com deficiência o processo se torna mais fácil e muitas barreiras são transpostas. Silva (2008) corrobora com esta idéia afirmando que a preparação precisa ser embasada na missão e na visão da empresa, pois estes fatores norteiam os conhecimentos dos gestores e da equipe. É necessário ainda a montagem da equipe de acordo com o perfil de cada um, independente se há um profissional com deficiência ou não.

Conforme já mencionado, uma das dificuldades encontradas pelas empresas na hora de contratar profissionais com deficiência é a baixa qualificação. A inflexibilidade da Lei é o fator responsável pela flexibilização do perfil no momento da contratação do profissional com deficiência. A Lei obriga a contratação mas não dispõem de alternativas para as empresas praticarem a inclusão mesmo diante das barreiras.

A questão da qualificação é fator preponderante para o crescimento profissional da pessoa com deficiência, visto que sem ela dificilmente seria possível o acesso a uma promoção ou alteração de cargo.

Entretanto, Freitas (2009) em sua pesquisa evidenciou que as pessoas com deficiência dificilmente são consideradas no caso de uma promoção, independente de sua competência e qualificação para o cargo.

Outro ponto a se observar na questão da qualificação profissional é a percepção da equipe quanto as potencialidades da pessoa com deficiência. Se a inclusão acontece sem a análise prévia do perfil da equipe compatível ao perfil da pessoa com deficiência, a mesma pode ser segregada pelo fato de possuir escolaridade inferior aos dos participantes da equipe.

Pastore (2000) complementa esta idéia advertindo que as empresas não podem incluir simplesmente por obrigação legal, mas porque se preparam e acreditam efetivamente na inclusão. Caso contrário problemas como o mencionado acima podem acontecer.

Sobre a produtividade da equipe com e sem uma pessoa com deficiência é relativo. Freitas (10) afirma que a produtividade depende muito da equipe como um todo e da pessoa com deficiência. Em alguns casos a pessoa com deficiência utiliza sua situação como "muleta" e se acha detentora de um tratamento diferenciado.

Outros relatos semelhantes a esse são encontrado nos estudos de Tanaka e Manzini (2005) onde algumas pessoas com deficiência utilizam de sua situação como anteparo para se proteger, principalmente quando não desejam realizar alguma atividade de trabalho.

Porém, Freitas (2009) acrescenta que a maioria dos casos de inclusão, quando o processo é bem realizado, a produtividade da equipe tende a melhorar, visto que a condição da pessoa com deficiência serve como motivação para os outros integrantes. E se o profissional com deficiência for comprometido com os objetivos da empresa e der resultados, todos os integrantes tendem a se comprometer mais com o grupo também.

Muitas pessoas com deficiência quando conseguem seu espaço no mercado de trabalho, se agarram a ele como uma oportunidade de se mostrar competentes e capazes para o trabalho.

Silva (2008) complementa esta idéia afirmando que o comportamento da pessoa com deficiência também mudou. O sentimento que elas desenvolvem em relação ao trabalho é de valorização como pessoas e como profissionais, o que facilita a cooperação entre a equipe. A melhora na auto estima provoca mudanças de comportamento pessoais e profissionais.

Observando o tema sob a ótica do empregador e dos gestores de equipes, existe também uma limitação do campo de atuação do profissional com deficiência. Não são todos os cargos e setores da empresa que podem receber pessoas com deficiência. Algumas funções são inadequadas e até prejudiciais as pessoas que possuem alguma limitação. Porém esta situação não pode ser aceita em todos os casos, visto que desta forma a inclusão torna-se inviável.

Sobre as barreiras arquitetônicas, outro grande impedimento à inclusão, podemos observar que quando o ambiente físico é organizado e harmonioso, grandes são os reflexos no resultado do trabalho das pessoas de uma forma geral. Um ambiente adaptado que atenda as necessidades não só da pessoa com deficiência mas também das pessoas sem deficiência, torna o ambiente mais agradável o que facilita a cooperação e interação da equipe.

O ambiente de trabalho faz parte da qualidade de vida do trabalhador, o que conseqüentemente implica na motivação dos mesmos ao trabalho. Se as pessoas com deficiência serão cobradas pelo seu desempenho com igual peso dos demais, o ambiente de trabalho precisa ser favorável a elas também. Entretanto estas mudanças precisam também vir de fora da empresa para dentro dela. De acordo com Tanaka e Manzini (2005) a remoção de qualquer obstáculo, seja ele de natureza física ou funcional, que impede a pessoa com deficiência de ir e vir ao trabalho ou a escola é uma tarefa do governo. De nada adianta a acessibilidade dentro da organização se quando a pessoa com deficiência sai da empresa encontra barreiras arquitetônicas na sua locomoção para casa.

Conclusão

Conclui-se que o Brasil avançou muito em sua relação com os pessoas com deficiência nas últimas décadas, mas ainda resta um longo caminho a percorrer até que se possa ter uma sociedade responsável.

Há poucos anos as pessoas com deficiência viviam totalmente a margem da sociedade, internadas, escondidas ou mendigando. Hoje elas podem ser encontradas em todos os níveis da escola regular, mesmo que em proporções baixas.

Mesmo sabendo que a deficiência impõe limites ao funcionamento normal de uma pessoa, é importante perceber que a pessoa com deficiência não se caracteriza apenas por suas limitações, mas também por sua eficiência em diferentes posições ocupacionais.

A solução para o emprego de pessoas com deficiência está na vontade política, na competência profissional dos profissionais de Recursos Humanos das empresas e na conscientização da sociedade. E o sucesso implica em ganhos para todos.

No que diz respeito ao comportamento da equipe, quando existe neste meio um profissional com deficiência, podemos observar que na prática a limitação física não influencia na produtividade dos membros desde que os grandes mitos tenham sido desvendados e que a equipe demonstre aceitação do indivíduo com deficiência.

Observou-se também a importância do papel do setor de Recursos Humanos nesta empreitada, visto que a inclusão e seus reflexos se iniciam no processo de contratação, na seleção de perfis correspondentes a cada equipe e na conscientização das equipes de trabalho sobre os aspectos importantes no relacionamento com a pessoa com deficiência.

Quando existe uma percepção dos benefícios da contratação de profissionais com deficiência, outras percepções mudam também, como é o caso das adequações no ambiente de trabalho.

Se há uma sensibilização pró inclusão, a percepção de um ambiente de trabalho acessível é de que o benefício é para todos e não só para quem possui alguma limitação.

A necessidade de conscientização no processo de inclusão é clara e se torna ainda mais necessária na gestão de equipes com diversidade. São os líderes os responsáveis pela harmonia das equipes e pelo incentivo a colaboração, portanto a forma como os gestores veem a deficiência se torna o primeiro pilar da gestão da diversidade.

Outro grande desafio da gestão é a comunicação. A habilidade de comunicação do gestor facilita o trabalho em equipe e proporciona entendimento para os profissionais com deficiência e para os sem deficiência. Boa parte da colaboração e integração da equipe é oriunda de um bom processo de comunicação.

Quando a empresa se propõe a inserir pessoas com deficiência em equipes de trabalho precisa partir do pressuposto de que nem sempre se terá sucesso absoluto no processo, são inúmeras e complexas as variáveis que envolvem a inclusão.

Como em qualquer outra contratação, as possibilidades de erro também são possíveis, mas o importante é entender que se com uma pessoa com deficiência não deu certo com outra pode dar.

O insucesso na maioria das vezes dá-se não pela deficiência, mas por características individuais.

A experiência vivenciada até aqui, no que se refere à inserção de pessoas com deficiência no mundo ocupacional tem desvendado muitos mitos e preconceitos. Mas a história da sociedade continua sendo escrita, nos resta saber para que direção se pretende ir, se para o desenvolvimento de uma sociedade contributiva ou para uma sociedade enfraquecida pelas barreiras sociais nunca vencidas.

Referências

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de Comportamento Organizacional. São Paulo: Thomson Learning, 2004, cap. 5 p. 38-54.

FEBRABAN. População com deficiência no Brasil: fatos e percepções. 2006. Disponível em: www.febraban.org.br. Acesso em: 01 Ago. 2009.

FREITAS, M. N. C. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. ANPAD, RAC, Curitiba, v.13, Edição Especial, art. 8, 2009, p.121-138.

IBGE. Censo Demográfico 2000. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 01 Ago. 2009.

MORGAN, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 2009, cap. 3, p. 43-79.

MOTTA, P. R. Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 3-17.

PASTORE, J. Oportunidade de trabalho para portadores de deficiência. São Paulo: LTR, 2000.

SILVA, M. R. A implantação de equipes de trabalho com portadores de necessidades especiais: um estudo de caso na produção de cosméticos. São Carlos, 2008, cap. 4, p.59-70. Dissertação de Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

TANAKA, E. D. O.; MANZINI, E. J. O que os empregadores pensam do trabalho das pessoas com deficiência? Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, Mai.-Ago. 2005, v.11, n.2, p.273-294.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2000, cap. 2, p. 22-30.