

# Inclusão de Minorias nas Organizações de Trabalho: Análise Semiótica de uma Estratégia de Recrutamento de uma Multinacional de *Fast Food*

**Alex Fernandes Magalhães**

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil  
alexfernandes03@yahoo.com

**Carolina Riente de Andrade**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. - Brasil  
carol@tectran.com.br

**Luiz Alex Silva Saraiva**

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil  
saraiva@face.ufmg.br

## Resumo

A inclusão de minorias sociais nas organizações de trabalho é uma delicada questão no que se refere à dinâmica sócio-organizacional, marcada por sua referenciação a um modelo hegemônico (e ideológico) de trabalhador que hierarquiza as reais possibilidades aos sujeitos que se distanciam de tal referência. Permanecem os discursos pela inclusão e pelo desenvolvimento como forma de manipular subjetivamente o trabalhador, sem que haja de fato a sua integração e possibilidade de empoderamento na estrutura organizacional. Este ensaio busca, portanto, refletir sobre os impasses e possibilidades nesse processo, a partir de uma revisão bibliográfica sobre a situação de mulheres, negros, homossexuais e pessoas com deficiência no mercado de trabalho e, em seguida, relacionar tal situação geral a uma análise semiótica de uma estratégia de captação numa grande empresa no contexto brasileiro. O que se percebe, ao final do trabalho, é que, concretamente, as organizações ainda reproduzem espaços de estigmatização existentes na sociedade. Adverte-se aqui aos gestores que o ato de incluir não deve ser visto como um cumprimento legislativo ou qualquer outro mecanismo de apropriação do trabalho, mas como um processo que possa promover o desenvolvimento organizacional, social e humano, de maneira geral.

**Palavras-chave:** inclusão social, minorias, organizações de trabalho

# **Minorities Inclusion in Work Organizations: Semiotic analysis of a Recruitment Strategy for a Fast Food Multinational Company**

**Alex Fernandes Magalhães**

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil  
alexfernandes03@yahoo.com

**Carolina Riente de Andrade**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. - Brasil  
carol@tectran.com.br

**Luiz Alex Silva Saraiva**

Universidade Federal de Minas Gerais - Brasil  
saraiva@face.ufmg.br

## **Abstract**

The inclusion of social minorities in work organizations is a delicate issue with regard to socio-organizational dynamics, marked by its reference to a hegemonic (and ideological) worker model that hierarchizes real possibilities to the subjects who distance themselves from such reference. Discourses for inclusion and development remain as a way of subjectively manipulating worker, without actually integrating and empowering him the organizational structure. This paper tries to reflect about limits and possibilities in this process, from a bibliographical research on the women, blacks, gays and people's situations with disabilities in the labour market and then to relate this context to a semiotic analysis of a recruitment strategy of a large company in Brazilian context. Main results suggest that companies still reproduce social spaces of stigmatization. We warn managers that the inclusion perspective must not be seen as a legal requirement or any other work appropriation mechanism. It is necessary do understand inclusion as a process which can promote organizational, social and human development.

**Keywords:** social inclusion, minorities, work organizations

O objetivo geral deste ensaio é refletir sobre o processo de inclusão de minorias sociais nas organizações de trabalho e suas reais possibilidades de desenvolvimento, com destaque para as pessoas com deficiência, negros, mulheres e homossexuais, a partir de uma análise semiótica crítica de um instrumento utilizado nos processo de captação de pessoas em uma empresa multinacional do ramo de *fast food*. De forma exploratória, busca-se ainda problematizar os principais conflitos e impasses vivenciados pelos ditos “diferentes” no âmbito das organizações, além de refletir sobre os elementos significativos quanto às contribuições do trabalho como agente formador e integrador de minorias nas organizações. Baseando-se em referencial interdisciplinar, este ensaio apresenta discussões que podem auxiliar no debate sobre diversidade, inclusão, desenvolvimento e formação de pessoas nas organizações na atualidade. Segundo Cox (2001, p.3) diversidade diz respeito à “variação de identidades culturais e sociais entre pessoas que convivem juntas num mercado ou local de trabalho”.

Apesar de a problemática da diversidade e da inclusão (ou exclusão) no espaço organizacional ter elementos distintos quando se trata das mulheres, dos negros, dos homossexuais e das pessoas com deficiência, é importante destacar que todos esses grupos, cada um à sua maneira, sofrem preconceitos e discriminação, seja para entrar em uma organização, seja para fazer carreira. Orientadas pelo mesmo princípio heteronormativo que predomina na sociedade, as organizações oferecem oportunidades distintas a todos os indivíduos que não respondem ao padrão do homem branco, jovem, heterossexual e que goza de suas plenas capacidades físicas e mentais, o que nem sempre fica explícito em seu discurso, mas, muitas vezes, se camufla em ações cotidianas nas organizações e até mesmo em suas peças publicitárias – como se pretende refletir nesse artigo. Sendo diversidade um conceito abrangente e com múltiplas interpretações, são aqui considerados como influentes e determinantes fatores pessoais e de sistema social (idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função, personalidade, estilo de vida, orientação sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização e *status* de privilégio ou de não privilégio) (Thomas, 1991).

Lapierre (1994) afirma que as pessoas carregam consigo “a herança sócio-cultural dos diferentes meios no seio dos quais o sujeito é criado, educado e civilizado”. Segundo o autor, tal herança reflete-se na individualidade e influencia significativamente o psiquismo. Para Jung (1996), a cultura institucionalizada pode sedimentar-se no inconsciente e fazer com que as reações subjetivas se justifiquem em razão desta cultura. Em outras palavras,

comportamentos podem ser reproduzidos sem que os sujeitos se deem conta. É o que se percebe na sociedade, que nem sempre questiona os modelos de dominação impostos e, ao contrário, continuam a perpetuá-los sem qualquer reflexão ou questionamento, especialmente em se tratando da questão da diversidade, das diferenças entre sujeitos e culturas. Até por uma questão de categorização e significação dos fatos e fenômenos para, num segundo momento, estabelecer-se uma instituição (Berger & Luckmann, 2011) em meio à socialização, é esperado que muitas vezes grupos sociais tendam a estabelecer juízos de valor específicos, positivos e/ou negativos em relação ao que lhes escapa do cotidiano, mas tais juízos geram relações de dominação e opressão que se presentificam ao longo da história e, por seus prejuízos aos grupos menos favorecidos, precisam de reflexão a fim de que se criem estratégias sociais de amenização da discriminação.

Para que cada cidadão, independente das diferenças citadas, participe de todas as atividades sociais de direito, criam-se discursos pela diversidade, que apreciam as diferenças e os potenciais humanos, na chamada sociedade de inclusão-democrática (Barbosa, 2007). Contudo, apesar de os discursos organizacionais que pregam ações de valorização do indivíduo, inclusão, formação e desenvolvimento de pessoas nas organizações estarem em evidência e revelarem-se uma tendência na atualidade, trazem em si contradições expressivas. De um lado são explícitas as falas de valorização da figura humana e suas potencialidades e competências como principal recurso no âmbito organizacional para o alcance de vantagens competitivas (Dutra, 2012). Mas, de modo latente, encontram-se intenções de modelagem e manipulação dos sujeitos pela entrega de suas capacidades produtivas, sem que muitas vezes de tal intuito o trabalhador se atente. Ademais, a maioria das práticas utilizadas pelas empresas em termos de Gestão de Pessoas, herdadas da Escola das Relações Humanas – como motivação, liderança, treinamento e desenvolvimento –, visam à manutenção do *status quo* de um sistema historicamente marcado por dominação e relações desiguais (Paula, 2002).

Dado o exposto e visando atender ao objetivo apresentado, este ensaio está estruturado em quatro seções, iniciando-se na presente introdução. Na sequência, é apresentado um referencial teórico que objetiva discorrer acerca da inclusão de minorias nas organizações e sua problemática. Na terceira seção, é apresentada a peça publicitária escolhida para esse estudo, bem como sua análise segundo parâmetros da análise semiótica do discurso. Finalmente, apresentam-se as considerações e apontamentos finais, assim como as inquietações dos autores deste ensaio.

## **Sobre a Inclusão (e Exclusão) de Minorias nas Organizações**

A questão da inclusão e do desenvolvimento de minorias sociais perpassa todo o espaço de socialização e trocas entre o sujeito e o contexto em que o cerca. Conforme é descrito por Charlot (2000), “o homem só tem um mundo porque tem acesso ao universo dos significados, ao simbólico; é nesse universo simbólico que se estabelecem as relações entre o sujeito e os outros, entre o sujeito e ele mesmo”. Para o autor, a relação com o saber é uma relação oriunda da interação entre o sujeito com o mundo, com ele próprio e com as outras pessoas, permeada por um conjunto de significados a esses atribuídos, em inter-relação com um “espaço de atividades” e inscrito no tempo. A família, a comunidade, a escola e a organização de trabalho são aparelhos fundamentais para a promoção da inclusão, já que são essas instituições que dispõem dos recursos simbólicos essenciais para a constituição subjetiva em meio às interações que a pessoa estabelece com os outros à sua volta, seja ela deficiente, mulher, negro, negra, homossexual. Chauí (2003) enfatiza que, para que sejam naturalizadas as determinações produzidas através do discurso que tenta circunscrever as pessoas aos seus lugares, essas instituições sociais, ao segregar os espaços e incorporar o discurso que diferencia os sujeitos, reproduzem, também, as desigualdades que se cristalizam na sociedade.

A família atua, de modo significativo, desde o nascimento, realizando a chamada socialização primária. Porém, seu vínculo afetivo pode criar situações por vezes excludentes ao tentar superproteger o indivíduo, negar sua condição, dentre outras formas de compensação. Esse processo de estigmatização, como propõe Goffman (1988), inicia-se ao se correlacionarem a identidade social virtual – ou seja, as expectativas que são esperadas pelos sujeitos num dado contexto com base nas legitimações sociais – e a identidade social real – atrelada aos atributos reais que o sujeito porta ou dispõe. Ocorre, então, uma contradição já nesse processo de socialização primária do sujeito que, por um lado depende da família para que possa se integrar socialmente e, por outro, pode estar restrito a relações sociais limitadas, dada a forma como a família busca protegê-lo de quaisquer formas de adversidades nos processos de socialização secundárias ou, até mesmo, fragilizar sua autoestima ao exigir que o indivíduo se enquadre em determinados padrões socialmente esperados e que, nem sempre, vão ao encontro daquele desejo individual.

O apoio familiar e a compreensão de que todo sujeito possui limites e capacitações é ponto fundamental para a promoção da inclusão social. Contudo, o espaço escolar também é de significativa relevância nesse processo. Ao longo da história, a educação tradicional não teve como objetivo uma reflexão crítica dos problemas sociais, apenas buscou formar indivíduos capazes de suprir as necessidades capitalistas, ou seja, prepará-los para o mercado de trabalho (Lima, 2009). E o mercado busca pessoas com potencial produtivo, capazes de responder cada vez mais e mais rápido às demandas da competitividade. Na maioria das vezes, a escola acabava – ou acaba – por ser mais um lugar onde a estigmatização e a exclusão se evidenciam, quando não considerados os papéis dos diferentes agentes sociais nesse espaço de socialização. Na questão do gênero, por exemplo, A. B. M. Teixeira (2002) aponta pesquisas que corroboram essa afirmação, ao evidenciar nas escolas ações na “segregação de papéis, atitudes, poderes, enfim, lugares sociais desiguais para os diferentes sexos”. O indivíduo, por ter nascido homem ou mulher, recebe determinado tratamento, educação e oportunidades. Pode-se observar em meio a pesquisas (Teixeira, Villani & Nascimento 2008) que escolas e professores(as) reproduzem comportamentos tradicionais de gênero e que meninos e meninas experimentam o aprendizado de maneira distinta, especialmente em função dos métodos adotados pelos docentes. A preocupação central apontada por Sousa et al. (2008) é que esta estrutura vigente não oportuniza, de forma igualitária, a educação para ambos os sexos. Dessa forma, a sociedade cria dois grandes modelos – o feminino e o masculino – que são legitimados e perpetuados por meio das relações sociais e dos estereótipos de gênero, ao longo de toda a vida dos sujeitos, atingindo, principalmente, as relações com o trabalho.

A própria noção de gênero, pode-se afirmar, é uma construção social, baseada na hierarquia entre os sexos masculino e feminino e as consequências decorrentes dos seus desdobramentos. Kanan (2010) reforça que o termo de origem inglesa – *gender* – enquanto um conjunto de pessoas que pertencem a um ou a outro sexo, “não remete apenas a um conceito, traz implícitos fenômenos políticos, sociais e culturais”. Ao mesmo tempo em que a história, desde a Revolução Industrial, inseriu a mulher no mercado de trabalho formal, não lhe conferiu o reconhecimento, nem as oportunidades de acesso a determinados cargos e nem a ascensão profissional dada aos homens. É o que evidencia Nogueira (2006), quando afirma que, “apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo

praticamente invisíveis nas posições de topo”. Kanan (2010) explica esse fenômeno, denominado “telhado de vidro”:

Quando as mulheres alcançam certo nível nas organizações, não raro se defrontam com uma barreira invisível – o telhado de vidro –, obstaculizando seu avanço. O conceito de telhado de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres. Esse fenômeno é construído por barreiras que incluem a ausência de ações no recrutamento destinado a atrair mulheres, falta de um programa que priorize experiências coletivas, incluindo possibilidade de desenvolvimento e falta de oportunidades de trabalhos iguais para homens e mulheres numa mesma companhia. (Glass Ceiling Commission, 1995)

Ademais, como verificaram Irigaray e Vergara (2009), a discriminação por gênero revelou um caráter peculiar, pois além de ocorrer entre as próprias mulheres, é acentuada quando somada às questões estéticas, étnicas, de classe social e orientação sexual, “impondo às mulheres uma discriminação de segunda ou terceira ordens”. Para os autores, ao contrário das discriminações por etnia, senso estético e orientação sexual, que são atenuadas quando o indivíduo pertence a classes sociais favorecidas, [...] a discriminação por gênero não é atenuada em nenhuma circunstância. Ainda segundo os autores, a mulher pode ser bonita, rica, pertencer a uma classe social mais elevada e, ainda assim, vivenciar ações discriminatórias em seu cotidiano pessoal e profissional, pelo simples fato de ser mulher. Traços estéticos menos valorizados, cor de pele e classe social desprestigiada agravam ainda mais o preconceito sofrido pelas mulheres e não é coincidência que a base da pirâmide social brasileira seja, atualmente, ocupada pela mulher negra – aquela que recebe os menores salários e encontra-se em maior situação de vulnerabilidade social.

Atualmente há cerca de 205 milhões e meio de habitantes no Brasil, sendo que os negros e pardos correspondem a 53,6 % de toda a população e as mulheres negras, especificamente, correspondem a 43 milhões de pessoas – 25% da população total (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2014). As formas de discriminação no país, particularmente o racismo, são fatores estruturantes que provocam desigualdades e exclusão na sociedade, atingindo principalmente as mulheres e, ainda em maior intensidade, aquelas de baixa renda. Segundo Laborne (2006), diferentes sujeitos com

determinadas posições sociais e concepções da realidade, possuem visões diversificadas sobre a questão do negro na sociedade. O elemento classe social, por exemplo, aparece aqui como um forte determinante, corroborando uma condição ainda maior de discriminação e exclusão.

Para a Ações em Gênero, Cidadania e Desenvolvimento (Agende) (2002), devido aos diversos encontros históricos de povos ocorridos em território brasileiro, o Brasil é “um lugar muito diferenciado”. Porém, essa vasta diversidade cultural se torna uma espécie de catalisador para a desigualdade onde, “a diferença de cor, por exemplo, ao marcar a importância da pessoa, torna-se um verdadeiro filtro de inclusão e exclusão social”. Na mesma linha, Valente (1994) argumenta que a sociedade brasileira aceita a presença dos negros apenas em espaços bem delimitados e inferiores, com poucas possibilidades de ascensão social. Essa inferiorização e a falsa perspectiva de oportunidades são muitas vezes introjetadas pela população negra, dificultando reivindicações e movimentos de combate ao racismo. “A sobreposição existente entre linha de cor e linha de classe no Brasil faz com que muitos acreditem que apenas exista o preconceito social” (Valente, 1994), evitando-se ou desvalorizando-se assim qualquer discussão que gire em torno da questão racial. Esse silenciamento também dificulta o enfrentamento e o combate ao racismo. Em outras palavras, assim como acontece com as mulheres, os negros são preteridos em cargos de liderança e poder, sendo preferidos em funções operacionais e com menor contato com o público.

Mesmo que hoje a sociedade se torne cada vez mais democrática, de acordo com Sandroni (1995), o mercado de trabalho capitalista ainda “não se interessa pela pessoa do trabalhador, apenas pela capacidade de trabalho que comprou”. Um trabalhador que tenha algum tipo de limitação – como no caso das mulheres que podem ficar grávidas e ausentar-se por meses do trabalho para usufruir de sua licença maternidade – ou, em outro exemplo, uma pessoa que tenha alguma deficiência – física ou intelectual – como no caso das PcDs – gera dúvidas nos empregadores sobre sua capacidade de trabalho e sobre a qualidade na realização da alguma atividade. Os empregadores duvidam dessa capacidade por acreditarem que as instituições de educação e o investimento no desenvolvimento e na qualificação ainda são falhas (Tanaka & Manzini, 2005), além dos preconceitos construídos nas práticas e representações sociais que dão base à própria cultura geral.

No tocante às pessoas com deficiência e suas habilidades, por exemplo, estudos psicológicos sugerem que as habilidades e competências gerais são desenvolvidas a partir



dos pressupostos do ambiente, e que há uma relação direta entre estímulos e desempenhos no que se refere às habilidades humanas (Barbosa, 2007). Dessa forma, qualquer atuação profissional envolve interação com outras pessoas, onde são adquiridas variadas habilidades sociais. Dentre as várias possibilidades de recursos a serem utilizados para modificação de comportamento e aprimoramento das habilidades, muitos estão atrelados às tarefas cotidianas. Em um ambiente escolar ou profissional, por exemplo, os estímulos advêm das atividades operacionais e das atividades cognitivas. A inclusão de pessoas com deficiência nas organizações é um dos recursos mais poderosos para o desenvolvimento de suas capacidades e habilidades.

Contudo, o ingresso de PcDs no mercado de trabalho ainda é problemático, pois se somam discursos sobre as limitações pessoais, sobre a qualificação profissional e também sobre os preconceitos sociais – ou, como sugere Goffman (1988), os estigmas – que a esses sujeitos sociais se vinculam nas relações interpessoais. Essa dificuldade de ingresso no mercado de trabalho vem sendo enfrentada inclusive por pessoas capacitadas, se consideradas as condições deficitárias no que se refere à formação e qualificação profissional no Brasil. Mas, por se tratar de sujeitos com algum nível de atributo qualificado negativamente pelo social, têm-se as desvantagens justificadas pelas “deficiências” (Abreu & Marques, 2011).

A despeito da chamada Lei de Cotas – Lei nº 8.213, de julho de 1991 – do Decreto nº 3.298 de dezembro de 1999, que regulamentou e conferiu operacionalidade à norma legal e, posteriormente, do Decreto nº 5.296, de dezembro de 2004, no qual foram feitas adequações nas regras processuais definidas pelo primeiro decreto, o cumprimento real das exigências contidas na Lei e nos Decretos que a sucederam pelas organizações ainda encontra-se muito aquém do estabelecido (Ribeiro & Carneiro, 2009). Os autores apontam as diversas estratégias defensivas utilizadas pelas empresas para justificar o não cumprimento da Lei, dentre elas o argumento sobre a natureza do trabalho como sendo de alta periculosidade ou de alto nível de especialização e qualificação, a inadequação biológica das PcDs para o exercício das funções requeridas, as dificuldades de recrutamento e seleção de PcDs e, até mesmo, recorrem ao argumento de inconstitucionalidade da Lei de Cotas afirmando que “a política de cotas fundamenta-se numa visão paternalista e equivocada da questão da pessoa com deficiência, desconsiderando sua efetiva capacidade de inserção no mercado de trabalho” (Ribeiro & Carneiro, 2009). Finalmente, muitas empresas recorrem à redução de seu quadro de pessoal ou à terceirização de parte das atividades, para reduzir o número de

funcionários a menos de 100 (onde não há obrigatoriedade de cumprimento da Lei) ou em quantitativos menores e, conseqüentemente, com menores alíquotas de vagas para as cotas.

Realidade semelhante e discriminatória é extensiva aos homossexuais. Contudo, ao contrário dos negros, mulheres e deficientes, Saraiva e Irigaray (2009a) apontam que “os gays o são [discriminados] pela percepção social de um desvio de conduta moral, que comprometeria seus desempenhos profissionais.”

Há evidências de que ser identificado como homossexual no mundo corporativo pode comprometer a ascensão profissional de um indivíduo em função de sua dificuldade em elaborar uma rede de contatos (network), já que, muitas vezes, por constrangimento, não participará de eventos sociais da empresa... Estas pressões sociais implicam sensações como angústia, impotência e ansiedade, uma vez que os gays se percebem obrigados a se manterem em permanente estado de vigilância pela expectativa de serem atacados física ou verbalmente a qualquer momento, introjetando, assim, atitudes sociais negativas, que podem se desdobrar em custos psicossomáticos (Saraiva & Irigaray, 2009a, p. 3).

Nesse caso, pesquisas apontam que, ao manter sua identidade em segredo, os homossexuais estão mais sujeitos a desgastes psicológicos no trabalho, mesmo porque muitas vezes optam por manter atitudes e condutas que não lhe são significativos, a fim de se garantir algum “empoderamento” por se fazer valer as expectativas e prescrições dos grupos sociais opressores. Muitos, prevendo dificuldades profissionais e barreiras às possibilidades de crescimento, criam uma identidade de fachada, de modo a se proteger de preconceitos e estigmatizações e assim ratificam a submissão de sua condição social.

Saraiva e Irigaray (2009b) citam a preocupação capitalista na inclusão das diversidades, não existindo de fato o comprometimento social apregoado em discurso. A visão da empresa, em análise pelos pesquisadores, seria aproveitar ao máximo o potencial dessas diversidades em prol do crescimento e lucratividade. A empresa busca, então, se libertar de valores sociais tradicionalmente praticados e aceitos para se modernizar, o que passa pelo caminho da inclusão da diversidade social.

Abre-se então a contradição própria da inclusão de diversidade nas empresas: se por um lado o discurso pela diversidade é aparente, falseável, pois em essência é justificado pela obtenção de bons desempenhos e resultados, por outro pode servir de eliciador ao reconhecimento e empoderamento das minorias sociais.

Nas últimas décadas foi possível perceber alguma mudança nas ações empresariais em relação às suas responsabilidades sociais. Com a percepção da sociedade sobre os efeitos negativos no meio ambiente e na saúde humana decorrentes de certas atitudes empresariais e com o processo de globalização, instauraram-se as práticas da responsabilidade social empresarial. A partir desta perspectiva, qualquer ação empresarial se torna uma ação de impacto social. E tendo em vista que a inclusão de pessoas é uma ação essencialmente de cunho social, as empresas tornam-se corresponsáveis no processo de desenvolvimento de capacidades (L. S. Teixeira, 2004).

As estratégias de inclusão e desenvolvimento de pessoas, assim como outras práticas estratégicas, estão dentro do planejamento organizacional de Recursos Humanos (RH), que tem como meta a administração de habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. As funções destinadas a esse setor da organização podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais. No entanto, os desafios ainda são grandes quanto à real inclusão e empoderamento de sujeitos marginalizados. São frequentes as denúncias quanto a falhas organizacionais referentes, por exemplo, à acessibilidade e mobilidade (no caso das PcDs), à perspectiva de crescimento e carreira na organização, ao enriquecimento do trabalho, ao tipo de tratamento recebido dos colegas e ao interesse da organização em relação à disponibilização de cursos e outros eventos que proporcionem o crescimento e incremento profissional. Até mesmo, a frequência do assédio moral no ambiente organizacional e as denúncias dos casos recorrentes têm crescido e evidenciam essas falhas.

Ao que parece, as empresas apenas cumprem ações em prol de sua imagem social atrelada à responsabilidade, cumprem determinações legais – como no caso da PcD, até por conta dos órgãos regulares quanto à garantia de direito desses sujeitos sociais nas organizações – criando oportunidades de trabalhos marginais na empresa, sem que sejam dadas reais oportunidades de crescimento pessoal e empoderamento a partir da evidenciação de suas capacitações.

É importante refletir que o trabalho deve proporcionar um papel social produtivo e, ao mesmo tempo, deve ser uma forma de convívio social, uma maneira de desenvolver a capacidade e influenciar positivamente na autoestima da pessoa, dada sua função ontológica, ou seja, considerando-se que, pelo trabalho, os sujeitos sociais têm a possibilidade de transformarem o contexto a sua volta e, exatamente por ele, se desenvolver em espaços relacionais. Por se consolidarem na dinâmica social, criam também significados que se atrelam ao próprio sujeito, reeditando-lhe o autoconceito, a autoestima e a própria dimensão subjetiva. Claro que esta função essencial ganha status qualitativo se nas organizações a exclusão e o estigma possam ser amenizados com o surgimento de novos olhares, novos valores e novas atitudes. Desafio constante e que se torna a problematização central neste ensaio.

### **Aspectos Metodológicos e Análise da Peça Publicitária**

O panfleto escolhido como base para o estabelecimento da presente análise é parte de uma estratégia de captação de pessoas de uma empresa multinacional do ramo de *fast food* para o trabalho na organização. Fora apreendido em uma das lojas na cidade de Belo Horizonte – MG, onde era distribuído livremente à população, e chama-nos à atenção o fato de, tanto em imagem quanto em discurso, marcar-se a inclusão e integração social no e pelo trabalho, junto a uma das “melhores empresas para trabalhar no Brasil”, conforme consta na divulgação, exposta abaixo:

**ESTAMOS CONTRATANDO**

- (X) **500** vagas oferecidas para Atendentes em todo o país.
- (X) **22** foi a colocação do McDonald's entre as melhores empresas para trabalhar no Brasil.
- (X) **6** meses trabalhando conosco e você já pode ser promovido no McDonald's!
- (X) **90** por cento dos Gerentes de Restaurante do McDonald's começaram como Atendentes.

Se você tem fome de vencer, compareça a um de nossos Restaurantes ou se cadastre em nosso site [mcdonalds.com.br](http://mcdonalds.com.br) no link **Trabalhe Conosco > Cadastre seu Currículo** e não perca a chance de trabalhar em uma das maiores empresas do país.

- Vale-transporte
- Assistência médica e odontológica
- Seguro de vida
- Alimentação no local
- Plano de carreira
- Treinamento inicial e contínuo
- Não é necessário experiência

Se você tem algum tipo de deficiência e se interessou por nossa oportunidade, será muito bem-vindo em nosso time.

**amo muito tudo isso**

Figura 1. Material publicitário de divulgação de vagas  
Fonte: Fotografia do acervo dos autores.

Ao se tomar o panfleto sem uma análise crítica e detalhada do processo comunicacional a que serve, tende-se a validar o discurso de que a inclusão das minorias nas organizações de trabalho é algo aplicável e recorrente, superando a histórica estratificação das possibilidades de acesso material pelo trabalho entre os diferentes sujeitos sociais. E mais, corrobora-se a ideia de que a empresa que veicula o discurso é socialmente responsável, diferenciando-se por proporcionar aos menos favorecidos possibilidades reais de empoderamento pelo trabalho.

Os diversos apontamentos que foram colocados ao longo das seções anteriores a partir do trabalho de pesquisa bibliográfica – além dos inúmeros casos perceptíveis cotidianamente no contexto brasileiro – apontam para uma realidade concreta diferente do exposto na divulgação. Eis porque a análise semiótica do discurso apresenta-se como importante recurso para avaliar as contradições e as operações ideológicas que tanto imagem quanto texto presentes no material podem conter.

Entendida como a ciência dos sistemas de significação, a análise semiótica do discurso nasce dos estudos de Charles Sanders Peirce (1839 - 1914), influenciando os

trabalhos de Saussure, Umberto Eco e Algirdas Greimas (1917 - 1992), principal expoente da chamada Escola Francesa de Semiótica ou simplesmente semiótica francesa. Uma das características do grupo criado na França por Greimas consiste na crença de que a semiótica por eles praticada não é uma proposta acabada de tratamento do sentido. Na realidade, todos a entendem como uma teoria em construção, que tem passado por diversos momentos de avaliação e de experimento de diferentes propostas para antigas perguntas, oriundas das primeiras reflexões em torno de uma semântica da língua. Para alguns autores, a semiótica apresenta-se como uma alternativa às distinções propostas pelas vertentes francesa e inglesa da análise do discurso, mas sua aplicação ainda não é tão expressiva nos estudos desenvolvidos no Brasil quanto às outras correntes.

Qualquer estudo da linguagem, de alguma forma, tem sua origem em Saussure – e em sua concepção dicotômica entre língua e fala –, seja corroborando seus postulados teóricos, seja rejeitando-os (Brandão, 2004). Segundo Brandão (2004), na trilha aberta por Saussure, Bakhtin (1895 - 1975) também compreendeu a língua enquanto um fato social, cuja existência se fundaria nas necessidades de comunicação. No entanto, este último compreende a língua como algo concreto, fruto da manifestação individual de cada falante e atribui, assim, lugar privilegiado à enunciação enquanto realidade da linguagem e coloca o enunciado como objeto dos estudos da linguagem. Para Bakhtin (2006), na enunciação se realiza a intersubjetividade humana.

Quanto à linguagem, Brandão (2004) esclarece que ela é compreendida enquanto interação social, signo dialético, vivo e dinâmico. Assim, a linguagem, enquanto sistema de significação da realidade é um distanciamento entre a coisa representada e o signo que a representa. Nesse interstício reside o ideológico. Para Bakhtin (2006), a palavra é o signo ideológico por excelência e, deste modo, a linguagem é o lugar em que a ideologia se manifesta concretamente. O ponto de articulação dos processos ideológicos e dos fenômenos linguísticos, portanto, é o discurso. A linguagem é o lugar de conflito, de confronto ideológico, não podendo ser estudada fora da sociedade, já que os processos que a constituem são histórico-sociais. Entretanto, não se pode negar que as palavras são signos poderosos e influenciam na construção do mundo social e no modo como ele é vivido.

Daí termos afirmado que a semiótica não ignora o texto como um objeto histórico, apenas assume um olhar diferente sobre as variáveis histórico-sociais, ou as condições de produção que engendram esse objeto. Isso significa que, no escopo

dessa teoria, somos seres de linguagem e somente por meio da linguagem apreendemos o mundo e o interpretamos. A semiótica francesa pretende-se uma teoria científica em construção: uma teoria capaz de minimizar (jamais excluir; jamais superar, apenas minimizar) os efeitos que os limites culturais, dos quais a linguagem é a representante maior, impõem sobre o analista. (Matte & Lara, 2009, p.344).

Os signos linguísticos, imbuídos de significados dados *a priori* até serem (re)significados, buscam determinar papéis a serem seguidos pelos sujeitos no interior da sociedade. Atuam delimitando espaços determinados para serem preenchidos pelas pessoas, de maneira interessada, não possuindo neutralidade possível e sendo alvo de disputas pelos sujeitos e pelas forças sociais.

A semiótica entende que no nível narrativo (que se concretiza no nível discursivo) ocorre o estabelecimento de um contrato entre enunciador e enunciatário; nessa relação haveria a manipulação, que pode ser entendida como um fazer persuasivo. Para isso, o enunciador lança mão de diversos procedimentos persuasivos que, uma vez interpretados pelo enunciatário, serão aceitos ou rejeitados, tendo em vista sempre o contrato proposto. Na análise do discurso tencionamos apreender esses procedimentos persuasivos, esse percurso tomado pelo sujeito que enuncia com o intuito de agir no outro, instaurando o efeito de verdade e também fazendo emergir os valores que giram em torno dessa verdade (Felicíssimo, 2010, p. 144).

Entende-se, pois, que os discursos engendram históricas relações de poder e dominação. Assim, pode-se dizer que as estratégias discursivas são importantes componentes a serem analisados no campo dos estudos organizacionais. Para operacionalizar a análise, estabeleceu-se um roteiro a fim de se apreender os distintos níveis analíticos, como o fundamental – marcado pelo estabelecimento das categorias semânticas que mantém relação de contradição e contrariedade na base do texto –, o narrativo – nível dos sujeitos e seus estados de produção narrativa – e o discursivo – da concretização dos

elementos narrativos ou como o enunciado se apresenta (Fiorin, 2005) e, em seguida, as inferências decorrentes das interpretações da imagem e textos acessórios, a saber:

## **Apresentação e Localização da Imagem**

A imagem é o elemento central e principal do folder que serve de chamado para o processo de recrutamento e seleção profissional, impressa frontalmente, seguida, no verso, de algumas informações sobre a empresa e o processo seletivo, com o intuito de sensibilização visual de possíveis candidatos dos mais diversos grupos sociais. Busca descrever, pela expressão facial e pela disposição dos sujeitos na imagem, uma equipe integrada e feliz nas relações de trabalho.

## **Dos Principais Elementos da Imagem**

Consta na imagem uma equipe de trabalho de lojas, composta por 5 (cinco) membros representando uma hierarquia: 1 gerente (masculino e branco); 1 subgerente (também masculino e branco); 1 supervisora (mulher e branca); 1 atendente (mulher e negra) e uma auxiliar de atendente (mulher, com síndrome de Down). De modo geral, a imagem busca retratar a diversidade da equipe de trabalho, o que marca o espírito responsável e eticamente comprometido da organização com a inclusão e a responsabilidade social. Além disso, faz-se uma alusão às possibilidades de mudança e desenvolvimento pessoal e profissional aos sujeitos, de modo geral, já que a imagem pode também sugerir, pela hierarquia proposta, uma plano de carreira na empresa – o que se confirmam no texto subsequente à imagem – desde que haja contribuição por parte do trabalhador para o alcance de objetivos e metas partilhados no contexto organizacional.

## **Dos Aspectos Plásticos e Semânticos**

Os elementos da imagem são dispostos de maneira a despertar no receptor do folder uma ideia de integração, cooperação e possibilidades de desenvolvimento, haja vista as expressões afetivas explícitas nas personagens que constam na equipe de trabalho, além de orientar o trabalhador a aspectos tais como higiene e satisfatórias condições ergonômicas de



trabalho, também como elementos que possam garantir a ideia de qualidade de vida que está descrita e afirmada nas informações que constam no verso do folder.

## **Das Estratégias Plásticas do Enunciador em Relação ao Enunciatário da Imagem**

Do ponto de vista discursivo, notamos a retórica como elemento significativo da mensagem, haja vista que o enunciador busca afirmar a ideia de que a empresa em questão é uma das melhores para trabalhar no país e, para tanto, traz na imagem elementos que possam validar a ideia, a partir do ideal de cooperação, resposta às necessidades sociais e afetivas dos trabalhadores, segurança e condições satisfatórias de trabalho, além dos benefícios possíveis e cabíveis aos trabalhadores. Escondem o real do trabalho, as práticas cotidianas concretas, especialmente em se tratando da rotina de uma loja de *fast food*, cujo ritmo de trabalho é ditado pela urgência e pela pressão em se responder emergencialmente os mais variados clientes distribuídos por contextos socioculturais também diversificados.

## **Das Estratégias de Persuasão Enunciativa**

Como descrito no item anterior, a forma como se distribuem as personagens que compõem o folder já trazem a ideia de se criar um ambiente acolhedor e integrador dos diversos sujeitos que possam à empresa se candidatar como possíveis trabalhadores, na crença de que possam, ali, encontrar e vivenciar reais condições de inclusão e visibilidade social, para além do macrocontexto marcado por opressão e estigmatização, principalmente se tomados o caso da PcD e da negra da imagem.

A imagem traz, então, a explícita ideia de inclusão, mas também marca – de forma implícita, pois não se chega a perceber num primeiro momento – que as possibilidades de mobilidade não deixam de seguir a legitimação da supremacia do ideal organizacional a partir do homem, branco, jovem e sem quaisquer limitações. Ou seja, já há na imagem a nítida alusão de que a inclusão pela contratação é possível, há possibilidades de socialização e integração à equipe, porém a ascensão profissional precisará ser atestada segundo o grau de contribuição do trabalhador, mas poderá ter suas limitações por conta da reprodução das relações sociais advindas da cultura em geral – o que está implícito na imagem. Não é à toa que a auxiliar de atendimento com Síndrome de Down e a mulher negra estão na base do



imagem, o caso da mulher com Down e a mulher negra – queixam-se sobre a rotina de trabalho, que tende a ser repetitiva, empobrecida e cansativa, a falta de reconhecimento dos colegas de trabalho, o autoritarismo das chefias imediatas, a falta de informação da organização sobre as possibilidades de desenvolvimento e crescimento, o preconceito e a falta de acessibilidade.

Percebe-se que tais queixas estão correlacionadas e diretamente ligadas ao conceito de estigma de Goffman (1988). De acordo com o autor, o estigma, em si, generaliza as pessoas e criam figuras imaginárias projetadas sobre as pessoas com deficiência. Trata-se de uma relação entre estereótipo e atributo. Em geral, o estigma é instaurado quando um grupo categoriza os deficientes por não reconhecer as capacidades desta pessoa e suas reais limitações, atendo-se à marca ou atributo que portam de forma explícita – tipo de deficiência. Isso seria suficiente para que um valor pejorativo ao sujeito se atrelasse, dando-lhe poucas possibilidades de reconhecimento e integração social em contextos coletivos. Essa falta de informação sobre a deficiência gera conflitos de cunho preconceituoso, onde não há reconhecimento dos colegas de trabalho e nem das chefias imediatas.

Portanto, as características dadas às pessoas “diferentes”, quando são distorcidas e preconceituosas, dificultam significativamente todo o processo de desenvolvimento humano, uma vez que a eles são dadas atividades e funções pouco expressivas e de pouca visibilidade no espaço organizacional, como forma de se reprodução a exclusão do macrocontexto.

Inferre-se, pois, a partir da análise, que a inclusão social e a diversidade na organização em estudo faz-se por meio de obrigação legal ou para disseminar no contexto em que se insere a empresa ou organização de trabalho a imagem de comprometimento social, sem que haja uma efetiva preparação para a integração, desenvolvimento na organização, além da real satisfação desses trabalhadores em meio aos demais companheiros nas situações de trabalho. A interação e a convivência são reguladas por estereótipos e ideias preconcebidas, legitimando-os, quando no muito, a lugares de não-exclusão ou não-inclusão, ou seja, num contexto que não possibilita produção expressiva de sentidos significativos no e pelo trabalho, como forma de auxiliar na promoção do desenvolvimento e empoderamento dos trabalhadores.

Vale também ressaltar que, para que possam suportar as ameaças frente à diferença, é preciso que os estigmatizados desenvolvam mecanismos de defesa: estratégias psíquicas usadas para o equilíbrio, eliminando ou minimizando fontes de ansiedade, insegurança,

tensão. Muitas vezes esses mecanismos, entretanto, se tornam tão rígidos e constantes que podem limitar ou alterar a dinâmica das relações interpessoais e funcionam como legitimação das ideologias que geram segregação, sem que os sujeitos sociais se deem conta.

Por fim, infere-se, mais uma vez, que ideias preconceituosas socialmente e historicamente construídas e perpetuadas diminuem as chances de desenvolvimento e, por consequência, as chances de promoções internas e reconhecimento profissional nas organizações. Isso se instaura desde o momento do recrutamento e seleção, até o ponto em que a organização não oferece ações de desenvolvimento e crescimento profissionais, dando aos sujeitos uma condição marginalidade estática, pouco variável e determinada na estrutura social e organizacional em que se encontram.

De um lado, o trabalho auxilia na formação dos sujeitos, por proporcionar, por si, condições de expressão de ideias, vazão da energia física e mental, além da socialização e inter-relação com elementos significativos do contexto para a constituição subjetiva. Por outro lado, por estar orientado de maneira limitada, marginalizada e pouco desafiadora, não se torna expressivo para a promoção do desenvolvimento de forma satisfaciente e autorrealizadora. Aos profissionais voltados às práticas de Gestão de Pessoas, caber-lhes-ia compreender a complexidade do processo de inclusão e se atentarem para ações mais efetivas nesse sentido, o que parece inexistir no contexto pesquisado.

### **Considerações Finais**

Diante do objetivo geral deste ensaio, que foi refletir sobre o processo de inclusão de minorias sociais nas organizações de trabalho e suas reais possibilidades de desenvolvimento, com destaque para as pessoas com deficiência, negros, mulheres e homossexuais a partir da uma análise semiótica crítica de um instrumento utilizado no processo de captação de pessoas, pode-se inferir que, após as análises descritas, a real inclusão social nas organizações é um processo ainda distante de se legitimar no sentido de proporcionar aos sujeitos marginalizados reais possibilidades de integração e desenvolvimento. Espera-se que estas sinalizações exploratórias auxiliem na ilustração e embasamento para outras situações de trabalho e organizações, apesar de suas limitações.

As contribuições do trabalho na vida de sujeitos estigmatizados têm adquirido importância à medida que o convívio social e o exercício do diálogo e negociação em meio às relações lhes possibilitem certa qualidade de vida, se comparados aos sujeitos que não estão

exercendo qualquer atividade produtiva. Os próprios hábitos de trabalho desenvolvem os recursos necessários para este desenvolvimento e empoderamento no processo de produção. Neste sentido, o trabalho, em si, já auxilia na dimensão subjetiva dos trabalhadores e cumpre um papel de expressiva importância. Porém, este desenvolvimento acontece quando o trabalhador reconhece seu desempenho na atividade desenvolvida, e não pelo fato da organização investir em uma política de inclusão das pessoas sem que haja um trabalho de mudança quanto à integração e o respeito às diferenças, de fato.

Ademais, cabe refletir sobre o planejamento e as promulgações de leis inclusivas, que não garantem e não amenizam as dificuldades da permanência de sujeitos marginalizados no mercado de trabalho. Há indícios no mundo do trabalho sobre o tratamento preconceituoso recebido tanto dos colegas de trabalho como das chefias imediatas, o que pode ser um dos motivos para que muitos homossexuais, PcD's e negros e mulheres, dentre outros, desistam de certos tipos do trabalho ou empresa. Ao que parece, a dificuldade não está apenas no processo de contratação, mas sim a permanência e a boa convivência no trabalho, o que nos sugere que não seria tarefa específica do recrutamento e da seleção o processo de inclusão nas organizações, mas de uma série de ações integradas de gestão de pessoas e da organização como um todo.

Infelizmente, o que se nota nas práticas sociais é que a real inclusão e o desenvolvimento estão ainda distantes de se concretizarem, por conta de estereótipias e valorações pejorativas atreladas às diferenças, além da demarcação de um ideal de sujeito organizacional – normalmente atrelado à figura jovem, masculina, branca, heterossexual e sem qualquer limitação física ou mental. Embora todos os sujeitos que são aqui tomados como minorias tenham características distintas e, por isso, dispõem de recursos diversificados para exercer seu poder de ação na estrutura social, nota-se que a estigmatização é recorrente, tendo em vista o estabelecimento de um ideal eugenista nas organizações de trabalho.

A organização, então, reproduz espaços de estigmatização já existentes na sociedade. Por isso, o ato de incluir não deve ser visto como um cumprimento legislativo, mas como um processo que possa promover o desenvolvimento organizacional e social, de maneira geral. O valor positivo ou negativo que se atribui à diferença é algo construído nas relações humanas, *locus* de emergência da exclusão/inclusão.

## Referências

- Abreu, J. A., & Marques, V. (2007). Gestão de pessoas com deficiência: um olhar da psicologia. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro, 4.
- Ações em Gênero, Cidadania e Desenvolvimento (2002). Considerando as diferenças de gênero: para uma política de igualdade entre homens e mulheres (pp. 105-139). In: P. Spink, S. Caccia Bava, & V. Paulics (Org.). *Novos contornos da gestão local: conceitos em construção*. São Paulo: Polis.
- Bakhtin, M. (2006). *Marxismo e filosofia da linguagem* (12. ed.). São Paulo: Hucitec.
- Barbosa, C. S. (2007). *Habilidades excepcionais: uma avaliação das capacidades produtivas de pessoas portadoras de deficiência mental*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2011). *A construção social da realidade* (33. ed.). Petrópolis: Vozes.
- Brandão, H. H. N. (2004). *Introdução à análise do discurso*. Campinas: Unicamp.
- Charlot, B. (2000). *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul.
- Chauí, M. (2003). *Cultura e democracia: o discurso competente e outras falas*. São Paulo: Cortez.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dutra, J. S. (2012). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Felicíssimo, M. (2010). Uma análise semiótica e discursiva do discurso da leitura nos anuais didáticos de língua portuguesa: um vislumbre das representações da leitura escolar. *SIGNUM: Estudos Linguísticos*, 13(1), 139-159.

- Fiorin, J. L. (2005). *Elementos de análise do discurso*. São Paulo: Contexto.
- Glass Ceiling Commission. (1995). *A solid investment: making use the nation's human capital*. Washington: U.S. Department of Labor.
- Goffman, E. (1988). *Estigma – notas sobre a manipulação da identidade deteriorada* (4. ed). Rio de Janeiro: Guanabara.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2014). *Pesquisa nacional por amostra de domicílios*. Brasília: IBGE.
- Irigaray, H. A. R., & Vergara, S. C. (2009). Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, 33.
- Jung, C. G. (1996). *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 243-257.
- Laborne, A. A. P. (2006). *Mobilidade educacional: um estudo a partir de trajetórias de mulheres negras*. (Monografia de Bacharelado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Lapierre, L. (1994). Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In J.-F. Chanlat, (Coord.). *O indivíduo nas organizações. Dimensões esquecidas* (Vol. 2). São Paulo: Atlas.
- Lima, L. C. (2009). *Interação família-escola: papel da família no processo ensino-aprendizagem*. Londrina: Secretaria da Educação.
- Matte, A. C. F., & Lara, G. M. P. (2009). Um panorama da semiótica greimasiana. *Alfa*, 53(2), 339-350.
- Nogueira, M. C. O. C. (2006). Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 9(2), 57-72.

- Paula, A. P. P. (2002). Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. *Revista de Administração Pública*, 36(1), 127-144.
- Ribeiro, M. A., & Carneiro, R. (2009). A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 16(50), 545-564.
- Sandroni, P. (1995). *O que é mais-valia?*. (13. ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009a) Humor e discriminação por orientação sexual nas organizações: um estudo sobre histórias de vida. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, 33.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009b). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 337-348.
- Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. (2005). O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial*, 11(2), 273-294.
- Teixeira, A. B. M. (2002). Identidades docentes e relações de gênero. *Escritos sobre Educação*, 1(1), 7-16.
- Teixeira, A. B. M., Villani, C. E., & Nascimento, S. S. (2008). Exploring modes of communication among pupils in Brazil: gender issues in academic performance. *Journal of Gender and Education*, 20(4), 387-398.
- Teixeira, L. S. (2004). *Responsabilidade social empresarial*. Brasília: Câmara dos Deputados.
- Thomas Júnior, R. R. (1991). *Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACON.
- Valente, A. L. E. F. (1994). *Ser negro no Brasil hoje*. São Paulo: Moderna.