

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NO
MERCADO DE TRABALHO: desafios e tendências**

Jorge Luiz Moraes Doval

**PORTO ALEGRE
2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Jorge Luiz Moraes Doval

**INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NO
MERCADO DE TRABALHO: desafios e tendências**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elaine Di Diego Antunes.

PORTO ALEGRE

2006

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

JORGE LUIZ MORAES DOVAL

INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE
TRABALHO: desafios e tendências

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final: _____

Aprovado em _____ de _____ de 2006.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Rosinha Machado Carrion – PPGA / UFRGS

Prof. Dr. João Luiz Becker – PPGA / UFRGS

Prof. Dr. Henrique Caetano Nardi – PPGPSI/UFRGS

Orientadora – Prof^a. Dra. Elaine Di Diego Antunes – PPGA / UFRGS

Este trabalho é dedicado à Simone, minha esposa, pelo amor, carinho e compreensão que dedicou a cada momento deste árduo processo de disciplinas, trabalhos e elaboração de dissertação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer à minha esposa, Simone; meus pais, Maria e Pedro; e irmãos, Isabel e Pedro, pelo incentivo e apoio incondicionais em todos os momentos deste processo.

Não poderia deixar de agradecer o imenso apoio, os conselhos, as conversas e a valiosa orientação dedicados pela querida orientadora Prof^a. Dra. Elaine Di Diego Antunes.

Minha gratidão também à Springer Carrier, à Coopersocial e a todas as pessoas destas organizações que me receberam e, com solicitude, tornaram possível este trabalho. Obrigado ainda às empresas que participaram da primeira fase do estudo.

Por fim, mas não menos importantes, meus agradecimentos aos professores, aos colegas da turma de mestrado do PPGA/UFRGS de 2004, e de forma especial aos colegas e professores da área de RH, pelos ensinamentos, pela convivência e coleguismo.

Investir no amor pelo poder ao invés de no poder do amor significa que a maior parte de nosso tempo e de nossos recursos será gasta simplesmente na manutenção de nossa posição e de nossos interesses, o que muitas vezes acontece com o sacrifício daqueles que menos podem arcar com isso. Se pudéssemos colaborar mais, certamente descobriríamos que juntar nossas habilidades, nossos conhecimentos e nossos recursos resultaria em um futuro muito melhor para todos.

– Kenn Jupp

RESUMO

É difícil o processo de inclusão de Pessoas Portadoras de Deficiência (PPDs) no mercado formal de trabalho. Mesmo com a existência da Lei 8.213/91 (Lei das Cotas para PPDs), determinando que as empresas reservem uma cota de vagas a serem destinadas à contratação de PPDs, o volume de contratações entre profissionais portadores de deficiência não é representativo da população de PPDs. Buscou-se responder à questão de pesquisa: **quais os desafios e tendências observados, com base no processo decisório adotado em empresas que se enquadram no disposto pela Lei das Cotas para PPDs, diante da possibilidade de contratar ou não Pessoas Portadoras de Deficiência?** Entre as possíveis causas deste comportamento por parte das empresas indicados na literatura estão a falta de conhecimento do que vem a ser deficiência, os padrões socialmente estabelecidos, que levam à estigmatização destas pessoas, e ainda a lógica de gestão empresarial vigente no mercado competitivo, que tende a dar mais espaço à influência destes padrões socialmente estabelecidos e de aspectos de racionalidade instrumental. O estudo foi dividido em duas fases, uma primeira exploratória e uma segunda analítico-descritiva. Foram aplicadas técnicas quantitativas e qualitativas de coleta e análise. Ainda utilizou-se a Teoria dos Jogos como forma de confirmar a ocorrência de ambas as influências, e de que forma atuam no processo decisório de contratação de PPDs. As empresas foram categorizadas, desde as mais inclusivas até as mais excludentes, tendo ficado esclarecido como se dá o processo decisório de contratação de PPDs nas empresas estudadas, e que aspectos atuam durante este processo. Confirmou-se que a maioria das empresas não cumpre a Lei 8.213/91 e concluiu-se que as PPDs enfrentam os padrões socialmente estabelecidos e a falta de acesso à educação como principais dificuldades, mas contam com um bom desempenho (entre os que conseguem uma colocação no mercado) e o apoio da família como principais facilitadores. Ainda, chegou-se à conclusão de que são ingênuas as empresas que primam pelo uso da racionalidade instrumental em detrimento da racionalidade substantiva, pois ignoram a influência de padrões socialmente estabelecidos e, conseqüentemente, se comportam de forma pouco sustentável ao longo do tempo, preocupando-se desmesuradamente em competir no mercado. Para o futuro, as perspectivas são otimistas, desde que alguns entraves, entre eles o despreparo das empresas, o preconceito, o aumento de desemprego e outros, sejam superados.

ABSTRACT

In the current days, the inclusion of people with disability in the work market has been a very difficult task. Even after the creation of the law 8.213/91 in Brazil (law of quotas for people with disability), which determined that companies should reserve a quota of jobs to be destined to disabled workers, the number of disabled employees is still very low and non representative of the population with disability. Thus, the research question raised from this scenario is: **What are the challenges and trends observed, with a basis on the decision making process of the companies that should fulfill the law 8.213/91, when these companies have the possibility to choose hiring or not hiring people with disability?** Among the possible causes of the companies' behavior, according to literature, it is possible to list the lack of knowledge about what disability is, the socially established standards, that lead to the stigmatization of these people, and also the logic of enterprise's effective management in the competitive market, which tends to give more attention to the influence of these socially established standards and the instrumental rationality. The study was conducted in two different phases, an exploratory one and an analytical-descriptive, where quantitative and qualitative techniques of data collection and analysis had been applied. The Games Theory was also applied to confirm the influences of both aspects, and to investigate how they can drive the decision making process which decides about hiring or not people with disability. The companies had been categorized, from most to less inclusive, and the results clarified how the decision making process works and which aspects have an influence on it. Also, the study confirmed that the majority of companies does not fulfill Law 8.213/91 and concluded that people with disability faces socially established standards and lack of access to education as main challenges, but counts on a good performance (among the ones that get jobs) and the support of their families as main advantages. The research concluded that companies who strive for the use of instrumental rationality instead of using substantive rationality are ingenuous, because they ignore being influenced by socially established standards. As consequence, they act in a non sustainable way, putting excessive efforts on market competition. Concerning the future trends, the perspectives are optimistic for people with disability, although they will have to surpass some constraints, as the growing unemployment, to give an example.

SUMÁRIO

RESUMO.....	7
<i>ABSTRACT</i>	8
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	13
LISTA DE TABELAS.....	14
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	16
1. INTRODUÇÃO	17
2. PROBLEMATIZANDO A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES EM TORNO DA INCLUSÃO DAS PPDs	21
2.1. FOCO DO ESTUDO AMPARADO EM PRESSUPOSTOS	28
3. OBJETIVOS	35
3.1. OBJETIVO GERAL	35
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	35
4. JUSTIFICATIVA	36
5. DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO: discutindo possibilidades.....	40
5.1. ASPECTOS CONCEITUAIS E REFLEXIVOS ACERCA DA DEFICIÊNCIA	40
5.1.1. Conceitos internacionalmente utilizados	41
5.1.2. Tipos e origens das deficiências	44
5.1.3. Pessoas Portadoras de Deficiência: conceito legal	44
5.1.4. Provocando o debate sobre a realidade das PPDs	46
5.2. INCLUSÃO: RECONHECENDO AS DIFERENÇAS	48
5.2.1. Educação	51
5.2.1.1. Aprendizagem e competências	51
5.3. RACIONALIDADE, MERCADO DE TRABALHO E DESEMPENHO	54
5.3.1. Uma discussão acerca da racionalidade	56
5.3.2. Racionalidade Instrumental (ou funcional)	57
5.3.2.1. Teoria dos Jogos: uma abordagem racional (instrumental) da decisão.....	58
5.3.3. Racionalidade Substantiva	66

5.4.	O NORMAL E O ANORMAL: padrões socialmente estabelecidos	68
5.4.1.	Padrões e estereótipos	68
5.4.2.	Diferentes e Desviantes	70
5.4.3.	Preconceitos e estigmas	71
5.5.	RACIONALIDADE E PADRÕES SOCIAIS: o estigma no mercado de trabalho.....	75
5.5.1.	Sem trabalho, a PPD é ainda mais deficiente	77
5.6.	ESQUEMA TEÓRICO	80
6.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	81
6.1.	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	82
6.1.1.	Primeira Fase: Exploratória	82
6.1.1.1.	Técnica e instrumento de coleta de dados.....	84
6.1.1.2.	Análise dos dados	89
6.1.2.	Segunda Fase: Analítico-descritiva	91
6.1.2.1.	Técnica e instrumento de coleta de dados	92
6.1.2.2.	Análise à luz da Teoria dos Jogos	93
6.1.3.	Fluxo metodológico do estudo	95
7.	RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA DA PESQUISA	96
7.1.	PERFIL DA AMOSTRA	96
7.1.1.	Perfil dos respondentes	97
7.1.2.	Perfil das organizações	101
7.2.	ASPECTOS FACILITADORES À CONTRATAÇÃO DE PPDs.....	102
7.3.	ASPECTOS DIFICULTADORES À CONTRATAÇÃO DE PPDs	107
7.4.	ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES PARA CUMPRIR A LEI DAS COTAS PARA PPDs.....	110
7.5.	INFLUÊNCIA DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E DE PADRÕES SOCIALMENTE ESTABELECIDOS	114
7.6.	ESTRATÉGIAS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A INCLUSÃO DAS PPDs NO MERCADO DE TRABALHO	116
7.7.	PERSPECTIVAS PARA AS PPDs NO MERCADO DE TRABALHO	119
8.	RESULTADOS DA SEGUNDA FASE DA PESQUISA	121
8.1.	SPRINGER CARRIER: primeiro estudo de caso	121
8.1.1.	Um breve histórico da empresa Springer Carrier	122

8.1.2.	Estrutura da empresa Springer Carrier	124
8.1.3.	Propósitos e Valores	125
8.1.4.	Gestão de Pessoas	125
8.1.4.1.	Responsabilidade Social	126
8.1.5.	As PPDs na Springer Carrier	127
8.1.5.1.	Entrevistas na Springer Carrier	127
8.1.5.2.	O processo de inclusão das PPDs na Springer	127
8.1.5.3.	Aspectos facilitadores à contratação de PPDs	130
8.1.5.4.	Aspectos dificultadores à contratação de PPDs	133
8.1.5.5.	O cumprimento da Lei das Cotas para PPDs	135
8.1.5.6.	As influências da racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos na contratação de PPDs	136
8.1.5.7.	Contribuições à inclusão de PPDs.....	138
8.1.5.8.	Tendências para a inclusão de PPDs no próximos 10 anos.....	140
8.1.5.9.	História de vida: Participante D	141
8.1.5.10.	História de vida: Participante E	144
8.1.5.11.	Reflexões acerca das histórias de vida apresentadas.....	146
8.2.	COOPERSOCIAL: segundo estudo de caso	148
8.2.1.	Histórico e caracterização da Coopersocial	148
8.2.2.	Entrevistas na Coopersocial	151
8.2.2.1.	Aspectos facilitadores	151
8.2.2.2.	Aspectos dificultadores	153
8.2.2.3.	O cumprimento da Lei das Cotas para PPDs	155
8.2.2.4.	As influências da racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos	156
8.2.2.5.	Contribuições à inclusão de PPDs.....	158
8.2.2.6.	Tendências para a inclusão de PPDs no próximos 10 anos.....	159
8.3.	ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DOS JOGOS	160
8.3.1.	Categorização quanto ao cumprimento da Lei das Cotas	160
8.3.1.1.	Empresas que cumprem a Lei das Cotas para PPDs.....	162
8.3.1.2.	Empresas que não cumprem a Lei das Cotas para PPDs.....	163
8.3.2.	Categorização quanto ao comportamento das empresas frente à questão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho	165

8.3.2.1.	Empresas do tipo 1: inclusivas por princípios	167
8.3.2.2.	Empresas do tipo 2: inclusivas pela lei	168
8.3.2.3.	Empresas do tipo 3: legalistas	169
8.3.2.4.	Empresas do tipo 4: flexibilizantes	170
8.3.2.5.	Empresas do tipo 5: excludentes	171
9.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	173
9.1.	CONCLUSÕES	174
9.1.1.	Aspectos facilitadores à contratação de PPDs	174
9.1.2.	Aspectos dificultadores à contratação de PPDs	175
9.1.3.	Estratégias adotadas pelas empresas para cumprir a Lei das Cotas ...	176
9.1.4.	Influência da racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos	177
9.1.5.	Propostas de contribuições à inclusão das PPDs no mercado de trabalho	178
9.1.6.	Desafios e tendências	179
9.2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	181
9.3.	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	181
10.	REFERÊNCIAS.....	181
	ANEXO A	188
	ANEXO B	190
	ANEXO C	198

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Jogo da empresa que já cumpre a Lei das Cotas	31
Figura 2 –	Jogo da empresa que ainda não cumpre a Lei das Cotas	32
Figura 3 –	Deficiências segundo o modelo médico tradicional	42
Figura 4 –	Deficiências segundo sob uma nova ótica	42
Figura 5 –	Ciclo de aprendizagem vivencial	52
Figura 6 –	Esquema de jogo da velha (a) e sua representação pela árvore de jogo (b)	61
Figura 7 –	Representação normal do jogo dos partidos políticos e a questão da água	62
Figura 8 –	Representação normal do dilema dos prisioneiros	64
Figura 9 –	Correlação de forças entre as possíveis duplas	65
Figura 10 –	Esquema com fluxo teórico do estudo	79
Figura 11 –	Fluxo metodológico do estudo	95
Figura 12 –	Ordem de preferência e valor em úteis das opções do jogo das PPDs	161
Figura 13 –	Jogo da empresa que já cumpre a Lei das Cotas, com as recompensas	162
Figura 14 –	Jogo da empresa que não cumpre a Lei das Cotas, com as recompensas	164
Figura 15 –	Posicionamento das empresas quanto ao comportamento inclusivo	165
Figura 16 –	Posicionamento das empresas quanto à ingenuidade e inclusividade	166

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças semânticas entre conceitos de deficiência, incapacidade e desvantagem	43
Tabela 2 – Medida de adequacidade de Kaiser-Meyer-Olkin e Teste de esfericidade de Bartlett	86
Tabela 3 (continua) – Questões relacionadas aos objetivos do estudo	87
Tabela 3 (continuação) – Questões relacionadas aos objetivos do estudo	88
Tabela 4 – Matriz de análise	90
Tabela 5 – Idade dos respondentes	97
Tabela 6 – Gênero dos respondentes	97
Tabela 7 – Escolaridade dos respondentes	98
Tabela 8 – Cargos ocupados pelos respondentes	98
Tabela 9 – Poder de decisão dos respondentes sobre a contratação de PPDs	98
Tabela 10 – Nível de influência dos que têm poder de decisão sobre a contratação de PPDs	99
Tabela 11 – Respondentes portadores de deficiência	99
Tabela 12 – Respondentes com relação de proximidade com PPDs	99
Tabela 13 – Tipo de vínculo dos respondentes com as PPDs	100
Tabela 14 – Abrangência das organizações	101
Tabela 15 – Localização das organizações	101
Tabela 16 – Número de empregados das organizações	102
Tabela 17 – Situação das organizações frente às cotas de PPDs	103
Tabela 18 – Nível dos cargos ocupados pelas PPDs nas organizações	103
Tabela 19 – Tipo de atividades desenvolvidas pelas PPDs nas organizações	104
Tabela 20 – Processo decisório: formas utilizadas pelas organizações para contratar PPDs	104
Tabela 21 – Aspectos que facilitam a contratação de PPDs	105
Tabela 22 – Retornos/ganhos trazidos pela contratação de PPDs	106
Tabela 23 – Desafios à contratação de PPDs pela organização	108
Tabela 24 – Aspectos que dificultam a contratação de PPDs pela organização	108

Tabela 25 – Conhecimento dos respondentes a respeito da Lei das Cotas para PPDs	110
Tabela 26 – Impressões/percepções dos respondentes sobre a Lei das Cotas para PPDs	111
Tabela 27 – Estratégias utilizadas pelas organizações para cumprir a Lei das Cotas para PPDs	113
Tabela 28 – Aspectos ligados à racionalidade instrumental e/ou padrões socialmente estabelecidos	114
Tabela 29 – Formas das empresas contribuírem para a inclusão das PPDs no mercado de trabalho	116
Tabela 30 – Como o governo pode contribuir para a inclusão das PPDs no mercado de trabalho	117
Tabela 31 – Como as PPDs podem contribuir para a sua própria inclusão no mercado de trabalho	118
Tabela 32 – Perspectivas de participação das PPDs nas organizações em 10 anos	119
Tabela 33 – Fatores envolvidos nas recompensas dos jogos e seus valores em úteis	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACADEF – Associação Canoense dos Deficientes Físicos
- CAZON – Centro Abrigado Zona Norte
- CIEE – Centro de Integração Empresa-Escola
- COOPPA – primeiro nome fantasia da Cooperativa de produção e prestação de serviços de Porto Alegre Ltda., hoje Coopersocial (manteve-se a razão social original)
- COPA – Centro de Treinamento Ocupacional de Porto Alegre
- CORDE – Coordenadoria Nacional para Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência
- FADERS – Fundação de Articulação e Desenvolvimento de políticas públicas para pessoas portadoras de deficiência e para pessoas portadoras de altas habilidades do Rio Grande do Sul
- GFIP – Guia de Recolhimento do Fundo de garantia por tempo de serviço e Informações à Previdência social
- IBDD – Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- INSS – Instituto Nacional do Seguro Social, responsável pela previdência pública no país
- MPT – Ministério Público do Trabalho
- NEE – criança com necessidades educacionais especiais
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- OMS – Organização Mundial de Saúde
- ONG – organização não-governamental
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PNE – pessoa portadora de necessidades especiais
- PPD – pessoa portadora de deficiência
- SINE – Sistema Nacional de Empregos
- TAC – termo de ajustamento de conduta

1. INTRODUÇÃO

A questão da inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência (PPDs) no mercado de trabalho não está circunscrita em uma única área do conhecimento, abordagem, disciplina ou ponto de vista. É matéria complexa, podendo ser estudada sob o olhar das ciências da saúde, da sociologia, da filosofia, da psicologia, da administração e de tantas outras. Como tal, merece tratamento e abordagem condizentes, a esta realidade complexa. Este estudo se propõe a estudar esta questão dentro do campo da Administração, sem deixar de considerar as outras tantas visões existentes sobre o tema, procurando integrá-las, na medida do possível.

Incluir as PPDs no mercado de trabalho envolve, dentre outros aspectos, discutir as práticas de gestão das organizações, especialmente das que visam lucro, no tocante à ética e à responsabilidade social, temas cada vez mais enfocados atualmente. Tal discussão pode estar provocando transformações no modo de pensar e agir dos representantes empresariais. A proliferação de ações e projetos sociais e assistenciais, a criação de organizações não-governamentais, institutos e fundações e a publicação de balanços sociais indicam estas mudanças, como mostra Gil (2002). Se num primeiro momento o foco é assistencial, em uma segunda fase a responsabilidade social passa a envolver a ação moral, ética e legal das empresas perante seus colaboradores, concorrentes, clientes, Estado e, enfim, toda a sociedade. Conforme afirma Tachizawa (2002), a consciência crescente em relação ao ambiente e as demandas sociais e ambientais cada vez mais complexas, apresentadas pela comunidade às organizações levam os empresários a adotarem uma nova atitude frente a estas questões. Segundo ele, os consumidores do futuro darão importância especial ao comportamento social das empresas.

Assim, a conduta das organizações perante todos os atores sociais deve ser pautada por princípios éticos e socialmente responsáveis. Empresas com projetos

sociais, teoricamente, devem ainda oferecer condições dignas aos seus funcionários, pagar seus impostos e concorrer no mercado de forma leal e ética, apenas para citar algumas idéias que acompanham o tema na mídia, no mercado e na academia. Diante desta exigência social, o comportamento responsável por parte das organizações passa a ser uma questão também de sobrevivência. Esta idéia é complementada por Corrado (1994), que aborda a importância de possuir uma boa imagem junto ao público, já que facilitaria a realização da missão econômica e ainda garantiria uma parcela de boa vontade em tempos difíceis para a organização.

A forma como algumas organizações abordam o tema responsabilidade social pode ser vista de maneira controversa. A responsabilidade social, explica Belizário (2003, p. 22), seria uma “representação social estratégica”, isto é, uma mediação entre a imagem que criam e o objetivo de lucro, imagem e competitividade. Assim, a responsabilidade seria uma forma funcionalista de ocultar os conflitos inerentes à função da empresa de competir e obter lucros. Dentro desta visão, ONGs, fundações e institutos seriam instrumentos das empresas para criar uma boa vontade por parte de seus *stakeholders*, numa clara estratégia de aliená-los para envolvê-los. Deve-se ressaltar que se trata de uma conduta autófaga, fadada ao insucesso em longo prazo, conforme explica Srour (2000, p.187):

[...] a estreiteza de horizontes pode custar caro às empresas que, num ambiente competitivo, se comportam como se fossem empreendimentos piratas, apenas movidos por uma visão imediatista.

O autor ressalta que, cada vez mais, há uma forte vigilância da sociedade civil sobre as ações das organizações, o que dá à lógica da acumulação de capital a “têmpera da responsabilidade social” (SROUR, 2000, p.187). Em vista deste papel fiscalizador da sociedade civil, considera-se relevante um estudo que demonstrasse em que grau as organizações se comportam de forma ética e socialmente responsável, como modo de informar a sociedade civil, dando dados concretos para a sua vigilância.

Assim, o modo como as organizações pensam e praticam a inclusão daqueles indivíduos alijados do processo econômico e produtivo, mais do que uma questão de responsabilidade social, é uma questão ética. De acordo com Pena (2003), a

responsabilidade social é uma dimensão da *Business Ethics*¹, não esgotando seu modelo referencial e devendo articular-se com seus outros elementos. Percebe-se, desta forma, que a inclusão é (ou deveria ser) um princípio fundamental das organizações que realmente se pautam pelo respeito e pela valorização da diversidade, bem como pelo pensar e agir ético e socialmente responsável. Dentro desta ampla temática delimitada pela ética, pela responsabilidade social e, circunscritas a estas, a relevância da inclusão e a diversidade, escolheu-se como foco deste estudo analisar desafios e tendências referentes à inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência (as PPDs) no mercado formal de trabalho. Através deste enfoque, pretende-se mostrar como se dá o processo que leva à decisão de contratar ou não pessoas portadoras de deficiência e qual o papel das organizações, do Estado e da Sociedade, desafios e tendências inerentes a este processo.

As relações entre Estado, organizações e sociedade estão envolvidas na temática da inclusão das PPDs, segundo Correr (2002). Ele afirma ainda que, além dos papéis inerentes a qualquer cidadão, os portadores de deficiência sinalizam que cada indivíduo é diferente:

[...] Em nossa sociedade, as pessoas com deficiência representam um sinal de que todos somos diferentes, e que essa diferença, antes de ser algo negativo, pode nos levar a atitudes mais tolerantes com as diversas dificuldades humanas. (CORRER, 2002, p.18).

A designação utilizada para fazer referência às pessoas com algum tipo de deficiência não é unificada. Alguns autores utilizam o termo 'deficientes', outros utilizam a expressão 'pessoas com necessidades especiais', e ainda 'pessoas com deficiência'. Como esta dissertação tratará da Lei das Cotas destinada a estas pessoas, o termo aqui adotado será o mesmo da referida lei: 'pessoas portadoras de deficiência'. A questão da deficiência, porém, é complexa, explica Correr (2002), uma vez que existe a necessidade de se construir uma sociedade para todos, onde a diversidade² fosse respeitada e as pessoas com alguma espécie de desvantagem

¹ Pena (2003, p.1) se refere à Ética dos Negócios como *Business Ethics*, um modelo referencial de ética aplicada, que deve estar imbricado "nos problemas da organização e da prática empresarial sem perder a perspectiva ética orientadora do desenvolvimento do tratamento de tais problemas".

² De acordo com Souza (2005), há entre os seres humanos uma multiplicidade, uma pluralidade sendo necessário que cada grupo se afirme em suas singularidades, sem perder a capacidade de interagir, cooperar e se integrar com os diversos grupos. O autor ressalta ainda que, a partir das diferenças, as culturas são capazes de se enriquecerem, trazendo de outros grupos aquilo que lhes é rico, ao mesmo tempo em que leva a sua riqueza a eles. Alerta, no entanto, para a existência um tipo diversidade perversa, onde as diferenças são geradas por situações perversas. Trata-se da diversidade onde a diferença é vista como inferiorizante, gerando discriminação.

deveriam receber suporte de forma a garantir uma participação mais igualitária. Assim, a sociedade assumiria sua parcela de responsabilidade pelas PPDs, já que a idéia de deficiência é uma construção social.

O estudo mostrará, inicialmente, a situação atual da PPDs no mercado de trabalho, explicitando logo após os objetivos geral e específicos da pesquisa. Segue-se a justificativa, destacando os motivos pelos quais este estudo é relevante. A seção seguinte fará uma abordagem teórica do tema, com vistas à abertura de uma discussão dos principais conceitos, importantes para a compreensão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho e a Teoria dos Jogos, que será utilizada na análise dos resultados desta pesquisa. A seguir, serão explicados os métodos e as técnicas utilizados nas duas fases da pesquisa. Após o capítulo sobre o método serão apresentados os resultados da pesquisa e sua análise. Por fim, encerra-se o trabalho com as considerações finais a respeito da inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

2. PROBLEMATIZANDO A RELAÇÃO ENTRE ESTADO, SOCIEDADE E ORGANIZAÇÕES EM TORNO DA INCLUSÃO DAS PPDs

Às pessoas portadoras de deficiência assiste o direito inerente a todo e qualquer ser humano de ser respeitado, sejam quais forem seus antecedentes, natureza e severidade de sua deficiência. Elas têm os mesmos direitos que os outros indivíduos da mesma idade, fato que implica desfrutar de vida decente, tão normal quanto possível (art. 3º da Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes).

É preciso, antes de tudo, que se perceba o paradoxo que se esconde por trás de uma lei ou de uma declaração de direitos, como aquela de onde foi tirado o texto supracitado. Se por um lado o texto expressa direitos de um determinado grupo, por outro, a necessidade de uma formulação deste tipo leva a crer que os direitos a que se refere não estão sendo reconhecidos ou respeitados pelo conjunto da sociedade, fato do qual emerge a tentativa de garantir tais direitos. Se por um lado ela defende, por outro demarca e formaliza uma diferença entre pessoas, no caso entre aquelas portadoras de algum tipo de deficiência e as consideradas não-deficientes. Há que se ter cuidado, no entanto, em não transformar diferenças físicas, sensoriais ou mentais em diferenças sociais. De acordo com o IBDD, Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência (2004), há que se aprender a lidar com este paradoxo, uma vez que se por um lado há a necessidade de reconhecer e respeitar a diferença, por outro, é justamente esta idéia de diferença que, ao mesmo tempo em que reconhece, afasta. A idéia de um direito universal à diferença pode ser temerosa, uma vez que ao diferente sempre foi reservado uma posição à margem, segregada, de semi-homem. Trata-se da situação limítrofe, onde a pessoa tida como diferente está a um passo da marginalização, da segregação. Esta idéia é explicada por Baudrillard (1990, p.137), ao afirmar que respeitar a diferença da pessoa portadora de deficiência, ao mesmo tempo que a ela é negada a igualdade “é a forma de incompreensão a mais radical”.

Assim, mais do que reconhecer, respeitar e proteger as diferenças e aos que as apresentam, é preciso garantir o direito à igualdade, conforme o IBDD (2004),

entendida esta igualdade como tratar desigualmente os desiguais, ou seja, garantir a todos o acesso aos mesmos direitos, considerando para tanto as diferenças específicas de cada um.

Como explica Ribas (2003), os seres humanos não são fisicamente todos iguais, embora da mesma espécie. Pode-se expandir esta visão e afirmar que as pessoas são diferenciadas também psicologicamente, no modo de pensar e agir. É o que afirma Souza (2005), ao colocar que a humanidade convive com uma pluralidade de culturas, cada uma com suas riquezas e singularidades.

Neste sentido, as pessoas portadoras de deficiência talvez possuam diferenças mais notáveis em relação à maioria da população, afirma Ribas (2003). Mas estas diferenças, que são fruto de uma realidade natural, não deveriam ser transpostas para as relações sociais. A exemplo de diferenças de cor da pele, aquelas traduzidas como deficiências são transpostas da realidade física para o contexto social. Ou seja, a diferença social entre deficientes e não-deficientes é uma construção sócio-cultural. Esta idéia é corroborada por Correr (2002), segundo o qual a diferença surge a partir das relações estabelecidas entre a sociedade e o conceito de deficiência, relações estas que muitas vezes levam à construção de um sujeito incapacitado. É preciso compreender que se trata de um estigma³ construído ao longo dos séculos, e, portanto bastante difícil de ser quebrado.

A exclusão das PPDs não é tema recente, afirma Maciel (2000). Trata-se de um processo que passou a ocorrer com a socialização do homem, contando sempre com o movimento das sociedades, cujas estruturas favoreciam, desde então, a marginalização e inabilitação das pessoas deficientes. As razões porque as PPDs foram tratadas com preconceito e exclusão variam conforme a época.

Porém, nem sempre as pessoas deficientes foram vistas desta forma. De acordo com Correr (2002), nos primórdios da humanidade, atribuíam às pessoas nascidas com algum tipo de deficiência uma causa metafísica. Na idade média, segundo o IBDD (2004), a pessoa deficiente era vista apenas como uma pessoa sagrada, já que a diferença que ela carregava era atribuída a Deus. Neste período,

³ O conceito de estigma, conforme Goffman (1982), remete à não obtenção da aceitação social plena de um grupo ou indivíduo, cujas características são generalizadas e tidas como diferentes. O estigma é desfavorável ao "estigmatizado", e será mais profundamente discutido no capítulo de revisão teórica.

os cegos eram tidos como poderosos adivinhos. Os deficientes eram tidos como os “simples”, e a pessoa simples era justamente aquela mais próxima de Deus e das crianças. Há referências também a pessoas deficientes de grande relevância na História Antiga. Homero, que através de *Íliada* e *Odisséia*, é considerado um dos maiores expoentes (se não o maior) da cultura grega, era cego. Em *Édipo Rei*, aquele que sabe previamente de toda a verdade e aconselha Édipo a não se aprofundar na busca de respostas, é Tirésias, o adivinho⁴ cego. No livro do Gênesis, Jacó, filho de Isaac e irmão de Esaú, ao tentar atravessar um rio com sua família, tem de lutar por uma noite inteira com alguém que não sabe ao certo quem é. No final do dia, não havendo vencedor, este alguém diz a Jacó que pode atravessar o rio, por ter lutado com bravura, ao que Jacó respondeu afirmando não atravessar sem antes saber quem era seu oponente. Então, o oponente de Jacó criou um entorse em seu tornozelo, deixando-o manco, para que ficasse marcado e conhecido como Israel, aquele que lutou com Deus.

Com o passar do tempo, as causas passaram a ser vistas como fruto de uma determinação orgânica. Esta deu lugar às determinações educacionais e, mais atualmente, às determinações sociais. Desde a Idade Média, segundo Rocha (1994), as relações da sociedade com as PPDs se caracterizaram pela eliminação física ou social, pela piedade, pela curiosidade e por estudos. Havia locais para que estas pessoas pudessem ser isoladas da vida em sociedade. Maciel (2000) ressalta ainda que este pensar discriminatório é fruto de uma maior facilidade em prestar atenção às limitações e aparências do que ao potencial e aos talentos das PPDs. Conforme o Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência – IBDD (2004), o sentido negativo, excludente e freqüentemente pejorativo da palavra “deficiente” existe há aproximadamente trezentos anos e tem sua origem no surgimento de uma civilização cujo fundamento é a eficácia, a capacidade de produzir determinados resultados, o que pode ser medido através desta eficácia. Assim, cada pessoa é medida pelo que é capaz de produzir, nada mais.

Na contramão das práticas de exclusão, em 1923, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) lançou uma recomendação para que os países

⁴ Adivinhar é um termo nascido do latim *divinare*, que transforma o adivinho em alguém com o dom divino, conforme o IBDD (2004).

aprovassem leis que obrigassem as entidades públicas e privadas a integrar as pessoas que haviam adquirido deficiência em virtude das guerras, como explica Heinski (2003). Em 1944, a OIT aconselhava a ampliação desta integração às PPDs em geral. Era o embrião de um movimento mundial no sentido de incluir as PPDs, contando com a adesão inicial da Inglaterra e da Holanda, logo seguidas por Grécia, Luxemburgo, Espanha, Irlanda, Bélgica e, mais adiante, Japão.

Este processo se intensificou nas três últimas décadas, rendendo algumas conquistas às pessoas deficientes, de acordo com Gil (2002): a Declaração dos Direitos das Pessoas Portadoras de Deficiência, aprovada pela Organização das Nações Unidas – ONU – em 1975; o estabelecimento da Década Internacional das Pessoas deficientes, em 1980; a adoção, pela ONU, do Ano Internacional das Pessoas Deficientes, em 1981; a elaboração, pela OIT – em 1983, da Convenção 159, que definiu de forma mais precisa o tema deficiência; a adoção, pela ONU, do dia três de dezembro como o Dia Internacional das Pessoas Portadoras de Deficiência, em 1992; a Declaração de Salamanca, sobre educação especial, em 1994; o tratado de Amsterdã, em 1997, um comprometimento da União Européia no sentido de facilitar a inclusão das PPDs no mercado de trabalho; a Convenção Interamericana para a Eliminação de todas as Formas de Discriminação contra as Pessoas Portadoras de Deficiência, em 1999; e a realização em Madri, em 2002, do Congresso Europeu sobre Deficiência, estabelecendo 2003 como o Ano Europeu das Pessoas com Deficiência.

Este movimento, no sentido de buscar uma maior igualdade social e a inclusão das PPDs, foi acompanhado pela legislação brasileira, que vem seguindo os avanços ocorridos internacionalmente, explica Gil (2002). A Constituição Federal de 1988 trata, no artigo 208, inciso III, do atendimento educacional especializado às PPDs, preferencialmente na rede regular de ensino. Em 1989, a convenção 159 da OIT foi ratificada através da Lei nº 7.853, definindo os direitos das PPDs, disciplinando a atuação do Ministério Público e criando a Coordenadoria Nacional para Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência – CORDE. Em 1991, foi aprovada a Lei nº 8.213, estabelecendo as cotas de contratação de PPDs para empresas com mais de cem funcionários, as quais devem reservar de 2 a 5% dos cargos de trabalho para pessoas portadoras de deficiência habilitadas ou

beneficiários reabilitados. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394 de 1996 – traz novamente a questão da educação especial prestada na rede regular de ensino, afirma Prieto (2005).

As leis nº 7.853 e nº 8.213 só foram trazidas à prática após oito anos, em 1999, explica Neri (2003b), através da regulamentação dada pelo Decreto nº 3.298, cujo conteúdo dispõe sobre a Política Nacional para a Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência na sociedade e no mercado de trabalho, além de conceituar deficiência e estabelecer os parâmetros para sua avaliação. A Lei nº 10.098, de 2000, foi criada para dispor sobre normas e critérios de acessibilidade. O Plano Nacional de Educação – Lei nº 10.172, de 2001 – voltou a dispor sobre a inclusão dos portadores de deficiência no sistema educacional, através do recebimento de educação especializada, mas freqüentando escolas regulares.

Mais recentemente, foram aprovadas a Lei nº 10.690, de 2003, que garante isenção total do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre automóveis às PPDs; a Lei nº 10.845, de março de 2004, que cria o Programa de Complementação ao Atendimento Educacional Especializado às Pessoas Portadoras de Deficiência – PAED –, visando a inclusão cada vez maior das PPDs no ensino regular e, garantindo atendimento especial àquelas que não tiverem condições de freqüentar as escolas regulares; e, o Decreto nº 5.296, de 2004, que regulamenta os critérios de acessibilidade dispostos na Lei nº 10.098.

O conjunto de leis voltadas às PPDs é razoavelmente avançado, afirma Botini (2002), especialmente se comparado com a maioria dos países, buscando garantir a estas pessoas oportunidades de estudo e trabalho em pé de igualdade com qualquer cidadão.

No entanto, de acordo com Fortunato (1997), a legislação acaba esbarrando na prática, que ainda tem caráter assistencialista e segregador. Apesar das conquistas no que tange à dimensão legal, a forma como as pessoas portadoras de deficiência são vistas pela sociedade informacional globalizada não é muito diferente da forma como eram vistas e tratadas nos primórdios da civilização. Conforme Correr (2002), a prática da segregação de deficientes por confinamento é vigente ainda em nossos dias, embora reconhecida como prejudicial e inadequada. Segundo Santos (1995), embora ainda haja um longo caminho a ser percorrido, o movimento

pela integração da pessoa deficiente é um dos sinais de que a imagem criada em torno das PPDs pode ser transformada. Este movimento começa a surgir na Europa, como resultado de três fatores: as duas grandes guerras, o fortalecimento dos direitos humanos e o avanço da ciência.

Alguns fatores são essenciais para que ocorra esta ruptura. O reconhecimento dos talentos das PPDs é um deles, explica Jupp (1998). Porém, é difícil para as outras pessoas, que tiveram seu desenvolvimento dentro dos padrões tidos como normais, reconhecerem estes talentos. A presença e a participação na comunidade, a proteção dos direitos e promoção dos interesses pessoais, a melhoria de *status* e o desenvolvimento de competências também são relevantes. Estes e outros fatores esbarram, no entanto, na lógica da atual sociedade. De acordo com Reed (1997), a eficácia e a eficiência formam, juntamente com a ideologia da gestão, um ciclo difícil de ser interrompido, onde não há lugar para a deficiência.

Segundo Gil (2002), a Organização Mundial de Saúde – OMS – aponta que a população mundial de pessoas portadoras de deficiência é de 610 milhões de pessoas, das quais, é interessante refletir porque 80% vivem em países em desenvolvimento. É provável que isto se dê em função da maior longevidade das populações dos países desenvolvidos, e também da escassez de recursos dos países em desenvolvimento. Deste total, 386 milhões encontram-se incluídos no mercado de trabalho, isto é, pouco mais de 63%. No Brasil, o contingente de PPDs é de 24 milhões e 500 mil pessoas, de acordo com o Censo 2000 (IBGE, 2000). Ou seja, 14,5% dos brasileiros são portadores de algum tipo de deficiência e se forem considerados parentes e pessoas próximas, o contingente de pessoas diretamente relacionadas ao tema deficiência chega a mais de 30% da população brasileira, segundo o IBDD (2004). Ainda, nove milhões de PPDs estão em idade de trabalhar, com potencial para ingressar e estabelecer-se no mundo do trabalho, de acordo com Gil (2002). No entanto, apenas um milhão exercem atividade remunerada, e destes, somente 200 mil possuem registro na carteira de trabalho.

Incluir o contingente de PPDs alijadas do mercado de trabalho é um grande desafio, em razão da amplitude do grupo de atores afetados e da complexidade do

tema, conforme Botini (2002). Entretanto, a mudança viria em favor da diversidade e do reconhecimento da igualdade humana, em essência, como afirma Gil (2002).

Conforme Neri (2003a), a inclusão de PPDs acaba por se tornar um investimento da sociedade no seu próprio futuro, como um forma de previdência, visto que grande parte das pessoas adquire algum tipo de deficiência à medida que vai envelhecendo. A inclusão de PPDs no mercado de trabalho é ainda, de acordo com Neri (2003a), uma forma de reduzir a quantidade de PPDs inativas e que não contribuem para a previdência, estando desta forma alijadas de parte do exercício de sua cidadania. Além disto, há os casos de mulheres, negros, e outros grupos que sofrem exclusão por preconceitos duplos (no caso de mulher deficiente, por exemplo) ou mesmo triplos (no caso de mulher negra deficiente), o que não é justificável por nenhuma característica que esta pessoa venha a ter, explica Neri (2003a).

Por ser reconhecidamente um tema complexo, até mesmo a regulamentação de uma lei aprovada torna-se difícil, como difícil é também o seu cumprimento. Um percentual bastante baixo das empresas que deveriam cumprir a Lei das Cotas para PPDs o faz da maneira correta. Para que se tenha uma idéia, 86% das empresas com entre 100 e 200 funcionários não oferece emprego a PPDs, sendo que somente 3,8% destas cumprem com a cota de 2% das vagas para PPDs, estabelecida por lei, segundo Neri (2003b). O mesmo acontece com as empresas com 201 a 500 empregados: apenas 3,7% estão de acordo com a reserva mínima de 3%. Somente 4,48% das empresas que tem de 501 a 1000 empregados obedecem à cota mínima de 4% de cargos para PPDs e 3,2% das empresas com mais de 1000 funcionários cumprem a cota legal de 5%.

Estes dados (Neri, 2003b) são indicativos do quanto é difícil, especialmente no meio empresarial, romper com o estigma, como explica Ribas (2003), lançado pela sociedade da competição sobre os deficientes: o de não serem compatíveis com os ideais e normas preestabelecidas pela cultura da competitividade.

2.1. FOCO DO ESTUDO AMPARADO EM PRESSUPOSTOS

Considerando as relações entre Estado, Organizações e Sociedade na questão das PPDs, levantadas por Correr (2002) e Srour (2002), é possível pensar a contratação de PPDs vista como um jogo estratégico⁵. Esta pressuposição se justifica, à medida que cabe às Organizações a decisão final de contratar ou não uma PPD, mesmo sofrendo possíveis influências e interferências do Estado e da Sociedade. Além disto, segundo afirma Guerreiro Ramos (1989), as atividades empresariais se pautam predominantemente por uma lógica onde os recursos (ou meios) são empregados com vistas à obtenção de determinados resultados desejáveis, lógica esta que o autor denominou racionalidade instrumental. Os jogos estratégicos, à luz da Teoria dos Jogos se enquadram com naturalidade nesta categoria de racionalidade, como será explicado no capítulo de revisão bibliográfica. Desta forma, os participantes efetivos do que se pode chamar de *jogo das PPDs* são justamente os atores que interagem em torno desta questão.

Para fins deste estudo, considerar-se-á como jogadores a Empresa, uma vez que é o tipo de organização a que se restringe este trabalho⁶; o Mercado, como a parte da sociedade que irá responder às ações das empresas, as recompensando ou punindo em função de suas escolhas; e o Estado, enquanto

⁵ Um jogo à luz da Teoria dos Jogos, coloca Fiani (2004), implica na existência de interações estratégicas entre agentes envolvidos em uma situação de conflito de interesses. Neste sentido, a contratação de PPDs por uma empresa é um jogo influenciado por principalmente três atores sociais: pela própria empresa (que decide ou não contratar), pelo mercado (a sociedade/comunidade enquanto reguladora da atividade empresarial), pelo Estado (através do poder coercitivo da lei). As PPDs também exercem influência neste jogo, porém indireta, visto que são o objeto do processo decisório. Ainda, pode-se considerar a influência também indireta de outros grupos de trabalhadores, minorias ou não, cada qual favorável à contratação de representantes de seu grupo social. Assim, é pertinente, para fins deste estudo, considerar que a diversidade de influências indiretas exercidas por estes diversos grupos resulte nula. A Teoria dos Jogos será mais profundamente abordada no capítulo de revisão de literatura.

⁶ Este estudo se restringe ao estudo do processo decisório relativo à contratação de PPDs em organizações como finalidade de lucro (as empresas), devido ao fato de serem estas organizações responsáveis pela grande maioria dos cargos formais no mercado de trabalho no setor privado, conforme estudo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES (2002). As organizações do setor público, de acordo com o mesmo estudo, além de não chegarem aos 12% das ocupações no mercado de trabalho (formal e informal), são obrigadas, devido ao seu caráter público, a cumprirem a lei das cotas para PPDs.

poder com responsabilidade de regular e fiscalizar as ações dos demais atores sociais.

Como já foi abordado anteriormente, há um interesse do Estado, expresso pela Lei das Cotas, de que ocorra uma inclusão das PPDs no mercado de trabalho. A inclusão deveria se dar, conforme a lei, por meio da reserva legal de um percentual de cargos às PPDs. Além de uma forma de inclusão, a contratação de PPDs geraria uma autonomia maior nestas pessoas, tornando o contexto social mais equilibrado e desonerando a estrutura estatal. No entanto, o cumprimento da Lei das Cotas para PPDs (como de qualquer lei) só pode ser garantido através de uma fiscalização eficaz⁷.

O Mercado, por sua vez, dá a entender que tem interesse em que as empresas ajam de forma socialmente responsável, através do que Srour (2000) chama de vigilância da sociedade civil. O emprego de PPDs seria parte desejável neste contexto. Mas, este interesse só será cumprido pela regulação do próprio Mercado.

As Empresas, por sua natureza, tendem a estar voltadas prioritariamente à conquista de vantagens competitivas que levem ao incremento de seus resultados. Para tanto, conforme Pereira (1993) e Kóvacs (2002), utilizam uma série de mecanismos e ferramentas de gestão, em busca do melhor desempenho. Às Empresas cabe a decisão de contratar ou não contratar uma Pessoa Portadora de Deficiência, considerando as variáveis deste contexto. Neste sentido, cabe lembrar que, para cada cargo aberto em uma empresa, há a possibilidade de direcioná-lo à contratação de uma pessoa não portadora de deficiência, em contraposição à possibilidade de direcionar este cargo à contratação de uma PPD. A empresa deverá ainda considerar a atuação de outros jogadores e decidir qual alternativa mais irá ajudá-la a atingir seus objetivos.

⁷ Assume-se que o Estado realiza a fiscalização quanto ao cumprimento das leis. Para fins deste estudo, considera-se fiscalização eficaz toda a fiscalização que consiga coibir o descumprimento da Lei das Cotas para PPDs, detectando os casos de descumprimento e tomando as medidas cabíveis. Uma fiscalização ineficaz seria o oposto, sejam quais forem os motivos que venham a gerar esta ineficácia.

Considerando o exposto até aqui, é possível levantar alguns pressupostos:

P1 = Contratação de PPDs influenciada por racionalidade instrumental e por padrões socialmente estabelecidos.

Seja em um processo regular de recrutamento e seleção (onde esta concorre com pessoas não-portadoras de deficiência), seja pela abertura de um cargo específico para PPDs, a opção por contratar ou não PPDs depende tanto da racionalidade instrumental (custos com acessibilidade, resultados gerados pelo contratado, ganhos de imagem para a empresa, cumprimento de legislação, entre outros) quanto de padrões socialmente estabelecidos (preconceitos, estigmas, estereótipos, padrões de normalidade e eficiência);

P2 = Contratação com base na racionalidade instrumental.

- a) a Empresa decidirá pela contratação de uma PPD à medida que a recompensa por esta contratação (retorno da PPD contratada, ganhos com imagem, entre outros) seja superior à recompensa pela não-contratação (como multas, perda de mercado consumidor face à imagem, dificuldade de atração e manutenção de profissionais qualificados, entre outros);
- b) o Mercado participará sempre neste processo decisório, sendo neutro (demonstrando indiferença) ou atuante (punindo aqueles que vão contra seus interesses e recompensando aqueles que estejam a favor). Porém, só terá poder de influir de fato na decisão da contratação caso sua participação, através de punições ou recompensas, seja suficientemente importante para mudar a preferência das empresas;
- c) a atuação reguladora do Estado neste processo estratégico, enquanto jogador, só será necessária em casos de empresas que, inicialmente, estejam descumprindo a Lei das Cotas para PPDs. Neste caso, a exemplo da participação do Mercado, o Estado influenciará a decisão da contratação através de sua fiscalização

(eficaz ou ineficaz) no sentido de levar as empresas a decidirem se é vantajoso cumprir a lei (contratando PPDs) ou descumpri-la (não contratando PPDs).

Sob este ponto de vista da razão instrumental e considerando os pressupostos aqui colocados, têm-se duas categorias de jogos⁸, que serão explicado a seguir.

		Opções do Mercado		
		Neutro	Atuante (a favor)	Atuante (contra)
Opções da Empresa	Contrata	C	C + A	C - A
	Não Contrata	NC	NC - A	NC + A

Figura 1 – Jogo da empresa que já cumpre a Lei das Cotas.

Fonte: Adaptação de Davis (1973)

A primeira categoria de jogo é restrita às empresas que já cumprem a Lei das Cotas. De acordo com os pressupostos da pesquisa, o Estado não terá interferência neste jogo⁹, tratando-se assim de um jogo de n-pessoas simplificado para um jogo de duas pessoas (dois jogadores), soma não-zero. Foram arbitradas recompensas para cada alternativa de decisão da empresa. As recompensas do Mercado foram omitidas, por não serem objeto deste estudo. Neste caso, ficam assim as recompensas¹⁰ do jogo:

- **C** é a recompensa caso a Empresa decida contratar e **NC** é a recompensa caso a Empresa decida não contratar a PPD, frente a um Mercado neutro. Diante disto, é possível afirmar que **a Empresa irá preferir contratar se C é maior que NC**. Por outro lado, **a Empresa irá preferir não contratar caso NC seja maior que C**;
- **C + A** é a recompensa para o caso de a Empresa escolher contratar e **NC - A** é a recompensa caso a Empresa decida não contratar a PPD frente a um Mercado atuante favorável, onde **A** é o valor da

⁸ Para mais informações sobre a Teoria dos Jogos, vide seção 5.5.2.

⁹ A não interferência do Estado não significa sua ausência no jogo. Caso a Empresa deixe de cumprir a Lei das Cotas para PPDs, o Estado passa a intervir.

¹⁰ Para fins deste estudo, não é importante se as recompensas aqui tratadas são positivas ou negativas.

recompensa ou punição provida pelo Mercado (considerada fixa). Assim, pode-se afirmar que a Empresa irá preferir contratar se $C + A$ é maior que $NC - A$. Por outro lado, a Empresa irá preferir não contratar caso $NC - A$ seja maior que $C + A$.

- $C - A$ é a recompensa para o caso de a Empresa escolher contratar e $NC + A$ é a recompensa caso a Empresa decida não contratar a PPD frente a um Mercado atuante desfavorável à contratação. Assim, pode-se afirmar que a Empresa irá preferir contratar se $C - A$ é maior que $NC + A$. Por outro lado, a Empresa irá preferir não contratar caso $NC + A$ seja maior que $C - A$.

		Opções do Mercado/Estado					
		Neutro /Ineficaz	Neutro /Eficaz	Atuante (a favor) /Ineficaz	Atuante (a favor) /Eficaz	Atuante (contra) /Ineficaz	Atuante (contra) /Eficaz
Opções da Empresa	Contrata	C	C	C + A	C + A	C - A	C - A
	Não Contrata	NC	NC - E	NC - A	NC - A - E	NC + A	NC + A - E

Figura 2 – Jogo da empresa que ainda não cumpre a Lei das Cotas.

Fonte: Adaptação de Davis (1973)

A figura 2 mostra a segunda categoria de jogo, restrita às empresas que ainda não estão de acordo com a Lei das Cotas para PPDs. Neste jogo, o Estado passa a intervir de forma a punir a Empresa que não cumpre com a Lei das Cotas para PPDs (somente quando a fiscalização for eficaz). Como tanto o Estado quanto o Mercado atuam de maneira a regular a decisão da Empresa, estão representados como uma associação de dois jogadores. Assim, mais uma vez pode-se simplificar o jogo de n-pessoas para um jogo de duas pessoas, soma não-zero. Esta categoria apresenta, de fato, três combinações de recompensas somente diferentes das recompensas apresentadas na categoria anterior, a saber:

- $NC - E$ é a recompensa caso a Empresa decida não contratar e C é a recompensa caso a Empresa decida contratar a PPD, frente a um Mercado neutro e uma fiscalização eficaz do Estado, onde E é o

valor da punição¹¹ provida pelo Estado (considerada fixa). Diante disto, é possível afirmar que **a Empresa irá preferir contratar se C é maior que $NC - E$** . Por outro lado, **a Empresa irá preferir não contratar caso $NC - E$ seja maior que C** ;

- **$NC - A - E$** é a recompensa para o caso de a Empresa escolher não contratar e **$C + A$** é a recompensa caso a Empresa decida contratar a PPD frente a um Mercado atuante favorável e uma fiscalização eficaz do Estado. Assim, pode-se afirmar que **a Empresa irá preferir contratar se $C + A$ é maior que $NC - A - E$** . Por outro lado, **a Empresa irá preferir não contratar caso $NC - A - E$ seja maior que $C + A$** .
- **$NC + A - E$** é a recompensa para o caso de a Empresa escolher não contratar e **$C - A$** é a recompensa caso a Empresa decida contratar a PPD frente a um Mercado atuante desfavorável à contratação e uma fiscalização eficaz do Estado. Assim, pode-se afirmar que **a Empresa irá preferir contratar se $C - A$ é maior que $NC + A - E$** . Por outro lado, **a Empresa irá preferir não contratar caso $NC + A - E$ seja maior que $C - A$** .

A solução desta modelagem se dará ao longo deste estudo, como resultado da pesquisa de campo.

P3 = Contratação com base em padrões socialmente estabelecidos.

Os padrões socialmente estabelecidos (preconceitos ou estigmas, por exemplo) poderão afetar o processo decisório no sentido de reforçar uma decisão baseada na razão instrumental ou de anular tal decisão, podendo neste caso gerar decisões contraditórias, do ponto de vista da razão. Portanto, os padrões socialmente estabelecidos podem divergir ou convergir com os fatores de racionalidade instrumental e vice-versa, em diferentes graus.

Uma vez exposto o problema e seus pressupostos de pesquisa, o que se quer responder através deste estudo é:

¹¹ O Estado é expressamente (através de lei) favorável à contratação de PPDs, portanto só atuará de forma punitiva, caso a Empresa decida não contratar.

- **Quais os desafios e tendências observados, com base no processo decisório adotado em empresas que se enquadrem no disposto pela Lei das Cotas para PPDs, diante da possibilidade de contratar ou não Pessoas Portadoras de Deficiência?**

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

- Identificar e analisar os desafios e as tendências observadas diante da possibilidade de contratar ou não Pessoas Portadoras de Deficiência, com base no processo decisório de empresas enquadradas no disposto pela Lei das Cotas para PPDs.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar aspectos facilitadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas.
- b) Identificar aspectos dificultadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas.
- c) Descrever quais as estratégias adotadas pelas empresas para cumprir a Lei das Cotas para PPDs.
- d) Analisar a influência de fatores relacionados à racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos no processo decisório de contratação de PPDs.
- e) Propor estratégias que contribuam à inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

4. JUSTIFICATIVA

Estudos tratando da integração das PPDs aos processos sociais, e mais especificamente ao mundo do trabalho, não são encontrados com facilidade quer seja em veículos de massa, quer seja em publicações especializadas. Quando existentes, em sua grande maioria, são estudos provenientes dos campos da Sociologia, da Educação ou ainda da Psicologia. Encontrar estudos no campo da Administração tratando deste tema é tarefa quase impossível, embora a inclusão das pessoas com deficiência seja parte importante da chamada responsabilidade social empresarial ou corporativa, como afirma Gil (2002). Diante das discrepâncias sociais apresentadas nos dias de hoje, a criação de uma realidade social inclusiva é também parte de uma importante estratégia no sentido de absorver as demandas e necessidades de toda a sociedade. Ainda, na questão da deficiência é possível vislumbrar algumas das principais questões da sociedade atual como um todo: cidadania, direitos, consciência, educação, democracia, igualdade, alteridade, entre muitos outros, como indica o IBDD (2004). A forma como a sociedade lida com a deficiência pode ser, desta forma, indicativo fidedigno de como esta mesma sociedade lida com outras questões de teor igual ou similar.

Além disto, faz-se necessária a discussão acerca de quais são os caminhos mais adequados à integração das pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho e, de resto, em todos os processos que ocorrem em nossa sociedade. Não se trata de uma discussão recente, conforme afirma Ribas (2003, p. 95):

[...] Não podemos nos esquecer também que o Ano Internacional das Pessoas Deficientes (1981) em muito pouco contribuiu para que os deficientes deixassem de ser marginalizados. Ao meu ver, a contribuição do AIPD foi a de fazer acordar a sociedade para o fato de que no conjunto de seus relações sociais existe mais uma contradição: existem 10% da sua população que, por serem deficientes, ou por serem considerados como tais, sofrem “problemas” sociais.

Há mais de duas décadas, portanto, a marginalização dos deficientes já era pauta de debates e ações em nível internacional, porém sem maiores avanços no

sentido de resolver os problemas sociais das PPDs. Batista (2002, p. 201) ressalta a importância deste tema, afirmando que a inclusão destas pessoas “pressupõe o reconhecimento da diversidade e igualdade na participação”, um processo difícil para o ser humano.

Segundo Giordano (2000), as dificuldades enfrentadas pelas PPDs se devem a uma imagem preconceituosa e estereotipada que a sociedade constrói em relação às pessoas portadoras de deficiência, a qual coloca em um mundo mítico, afastando a sua realidade da percepção da sociedade como um todo. Os preconceitos, explica Amaral (1994), são conceitos formados antes que se viva uma experiência, por isto o prefixo *pré* mais a palavra *conceito*. Preconceitos são formados por dois fatores, sendo o primeiro uma atitude (que pode ser favorável ou não a algo ou a alguém) baseada em conteúdos emocionais, como amor ou raiva, atração ou repulsa. O segundo fator é a ausência de conhecimento concreto e vivencial em relação a este algo ou alguém. Ainda Amaral (1994) coloca que o estereótipo¹² se caracteriza pela formação de um tipo imutável atribuído a algo ou alguém e que se colocará entre este sujeito e a pessoa real, como uma barreira, impedindo a visão da realidade.

Esta falta de informação e conhecimento é, do âmbito local ao global, fator determinante de exclusão das PPDs do mercado de trabalho, conforme explicam Freitas, Marques e Scherer (2004). Segundo estes autores, as diversas dúvidas que muitos empregadores possuem relacionadas às PPDs constituem-se em uma forte barreira. Isto reduz sensivelmente a disponibilidade destes no sentido de empregar portadores de deficiência.

A legislação existente sobre o tema, apesar de considerada por Botini (2002) uma legislação de conteúdo razoavelmente avançado, não tem dado contribuição significativa para aumentar os índices de inclusão das PPDs no mercado de trabalho. De acordo com Freitas, Marques e Scherer (2004), a legislação, ao contrário, tem causado resistência à política de inclusão por parte do empresariado. Além disto, trata-se de uma questão mais profunda, que não se resolve por força de lei: a questão da contratação das PPDs relaciona-se diretamente aos mecanismos

¹² Estereótipo, conforme Gubern (1984), é o fruto de uma generalização, por parte da sociedade, em relação às características de um determinado grupo social. Esta visão será discutida em uma seção desta revisão teórica.

de diferenciação que as empresas adotam, e estes podem favorecer ou não à inclusão.

Ainda, é importante ressaltar que, de acordo com Gugel (2001), o cumprimento desta lei cabe aos Auditores Fiscais do Ministério do Trabalho. Estes, ao constatar o não cumprimento da Lei das Cotas por alguma entidade, devem autuá-la, aplicando-lhe multa e denunciando-a ao Ministério Público do Trabalho (MPT). O MPT deve realizar junto ao empresário denunciado um trabalho de conscientização, e após fazê-lo assinar um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), onde o empregador tem de seis meses a dois anos para se ajustar à Lei das Cotas, utilizando-se para tanto das vagas que surgirem a partir de então. Lantas (1998) revela que a aplicação de multa ocorre somente após a assinatura do TAC, no valor em torno de cinco mil reais por funcionário contratado em desconformidade com o referido termo. Pode-se perceber aqui uma relativa facilidade, que pode incentivar o descumprimento da Lei das Cotas, uma vez que a legislação passa a ser cobrada a partir do momento em que a situação irregular é constatada. Considerando a grande quantidade de empresas do país, uma empresa poderá permanecer anos descumprindo a lei, por não ter sido fiscalizada.

Diante deste cenário, é forte a necessidade de que se aprofunde a discussão também no campo das ciências administrativas a respeito da integração das PPDs em todos os setores e processos sociais. Batista (2002) aborda a importância da responsabilidade social dentro das organizações, no sentido de elaborar políticas e práticas que favoreçam o desenvolvimento de relações de inclusão no ambiente de trabalho, o que acaba favorecendo a contratação de pessoas portadoras de deficiência.

Trata-se de um processo de inclusão desenvolvido de forma que possibilite a superação de estigmas, estereótipos e preconceitos¹³ que cercam estas pessoas. Tal processo tem potencial para conduzir a sociedade e as organizações ao comprometimento em respeitar a legislação vigente, não meramente pela pressão do poder coercitivo, mas por poder usufruir os benefícios econômicos e sociais provenientes de seu cumprimento.

¹³ Preconceito, de acordo com Jones (1973), está ligado à atitude que uma pessoa possa ter em relação à outra, como fruto de uma idéia pré-concebida e sem fundamento em informações empíricas. O conceito será abordado mais profundamente em uma seção da revisão teórica.

Assim, espera-se que este estudo possa trazer uma contribuição no processo de inclusão dos portadores de deficiência, através do aumento de conhecimento a respeito do tema e das vantagens que podem vir deste processo. Desta forma, as PPDs podem vir a ser vistas pelos empregadores como profissionais dotados de potencial para o desenvolvimento das competências necessárias e pertinentes às organizações que buscam vantagens competitivas no mercado. Afora isto, este estudo pode contribuir, a partir de seus resultados, para incentivar o processo de qualificação deste segmento de trabalhadores.

Por fim, espera-se que através dos resultados deste estudo haja um conjunto de informações favoráveis ao acesso das pessoas portadoras de deficiência ao mercado de trabalho de forma justa, igualitária e produtiva.

5. DEFICIÊNCIA E INCLUSÃO: discutindo possibilidades

O embasamento bibliográfico deste estudo busca discutir os diferentes conceitos, tipos e origens de deficiência, primeiramente sob um ponto de vista mais técnico, para após abordar a questão deficiência na sociedade e a inclusão das PPDs, tanto no âmbito social quanto no mercado de trabalho. Busca-se, para tanto, levantar uma série de questionamentos, fundamentados em literatura multidisciplinar e sob a perspectiva do paradigma da complexidade, uma vez que apresenta visões de mundo distintas. O propósito destas reflexões é o de discutir a questão da diversidade em nível coletivo e individual, e como se dá, num mundo regido por padrões de normalidade, a convivência entre “diferentes e desviantes”, “normal e anormal”, visando provocar a compreensão da lógica de inclusão-exclusão social das PPDs e de sua relação com a racionalidade empresarial (instrumental) operante no mercado de trabalho.

5.1. ASPECTOS CONCEITUAIS E REFLEXIVOS ACERCA DA DEFICIÊNCIA

Qualquer conceito, definição ou noção sobre deficiência implica a imagem que se faz das PPDs, explica Ribas (2003). Costuma-se utilizar palavras e expressões, como *cego*, *surdo*, *aleijado*, *excepcional* e *anormal*, entre várias outras, e para cada uma destas palavras há sempre uma idéia clara do que se quer dizer com elas. Porém, quando se trata da palavra deficiente, da expressão *pessoa portadora de deficiência*, ou ainda de alguma outra que denote uma pessoa com deficiência, as imagens e idéias que podem vir à mente são diversas. Estas imagens são em geral ligadas não só à sua característica de deficiência, mas também ao que podem ser suas condições de vida, suas dificuldades e vicissitudes. Nesta seção

pretende-se discutir o que vem a ser deficiência, sobre diversos pontos de vista e abordagens.

5.1.1. Conceitos internacionalmente utilizados

Ribas (2003) afirma que a Organização das Nações Unidas aprovou em 9 de dezembro de 1975, em assembléia geral, a Declaração dos Direitos das Pessoas Deficientes, que diz em seu artigo I:

[...] O termo 'pessoas deficientes' refere-se a qualquer pessoa incapaz de assegurar por si mesma, total ou parcialmente, as necessidades de uma vida individual normal, em decorrência de uma deficiência congênita, ou não, em suas capacidades físicas ou mentais (RIBAS, 2003, p. 10).

As definições a respeito de deficiência, afirma Botini (2002), costumam sofrer revisões freqüentes. A Organização Mundial de Saúde (OMS, 1976), em sua IX Assembléia, apresentou pela primeira vez conceitos para três casos interligados:

- Deficiência (*disability*). A deficiência é definida como uma possível seqüela, traduzida em perda ou anormalidade de estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, temporária ou permanente.
- Incapacidade (*handicap*). A incapacidade é resultante da deficiência, e corresponde a qualquer redução ou falta de capacidades para exercer uma atividade dentro dos padrões considerados para realizar atividades ou desenvolver habilidades consideradas normais ao ser humano.
- Desvantagem (*disadvantage*) – ou impedimento (*impediment*). Desvantagem é a dificuldade ou impossibilidade da pessoa em desempenhar papel social condizente com sua idade, sexo e outros fatores sociais e culturais levados em conta neste caso.

A OMS, ressalta Botini (2002), realiza uma reflexão deste tema em três dimensões: função e estrutura do corpo humano, atividades e participação. Função do corpo são as funções fisiológicas e psicológicas do corpo humano, enquanto que

por estrutura entende-se os órgãos, membros e outras partes anatômicas. O desempenho de uma ação ou tarefa é o que se chama atividade, e limitação de atividades é a expressão usada para designar os problemas que uma pessoa pode ter no desempenho destas. Compreende-se, como participação, o envolvimento de uma pessoa nas situações de vida relacionadas à sua saúde, funções e estrutura do corpo, entre outros fatores. As restrições da participação são, portanto, as dificuldades que esta pessoa possa ter para se incluir ou se envolver em uma situação de vida.

Como resultado desta classificação, Amiralian *et al.* (2000) explicam que as deficiências passam a ser vistas sob uma nova ótica, deixando de ser consideradas manifestações agudas, as quais seguem o modelo médico tradicional:

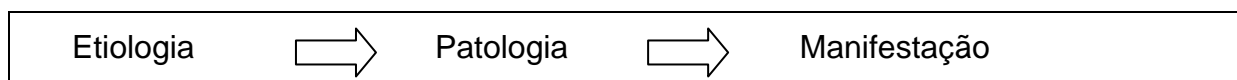


Figura 3 – Deficiências segundo o modelo médico tradicional

Fonte: Amiralian *et al.* (2000).

Este modelo deixa de ser utilizado, sendo substituído pelo seguinte modelo:

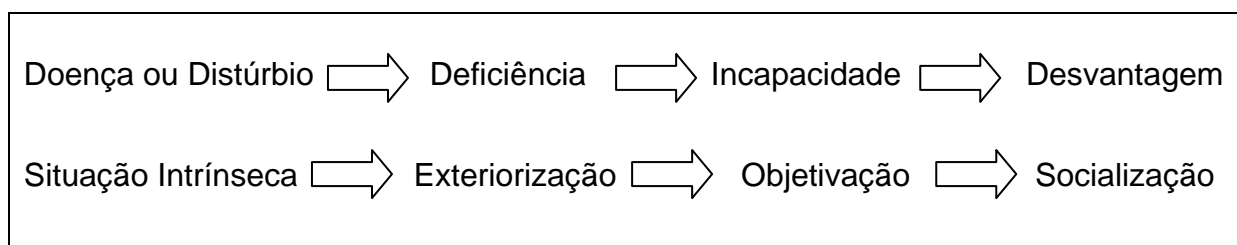


Figura 4 – Deficiências segundo sob uma nova ótica.

Fonte: Amiralian *et al.* (2000).

O novo modelo de conceituação de deficiência esclarece o que vem a ser deficiência, utilizando-se para tanto de uma distinção semântica entre os conceitos de Deficiência, Incapacidade e Desvantagem. Assim, uma pessoa pode ter uma deficiência sem necessariamente ter alguma incapacidade, bem como pode ter uma incapacidade sem nenhuma desvantagem. Explorando as possibilidades do modelo, pode-se esclarecer a existência de pessoas com algum tipo de desvantagem, sem portar qualquer deficiência ou incapacidade – seria o caso de um dependente químico, ou a ocorrência da deficiência associada à incapacidade e à desvantagem,

ou ainda deficiência associada somente à desvantagem – como é o caso dos hemofílicos, que podem não desenvolver incapacidades, mas terão restrições em seus relacionamentos sociais.

A tabela a seguir esquematiza o modelo:

Tabela 1 – Diferenças semânticas entre conceitos de Deficiência, Incapacidade e Desvantagem

Deficiência	Incapacidade	Desvantagem
Da linguagem	De falar	Na orientação
Da audição (sensorial)	De ouvir	Na orientação
Da visão	De ver	Na orientação
Músculo-esquelética (física)	De andar (de locomoção) De assegurar a subsistência no lar (posição do corpo e destreza)	Na independência física Na mobilidade
De órgãos (orgânica)	De realizar a higiene pessoal De se vestir (cuidado pessoal) De se alimentar	Nas atividades da vida diária Nas atividades da vida diária Nas atividades da vida diária
Intelectual (mental)	De aprender	Na capacidade ocupacional
Psicológica	De perceber (aptidões particulares) De memorizar De relacionar-se (comportamento) De ter consciência	Na integração social Na integração social Na integração social Na integração social

Fonte: Amiralian *et al.* (2000).

É importante ainda lembrar a Declaração de Salamanca, que em 1994, segundo Botini (2002), abordou as pessoas Portadoras de Necessidades Especiais, também conhecidas como PNEs. Esta declaração defendia o direito ao ensino especial para as PNEs, preferencialmente na rede regular de ensino. Apesar de referir-se às pessoas portadoras de deficiência, o conceito de PNE é mais amplo, englobando também os portadores de superdotação, dificuldades de aprendizagem, portadores de condutas típicas, desfavorecidos e marginalizados, entre outros. O presente estudo não abordará este conceito diretamente, embora se acredite que em vários momentos seja possível extrapolar conceitos, análises e conclusões para compreender a realidade das pessoas Portadoras de Necessidades Especiais.

5.1.2. Tipos e origens das deficiências

As deficiências podem ser classificadas sob outros pontos de vista, como faz Ribas (2003), ao classificar as deficiências em físicas, sensoriais (subdivididas em auditivas e visuais) e mentais. O autor apresenta ainda uma diferenciação quanto à origem das deficiências, classificando-as em pré-natal, peri-natal e pós-natal. As deficiências de origem pré-natal são as que ocorrem no período de formação do feto, durante a gravidez, e podem ter causas congênitas (ligada à carga genética e à hereditariedade) ou por doença, transmitida pela mãe ao feto (aqui se incluem ingestão de drogas e remédios proibidos, e os efeitos de Raios-X) ou desenvolvida pelo próprio feto. As deficiências de origem peri e pós-natal são também conhecidas como deficiências adquiridas, sendo que as de origem peri-natal são adquiridas no período que envolve o nascimento (são conseqüências deste, como as deficiências surgidas das complicações no parto), e as de origem pós-natal são adquiridas em qualquer momento da vida da pessoa, a partir do nascimento, tendo como causas os acidentes e as doenças. É importante ressaltar que qualquer um dos tipos de deficiências podem ser originadas no período pré, peri ou pós-natal.

O Censo 2000 (IBGE, 2000), afirma Neri (2003a), implementou uma visão até então inédita no Brasil, a qual insere o fator socioeconômico na conceituação das deficiências. Durante a coleta, os indivíduos tiveram a oportunidade de se auto-avaliar, considerando o uso de aparelhos auditivos, óculos, próteses, bengalas, etc. Desta forma, foi possível distinguir pessoas que, apesar de portadoras de deficiência, possuem recursos para corrigi-las através de aparelhos e suportes, daquelas que sofrem também da impossibilidade de obter um destes apoios corretivos por deficiência de recursos.

5.1.3. Pessoas Portadoras de Deficiência: conceito legal

O Decreto 3.298 de 1999, que regulamenta a Lei 8.213 de 1991, apresenta uma conceituação semelhante àquela adotada pela OMS para Pessoa Portadora de

Deficiência. Segundo o que dispõe em seu artigo 3º, “Deficiência é toda perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (BOTINI, 2002, p. 23-24). O artigo 3º ainda aborda a deficiência permanente, como sendo aquela que ocorreu ou se estabilizou por tempo suficiente para impossibilitar a recuperação ou qualquer probabilidade de que o quadro se altere, mesmo como novos tratamentos. Ainda o mesmo artigo diz que incapacidade é uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, em que a pessoa necessite de aparelhos, equipamentos e adaptações para garantir seu bem-estar, aprendizado, informação e o desempenho de uma função ou atividade. No artigo seguinte, diz Botini (2002), o decreto diferencia a deficiência em cinco diferentes tipos:

- Deficiência física: quando a alteração atinge partes do corpo, comprometendo a função física. Neste caso se enquadram mono, bi, tri, tetra e hemiplegia; mono, bi, tri tetra e hemiparesia; ausência ou amputação de membro, paralisia cerebral e deformidade congênita ou adquirida de membro, excluídas as de ordem estética ou que não comprometam a função física.
- Deficiência auditiva: a perda parcial ou total da capacidade auditiva.
- Deficiência visual: acuidade visual igual ou inferior a 20/200 no melhor olho, após a melhor correção, ou campo visual menor que 20º pela tabela de Snellen¹⁴, ou a ocorrência simultânea de ambos (Moreira, 2004).
- Deficiência mental: capacidade intelectual significativamente menor do que a média, manifestada anteriormente aos 18 anos associadas a limitações relativas a pelo menos duas áreas de habilidades adaptativas, como comunicação, cuidado pessoal, lazer, trabalho, habilidades sociais, utilização da comunidade, saúde e segurança e habilidades acadêmicas.

¹⁴ Segundo Moreira (2004), o holandês Herman Snellen (1834-1908) foi o primeiro a introduzir uma padronização científica na medida da acuidade visual. Sua tabela de optotipos, a Tabela de Snellen ou “*Scala tipografica per mesurare il visus*”, foi publicada pela primeira vez em 1862, atravessou todo o século XX e ainda é o padrão.

- Deficiência múltipla: ocorrência, no mesmo indivíduo, de pelo menos duas das deficiências primárias (física, auditiva, visual e mental), com comprometimento do seu desenvolvimento global e da sua capacidade adaptativa.

5.1.4. Provocando o debate sobre a realidade das PPDs

Nesta seção, pretende-se provocar um debate inicial sobre a realidade das PPDs. Para tanto, considera-se oportuno levantar questionamentos que permitem fugir do senso comum, tratando assuntos como, por exemplo, padrões e estereótipos, preconceitos e estigmas, inclusão e diferenças sociais, racionalidade e mercado de trabalho das PPDs. Neste sentido, levanta-se um primeiro questionamento relativo ao tema: **Seriam todas as pessoas deficientes sob algum aspecto?**

Apesar de já estar bastante esmiuçado e detalhado o conceito de deficiência, existe uma outra visão do que vem a ser a deficiência, como a exposta por Sarcinella (2000, p. 7):

[...] Deficientes não são aqueles que por alguma razão ficaram privados de membros ou de alguns sentidos. Estes fazem parte da grande e sadia família da humanidade. Deficientes são outros: aqueles que aparentam ser normais de corpo e de mente, mas trazem consigo taras hereditárias, defeitos lombrosianos, e outras deformações. Eles são nanicos, sedentos de poder como todos os megalomaníacos, e representam, para a humanidade e para todas as espécies viventes, um risco constante, porque são ególatras insaciáveis.

Além disto, ressalta que somos parte de uma civilização de deficientes quando se trata de preservar o meio ambiente e a vida. E ao levantar as diversas e severas falhas humanas, repetidas cotidianamente ao longo da história e agravadas pelo avanço científico e tecnológico, aborda diretamente uma questão relevante à discussão proposta por este estudo: não seríamos todos deficientes, de alguma forma e em algum grau? Semelhante caminho é trilhado por González Pecotche (2001), ao afirmar serem inculcadas nas mentes humanas idéias que servem a fins de submissão, o que as torna rígidas, duras, fanatizadas e submetidas a farsas

dogmáticas. Este processo seria a raiz do que chama de deficiências psicológicas, que inibem o desenvolvimento do saber, as manifestações do livre-arbítrio e o despertar da consciência individual. Coloca ainda, seguindo a linha logosófica¹⁵, a necessidade não satisfeita que os seres humanos tem de conhecer as deficiências que os escravizam e que todos possuem em maior ou menor grau, para que possam empenhar-se em neutralizá-las e em anular suas influências nefastas em suas vidas. Não fosse esta possibilidade de buscar a neutralização destas deficiências, o quadro seria desalentador, segundo González Pecotche (2001), o que leva a crer serem potencialmente severas as deficiências psicológicas de cada ser humano, em muitos casos mais limitantes e restritivas do que deficiências físicas, auditivas, visuais ou mentais.

Todos os seres humanos se diferenciam uns dos outros, afirma Ribas (2003), através de características físicas, mentais, comportamentais, sendo que as pessoas deficientes são as que possuem diferenças mais perceptíveis, tendo em vista os padrões construídos pela sociedade atual. É um processo social, na busca pelo reconhecimento e formação da identidade, podendo levar os indivíduos a comportamentos considerados desviantes. Neste sentido, explica, todos podem ser considerados deficientes em maior ou menor intensidade, não sendo raros na história os casos de pessoas que foram consideradas loucas ou anormais somente devido a comportamentos considerados inadequados ao que era socialmente aceito. Esta idéia é corroborada por Martin (1977), ao afirmar serem considerados anormais os comportamentos desviantes que tendem a provocar a desaprovação da sociedade, por causarem alguma perturbação, medo, espanto, incômodo ou estranhamento às outras pessoas, através de atos violentos, criminosos ou simplesmente inadequados. Ele aponta também como causa desta anormalidade as deficiências psicológicas, isto é, a incapacidade da pessoa de fazer algumas coisas para as quais tem conhecimento e aptidão, ou ainda uma compulsão a certos comportamentos que interferem no desempenho de suas atividades. Estas deficiências não estão relacionadas, em geral, a algum tipo de anormalidade, mas a questões psicológicas inerentes a todas as pessoas.

¹⁵ González Pecotche (2001) conceitua a logosofia como a ciência da evolução consciente, em que o sujeito deve conhecer e reconhecer as deficiências e dificuldades que o limitam, para então iniciar sua busca pela superação destas limitações, independente de serem mentais, físicas, psicológicas, sociais ou outras.

Porém, as deficiências, sejam elas psicológicas, físicas, mentais ou de qualquer outro tipo, por serem consideradas comportamentos desviantes e inadequados, estão sempre acompanhadas de grave sofrimento subjetivo, refletido em dores, mal-estar, preocupações, tensões, temores, sentimento de infelicidade e tristeza, entre outros. Ainda Martin (1977, p. 3) reforça que este sofrimento e seus reflexos não podem ser diretamente relacionados a qualquer tipo de anormalidade, já que algumas pessoas, “com reações do tipo que mais adiante caracterizaremos como histérico, maníaco ou paranóico, podem negar qualquer sofrimento subjetivo”.

Este estudo pretende, a partir desta discussão teórica, adotar a concepção de que os seres humanos são essencialmente iguais, apesar de serem dotados de características físicas, psicológicas, mentais e comportamentais que os diferenciam enquanto indivíduos únicos e com identidade particular, necessitando condições propícias para participarem da vida social, com igualdade de oportunidades para viver, trabalhar e se desenvolverem. Desta forma, os portadores de deficiência são pessoas que, considerando os valores e comportamentos socialmente construídos e aceitos, apresentam diferenças físicas, sensoriais e mentais mais perceptíveis quando confrontadas com os padrões construídos pela sociedade atual, e que por isto precisam de condições diferenciadas para adaptarem-se à sociedade. Esta sociedade, criadora das concepções do que é ou não aceito, adequado e normal, é responsável pela definição de quais pessoas são ou não portadoras de deficiência. Sendo a sociedade tem grande parcela de responsabilidade no provimento das condições especiais das quais necessitam as PPDs.

5.2. INCLUSÃO: RECONHECENDO AS DIFERENÇAS

As condições necessárias para que uma pessoa portadora de deficiência esteja incluída socialmente são variáveis, conforme o tipo de deficiência, e envolvem a acessibilidade física, educação especial, preparação e adaptação para o trabalho, entre outras. No entanto, conforme Mantoan (1997), há uma concepção vigente e profundamente arraigada nas idéias e práticas dos profissionais e instituições que

lidam com PPDs. Esta concepção, se por um lado indica acerto ao indicar a necessidade de um atendimento especializado, por outro se mostra equivocada ao levar à segregação das PPDs da sociedade como um todo. De fato, o atendimento especializado prescinde do fator segregação.

Mantoan (1997) ressalta ainda que há uma diferença entre integração e inclusão, embora muitas vezes sejam vocábulos empregados quase como sinônimos. Integração seria um processo mais conservador dos mecanismos em vigor, já que dependeria da adaptabilidade do indivíduo, podendo ele estar integrado a um ambiente regular, ou a um meio dotado de condições especiais. No entanto, esta visão desconsidera o fato de que o mundo físico e social é construído tendo em vista aqueles indivíduos que se enquadram nos padrões de normalidade. Este mundo é cheio de obstáculos – físicos e sociais – para uma pessoa que não se enquadre nestes padrões – uma PPD. Assim, a idéia de integração através da adaptação do indivíduo ao mundo acaba sendo de difícil execução e reforça a exclusão.

Já a idéia de inclusão é considerada por Mantoan (1997) uma alternativa mais radical, completa e sistemática, que busca respeitar a diversidade, construindo o social de forma mais justa e equilibrada. Trata-se da idéia de que ninguém deve ser excluído, ficando para a sociedade a responsabilidade de facilitar o atendimento das necessidades de cada pessoa e seu acesso aos espaços comuns da vida social. Correr (2002) idealiza uma sociedade inclusiva, ao defender a importância de que as pessoas portadoras de deficiência tenham acesso à mesma qualidade de vida acessível às pessoas em geral, ressaltando a importância de que os recursos sejam colocados à disposição de todos, possibilitando assim a realização tanto no plano objetivo (alimentação, vestuário, moradia, educação, saúde, etc.) quanto no plano subjetivo (satisfação pessoal, felicidade, filosofia, preferências próprias, etc.):

[...] Qualidade de vida é um princípio que passou a ser discutido associado ao movimento de inclusão social das pessoas reconhecidamente excluídas dos direitos de participação na sociedade. O desafio de garantir o direito à participação de todas as pessoas na sociedade é integrado ao desafio de o fazer com garantia também de qualidade de vida (CORRER, 2002, p.33).

O próprio Correr (2002, p.33) completa, explicando o que ele chama de “paradigma de suportes”, que se caracteriza pelo provimento, por parte da sociedade dos suportes necessários à inclusão das PPDs na comunidade. Suportes são

recursos materiais ou humanos, de caráter instrumental, social, econômico ou físico, empregados no sentido de favorecer a inclusão social das pessoas portadoras de deficiência, estimulando a sua autonomia e independência. Resultam de um planejamento do futuro do cidadão portador de deficiência, podendo variar dos suportes mais simples, como uma carona para o clube, aos mais complexos, como o acompanhamento de um agente comunitário. Não são instrumentos padronizados, portanto, devendo considerar as particularidades de cada indivíduo, e podem trazer o benefício extra de incentivar a solidariedade e o senso de comunidade nas pessoas envolvidas. Desta forma, uma pessoa que dispusesse dos suportes apropriados seria capaz de ter um bom nível de convívio social e qualidade de vida, de ter um aprendizado efetivo e de conseguir um bom trabalho e manter-se nele, entre outras coisas.

Ainda, Batista (2002) complementa que a inclusão das PPDs significa a superação e aceitação das próprias fragilidades e limites do ser humano. Segundo a autora, seria um passo importante no processo de identificação com a própria limitação.

Sabe-se que o ideal de inclusão, tal como é apresentado, é quase utópico, especialmente no tange à transformação de uma estrutura física e social que já está estabelecida, sem considerar o paradigma de suportes, que se apoiaria em uma cultura de solidariedade – em contraponto ao individualismo vigente – e de responsabilização do coletivo – em contraponto à corrente responsabilização do individual. Assim, torna-se desejável uma transformação possível, considerando a visão coletiva e solidária de sociedade defendida por Correr (2002), em busca de uma sociedade com indivíduos mais independentes, autônomos, solidários e com menos padrões, preconceitos e estigmas. Esta transformação não se dá sem que haja um investimento na educação das PPDs, visto ser o passo inicial no processo de sociabilização, desde a primeira infância. A seção que segue trata da Educação enquanto direito da Pessoa Portadora de Deficiência, e mais especificamente, aborda a importância da aprendizagem e do desenvolvimento de competências como um fator de inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

5.2.1. Educação

A legislação brasileira é razoavelmente avançada no sentido de garantir a educação às pessoas portadoras de deficiência, de acordo com Botini (2002). O direito à educação das PPDs é garantido pela Constituição Federal, que destaca no artigo 208, alínea IV, inciso 1º, a educação especializada aos portadores de deficiência, cujo atendimento deve ser realizado primordialmente na rede regular de ensino. Além disto, a Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, que institui em sua Resolução nº 2 as Diretrizes Nacionais para a Educação Especial, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional também tratam do tema.

Em suma, o conjunto de leis voltadas à educação das PPDs busca garantir a estas o direito à educação especial, preferencialmente na rede regular de ensino (portanto, sem segregação), e com os suportes de acessibilidade, currículos, métodos, técnicas, recursos didáticos e organização apropriadas para satisfazer às necessidades destas pessoas. No entanto, os resultados parecem não ser exatamente estes. Segundo Fortunato (1997), a educação especial no Brasil tem cumprido o papel de manter o caráter assistencialista do atendimento dado às PPDs, restringindo desta forma o seu direito ao exercício da cidadania e legitimando o processo de segregação dos “diferentes”.

5.2.1.1. Aprendizagem e competências

Freqüentar uma escola regular, em uma classe regular, durante o maior tempo possível e com todo o apoio necessário, explica Beaupré (1997), favorecerá a aprendizagem, desenvolvendo competências na pessoa portadora de deficiência ao mesmo nível de outros indivíduos, excetuando-se as limitações específicas de cada pessoa, deficiente ou não. O estudante com necessidade de atividades especiais, ligadas à sua deficiência, deverá permanecer afastado de sua classe somente o

tempo necessário à realização destas atividades, para que seja facilitada ao máximo sua inclusão e convivência na escola.

O desenvolvimento de competências¹⁶, ou seja, de um dado conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões – ou habilidades e atitudes – em uma PPD representa, conforme a visão de Beaupré (1997), que esta PPD terá o mesmo potencial de desempenho e performance que uma pessoa considerada não PPD, para a mesma competência. Jupp (1998) complementa esta visão, colocando a aprendizagem¹⁷ como um dos fatores fundamentais para a inclusão das PPDs na sociedade e no mundo do trabalho.

A inclusão através da aprendizagem, de acordo com Jupp (1998), começa a ocorrer a partir do momento em que o indivíduo tem reconhecidos seus dons ou talentos. Ele explica que os talentos das pessoas portadoras de deficiência não são fácil e imediatamente aparentes para as outras pessoas, cujo desenvolvimento

¹⁶ Competência, de acordo com Parry (1988), é um aglomerado (*cluster*) de conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionadas entre si, e que influem na execução de uma atividade. Desta forma, estaria ligada à performance da pessoa nesta atividade (que pode ser profissional ou não). Já Boterf (1999) denomina recursos de competências o conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões que o indivíduo mobiliza e aplica em situações específicas.

¹⁷ A aprendizagem, segundo Kolb (1984, p. 42), se dá através do “ciclo de aprendizagem vivencial”, pela integração da aprendizagem por experiência e por reflexão. Ao viver uma experiência concreta, o indivíduo realiza observações e reflexões – uma fase onde as impressões sobre o que vivenciou ocorrem sem qualquer filtro. Após, estas impressões o levam a um processo de racionalização da experiência, resultando na reconceitualização e generalização de conceitos. Estes conceitos serão então testados em novas situações, como forma de experimentar ativamente o que aprendeu neste processo, para posterior aplicação em uma nova experiência concreta.

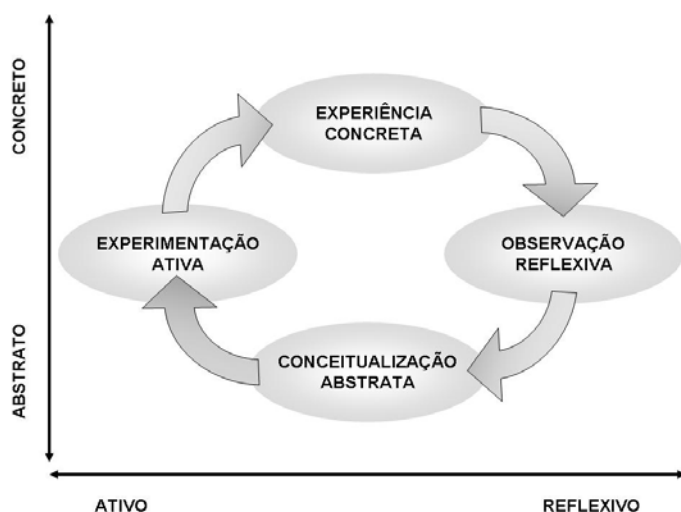


Figura 5 – Ciclo de aprendizagem vivencial.

Fonte: Kolb (1984)

ocorreu dentro dos padrões socialmente estabelecidos. No entanto, todas as pessoas possuem talentos, sem exceção.

Outra questão levantada por Jupp (1998) é a existência de cinco fatores essenciais de realização para a PPD: a presença na comunidade, a proteção dos direitos e promoção dos interesses pessoais, o desenvolvimento de competências, a melhora de status e a participação na comunidade. A presença na comunidade é importante para que se desenvolvam as relações sociais e para que a PPD experimente, desde o mais cedo possível, as mesmas experiências que todas as outras pessoas. O segundo fator diz respeito à proteção dos direitos e promoção dos interesses pessoais e trata do desenvolvimento da cidadania da PPD desde os primeiros momentos de vida, considerando seus interesses e direitos e, na medida que o indivíduo amadureça, que se posicione de acordo com seus próprios pontos de vista. O desenvolvimento de competências aborda a necessidade de prover à PPD experiências que oportunizem o aumento de sua capacidade de atuação pessoal e profissional, ampliando seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes. O fator que trata da melhoria de status consiste na colocação da PPD perante a sociedade como uma pessoa com potenciais, talentos, competências e que busca viver com autonomia e independência, sem necessitar da caridade, compaixão ou de qualquer tipo de sentimento depreciativo de suas capacidades. Por fim, a participação na comunidade é importante para que haja uma maior interação e para que a PPD possa vivenciar e colocar em prática tudo o que está aprendendo e desenvolvendo.

De acordo com os conceitos até aqui debatidos, percebe-se que há alternativa de inclusão e de formação para as PPDs. Porém, as condições para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências em PPDs ainda são precárias no Brasil, segundo Fortunato (1997). A legislação não tem sido o suficiente para garantir a inclusão, já que o país não apresenta a acessibilidade nas escolas das grandes cidades, além de os resultados em termos de pessoas incorporadas ao ensino regular serem bastante ruins, tanto em termos de qualidade do aprendizado, como de número de indivíduos beneficiados.

O foco das ações, sugere Fortunato (1997), deveria ser desviado da deficiência para as capacidades e potencial de aprendizagem das PPDs, já que

estas, em geral, sofrem mais por serem oriundas de camadas sociais mais populares do que propriamente por serem deficientes. Assim, é possível concluir que a aprendizagem e o desenvolvimento das competências das pessoas portadoras de deficiência dependem tanto da qualidade da educação quanto do estudante, desde que acompanhado de um adequado processo de inclusão e dos suportes específicos necessários à sua deficiência.

A aprendizagem e o desenvolvimento de competências têm sido considerados fatores estratégicos para enfrentar o mercado de trabalho competitivo, o qual adota uma racionalidade orientada para o desempenho, ou seja, para o resultado. Na seção seguinte será discutida a relação da questão da deficiência com a racionalidade vigente nas empresas e no mercado de trabalho.

5.3. RACIONALIDADE NAS EMPRESAS E NO MERCADO DE TRABALHO

Na busca de ligar os conceitos de eficiência, eficácia, desempenho e efetividade, Pereira (1993) esclarece a conexão que há entre estes conceitos. Segundo afirma, o conceito de desempenho está estritamente ligado ao de eficácia, referindo-se de forma geral à execução de um ato. Conforme Pereira (1993), as avaliações em torno do desempenho, da eficácia, da eficiência e da efetividade de um ato – o que remete às pessoas em uma última instância – se dão sempre através da comparação de um cenário anterior a este ato, com um cenário posterior a este. Dito de outra forma trata-se do que nas organizações se converte na comparação entre o que era esperado e o que foi executado. Esta é uma concepção de avaliação do resultado de uma ação e que se materializa através do processo de gestão e suas ferramentas, como o planejamento estratégico, o controle de qualidade, entre outros. A respeito disto, afirma Reed (1997, p. 7):

[...] Esta concepção de gestão, enquanto estrutura formal de sistemas de controle racionalmente concebidos e organizada para atingir eficácia técnica na coordenação de tarefas sociais, baseia-se no pressuposto segundo o qual as organizações são mecanismos funcionalmente indispensáveis que

institucionalizam valores e objetivos individuais em comunidades que sobrevivem a seus criadores.

Este conceito, mais do que esclarecer a importância da eficácia e da eficiência no processo de gestão, mostra que a ideologia da gestão é dominante nas organizações, institucionalizando sem valores e objetivos em seus trabalhadores. Assim, é possível concluir que é um círculo onde ambos os elementos se alimentam ciclicamente: a ideologia da gestão alimenta a idéia e a necessidade da eficiência, ao mesmo tempo em que é alimentada pelos resultados desta cultura de eficiência. Acaba por se tornar, desta forma, mais um mecanismo de controle dos indivíduos por parte das organizações, que os responsabiliza pela eficiência ou falta dela, pelos resultados positivos ou negativos.

O discurso dominante da gestão, explica Kóvacs (2002), traz consigo uma carga de idéias liberais, de determinismo tecnológico, da sociedade da informação, mas principalmente por idéias de racionalização flexível das relações de trabalho. Trata-se de um discurso forte, capaz de resistir às mais fortes críticas e de recuperar-se de revezes de empresas que empregam esta doutrina. Além disto, a ideologia da gestão possui a capacidade de superar mesmo dados indicativos de que países onde a lógica da gestão e da competitividade é aplicada não demonstram um crescimento maior que outros. Kóvacs (2002) explica que esta manutenção da ordem gerencial dominante se dá em função da dominação dos meios de comunicação e mesmo da academia, que em muitos casos somente faz coro aos que propalam as idéias da gestão. O resultado disto é a liberalização e a flexibilização dos direitos. Os funcionários se vêm na situação de ter que negociar individualmente com a empresa, num claro de desequilíbrio de forças e poder. Por fim, o indivíduo passa a ser visto como um prestador de serviços, alguém que comercializa sua força de trabalho, sua vontade de aprender e sua capacidade de adaptação, entre outras coisas, para que o capital faça bom uso. Como proprietário de um “capital humano”, é responsável por eventuais fracassos, prejuízos, entre outros.

5.3.1. Uma discussão acerca da racionalidade

Segundo o que coloca Guerreiro Ramos (1989), é pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, que o homem transcende a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, e se transforma num ator político, ou seja, aquele que pensa e que age. Assim, deve buscar a ética através do exercício da razão. Ele se inspira em categorias weberianas para definir as duas categorias de racionalidade:

- a) Racionalidade instrumental: associada ao conjunto de crenças e valores que rege a sociedade moderna, direcionando-a exclusivamente para atingir uma finalidade. Este tipo de racionalidade não supõe uma avaliação da qualidade ou o conteúdo de uma ação ou decisão, mas a sua capacidade em chegar ao objetivo desejado.
- b) Racionalidade substantiva: associada ao conjunto de valores e crenças que transcende a busca do objetivo. Esta categoria não está necessariamente relacionada com a utilização de meios para chegar aos fins, sob uma visão de eficiência, mas provém de imperativos inerentes à razão propriamente dita, vista como uma característica do homem, a qual não o deixa se dedicar incondicionalmente às questões da eficiência. Esta categoria permite ao indivíduo julgar as ações de uma organização.

Estas categorias não são antagônicas, afirma Guerreiro Ramos (1983), mas complementares e coexistentes. No entanto, é possível que onde haja um alto grau de desenvolvimento da racionalidade instrumental, haja um fraco desenvolvimento da racionalidade substantiva.

5.3.2. Racionalidade Instrumental (ou funcional)

Ao explicitar que a teoria da organização é ingênua¹⁸, porque tem por base a racionalidade instrumental, Guerreiro Ramos (1989) ressalta que esta ingenuidade tem sido responsável pelo sucesso prático das organizações. No entanto, afirma o autor, este sucesso é exclusivo à dimensão da organização, causando a desfiguração da vida humana a ela associada.

De acordo com Tenório (2002, p.27), a racionalidade instrumental, devido à lógica de encadeamento de meios e fins que emprega, acaba substituindo a visão da organização como um sistema de interação de seres humanos por uma idéia de sistema auto-regulado, transformando o exercício da cidadania em algo supérfluo. Esta visão, alerta o autor, exclui a possibilidade de realizar uma reflexão compreensiva dos meios empregados na prática gerencial e, ao tornar a razão instrumental auto-suficiente, a afasta da realidade, ferindo “mortalmente a realidade social de determinadas sociedades”.

É importante ressaltar, conforme Tenório (2002) e Guerreiro Ramos (1983), que a racionalidade instrumental em si não representa um problema, mas sim a carência de uma visão mais abrangente, em favor da predominância da tecnicidade.

Para fins deste estudo, escolheu-se utilizar a Teoria dos Jogos como forma de analisar os aspectos de racionalidade instrumental inerentes à decisão de contratar ou não PPDs. Para que haja uma compreensão do que se trata esta teoria, esta revisão trará uma introdução à Teoria dos Jogos, como forma de esclarecer o modelo de racionalidade utilizado na abordagem do processo decisório aqui pesquisado.

¹⁸ A ingenuidade a que se refere Guerreiro Ramos (1989) deve ser entendida como um modo de objetividade não fundamentado em uma forma analítica de pensamento, decorrente da trama de interesses práticos e imediatos em que estão enredadas as organizações. Tenório (2002, p.10-11) reitera esta idéia e ressalta três pontos que evidenciam esta ingenuidade (ou acriticidade): primeiramente, a compreensão de que a teoria deveria preceder a prática, “limitando a ação administrativa ao pensamento administrativo”; em segundo lugar, a maior importância dada à visão do administrador, “em detrimento da visão do administrado”; e por fim o condicionamento do desenvolvimento socioeconômico de uma região ou país ao “bom desempenho técnico-organizacional, ou seja, limitando as ações da sociedade à performance da tecnoburocracia”.

5.3.2.1. Teoria dos Jogos: uma abordagem racional instrumental da decisão

Segundo Bêrni (2004) explica, pode-se dizer que age racionalmente qualquer pessoa que possua um objetivo claramente definido e utiliza os meios que dispõe, da melhor forma possível, a fim de atingir este objetivo. Esta visão é corroborada por Fiani (2004, p. 9-10), que complementa colocando condições para que uma ação seja racional. A primeira condição seria a formulação de uma hipótese inicial, tratando da melhor maneira de chegar ao objetivo. A segunda seria procurar informações para testar a validade desta hipótese – podendo esta ser mantida válida, corrigida ou até substituída. Finalmente, a pessoa escolheria a melhor opção a seguir. O autor ressalta um dos riscos mais graves da tentativa de agir de forma puramente racional: o fato de que padrões de comportamento podem atuar, levando a pessoa a agir “sem pensar”. Isto é, o indivíduo não cumpre o requisito racional de levantar as informações, graças a este padrão de comportamento. A repetição de algo que se tornou uma tradição e ainda os valores do indivíduo, podem ser considerados também fatores que o fazem agir de maneira não-racional.

A Teoria dos Jogos, conforme Dixit e Nalebuff (1994), é a ciência do pensamento estratégico. Bêrni (2004) afirma ser a Teoria dos Jogos uma parte da teoria da decisão estratégica. Fiani (2004) complementa, explicando que a Teoria dos Jogos ajuda a compreender teoricamente o processo decisório de agentes que interagem, auxiliando a entender e a desenvolver o pensamento estratégico, ao explorar as possibilidades de interação racional entre estes agentes, as quais muitas vezes se mostram contra-intuitivas.

Os jogos estudados por esta teoria, explicam Dixit e Nalebuff (1994, p. 13), são os mais variados, indo “desde xadrez até criar filhos, de tênis à transferência de controle acionário de uma empresa, de propaganda a controle de armas”. Daí, pode-se entender que a estratégia estará presente sempre que houver uma tomada de decisão envolvida e, ainda mais se houver uma competição cujos resultados dependam do desempenho dos “jogadores” e desta tomada de decisão.

Segundo Fiani (2004), cada jogo é formado por uma série de elementos, tendo como componentes principais os jogadores (ou agentes), as ações (ou estratégias) disponíveis para cada jogador, e as recompensas (perdas ou ganhos) provenientes das interações entre as estratégias escolhidas.

As ações estratégicas estão diretamente relacionadas à interação entre os jogadores envolvidos, afirmam Dixit e Nalebuff (1994). Estas interações se dividem em dois tipos. O primeiro é o chamado *jogo seqüencial* ou *alternado*, onde cada jogador realiza a sua jogada após a jogada do adversário – com um deles tendo a responsabilidade de iniciar. O outro tipo de interação é o chamado *jogo simultâneo*, onde os jogadores jogam ao mesmo tempo e sem conhecer a ação um do outro. Em ambos os tipos de interações, o objetivo é chegar ao final do jogo com a melhor recompensa possível – o maior ganho, ou a menor perda. Um jogo pode ser representado da forma normal ou pela árvore do jogo. Geralmente, jogos simultâneos costumam ser representados da forma normal e jogos seqüenciais são ilustrados pela árvore do jogo. No entanto, para fins didáticos, ambos podem ser representados de ambas as formas. Esta seção mostrará, ao longo da discussão, algumas ilustrações de jogos na forma normal e na árvore do jogo.

Existem vários tipos de jogos que podem ser estudados, segundo Davis (1973, p. 15), que afirma:

[...] a teoria dos jogos não é uma teoria única, mas um conjunto de teorias. Isso não surpreende. Afinal de contas, um jogo não passa de um modelo de realidade, e esperar que um único modelo pudesse refletir com precisão tipos de atividade tão diversos seria esperar demasiado.

Assim, Davis (1973) apresenta os principais tipos de jogos a serem estudados. Ele alerta que, via de regra, quanto menor o número de jogadores, mais simples será o jogo e, à medida que os jogos se tornam mais complexos, as teorias que os explicam se tornam menos satisfatórias. O jogo que trata da contratação das PPDs, faz parte do último e mais complexo modelo de jogos, o jogo de n-pessoas. Para que haja o entendimento necessário, os tipos mais simples serão rapidamente explicados. Serão apresentados exemplos e comentários adicionais sobre cada tipo de jogo nas notas de rodapé.

Jogos de uma só pessoa. Neste tipo de jogo, afirma Davis (1973), é adequado encarar a natureza como sendo a outra pessoa (ou o outro jogador). Este tipo de jogo se divide em três categorias. Na primeira¹⁹, a natureza não exerce papel ativo. A pessoa faz uma escolha, e tudo o que acontece depois decorre desta escolha. Na segunda²⁰, a natureza joga através do acaso. A pessoa faz uma escolha e o acaso determina o resto. Na terceira categoria²¹, o jogador escolhe sem saber como a natureza irá jogar.

Jogos de informação perfeita, finitos, de duas pessoas, soma zero. Antes, é preciso que se esclareça a nomenclatura utilizada para este tipo de jogo. Informação perfeita significa, de acordo com Davis (1973), que cada jogador tem à sua disposição informações completas acerca do que aconteceu no jogo até então, sobre quais são as suas alternativas e as de seu oponente²². Ainda, um jogo finito é um jogo onde o número de alternativas à disposição de cada jogador é finito, e o jogo também deve terminar após um número finito de jogadas. Um jogo de soma zero é um jogo onde os interesses dos jogadores são diametralmente opostos, e o que um jogador ganha provém do que o oponente perdeu (no caso de um jogo de duas pessoas, o que um ganha é exatamente o que o outro perde).

¹⁹ Um exemplo desta categoria, coloca Davis (1973), seria o caso de uma pessoa em um elevador. Ela tem como opções os botões que pode apertar. Os resultados do jogo são os andares em que o elevador irá parar, em função dos botões que escolher.

²⁰ Para exemplificar esta categoria, afirma Davis (1973), pode-se pensar em cinco pessoas suspeitas de um crime se encontrando secretamente no porão de um edifício. Lá fora, um policial, com a missão de seguir o chefe do bando, aguarda que eles comecem a ir embora. Ele sabe somente que o chefe é o mais alto de todos. Os suspeitos não sabem que um policial os espera, mas por cautela, saem sozinhos um a um, dando um grande intervalo entre a saída de um e de outro, deixando o policial na obrigação de escolher qual deles seguirá. Embora pareça, à primeira vista, um jogo de várias pessoas, é um jogo do policial com a natureza, já que os suspeitos nada sabem sobre estarem sendo espreitados. Assim, o policial deve jogar com o cálculo das probabilidades. A melhor escolha seria aguardar que as duas primeiras pessoas saíssem e, após, seguir o primeiro que, ao sair, se mostrasse mais alto que os dois primeiros. Esta solução dá ao policial uma probabilidade de acertar em 40% das vezes.

²¹ Davis (1973) coloca como exemplo desta categoria o caso do desenvolvimento de uma vacina, como consequência de experimentos em animais. Não é possível saber com precisão, antes de aplicá-la, quais os resultados que ela poderá produzir em seres humanos, ou se haverá efeitos colaterais. Ainda assim, é preciso decidir se ela será ou não usada em seres humanos.

²² Embora pareça simples, calcular todas as alternativas em um jogo de xadrez é tarefa impraticável. No entanto, as informações estão disponíveis. Já em uma partida de jogo-da-velha, torna-se mais factível.

Este tipo de jogo é exclusivamente formado por jogos de salão²³, como o xadrez e o jogo-da-velha, afirma Davis (1973). Ele introduz o conceito de estratégia como algo sem nenhuma ligação com destreza ou habilidade, explicando tratar-se de uma descrição completa de como um jogador deverá agir sob quaisquer circunstâncias. Assim, através do conhecimento da estratégia de cada jogador, pode-se prever o resultado do jogo. Outra característica presente neste tipo de jogo é a seqüencialidade ou alternância das jogadas (um jogador escolhendo primeiro, outro depois, e assim por diante até o final do jogo).

Considere-se como exemplo o jogo-da-velha, onde o primeiro jogador tem nove alternativas de jogada e deixará oito alternativas para o segundo jogador. Na segunda rodada, o primeiro jogador tem sete alternativas e deixa o segundo jogador com seis, e assim por diante. São múltiplas as combinações de jogadas, até que se chegue ao resultado final. No entanto, trata-se de um jogo bastante rápido, visto que as alternativas vão se restringindo. Em determinado momento é fácil prever se haverá um vencedor (e quem será ele) ou se haverá empate. Davis (1973) explica que a Teoria dos Jogos só funcionará para este tipo de jogo caso os jogadores joguem de forma racional. A Teoria dos Jogos não funciona quando os jogadores utilizam ardis.

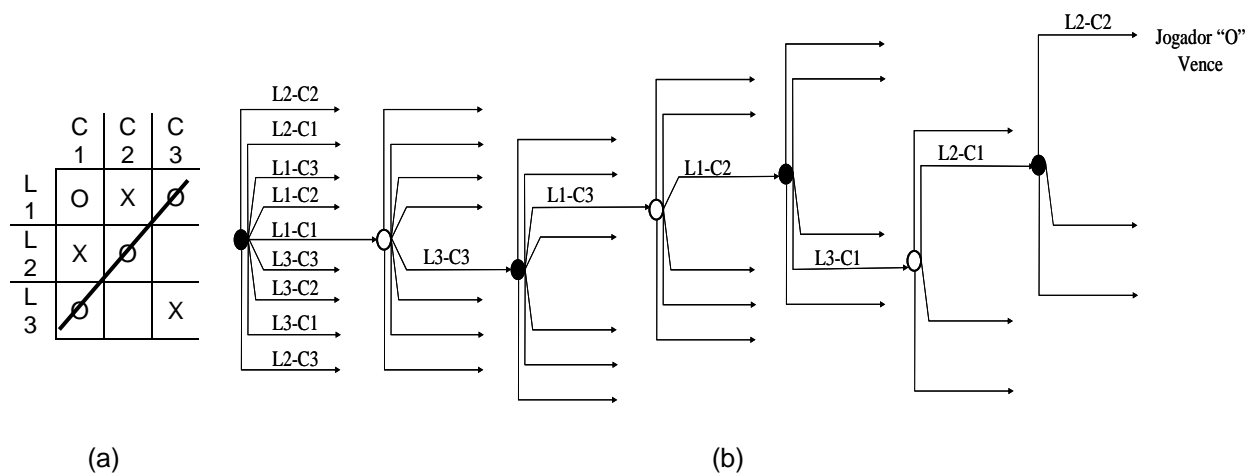


Figura 6 – Esquema de jogo da velha (a) e sua representação pela árvore de jogo (b)²⁴.

Fonte: Davis (1973).

²³ É importante ressaltar que o inverso não é verdade. Davis (1973) explica que alguns jogos de salão, como o pôquer, não se enquadram neste tipo de jogo. O pôquer, por permitir blefe, não é um jogo de informação perfeita.

²⁴ O jogador "O" é representado pelo círculo preto e o jogador "X" é representado pelo círculo branco. A partir do primeiro lance, apenas a alternativa escolhida por cada jogador foi representada, sendo omitidas as outras alternativas.

O jogo-da-velha, representado pela figura 6, não será analisado quanto à “qualidade” das jogadas de cada jogador. Segundo Davis (1973), é importante saber que quando ambos os jogadores atuam racionalmente desde o início, o resultado do jogo-da-velha poderá ser previsto²⁵.

Jogos gerais, finitos, de duas pessoas, soma zero. Este tipo de jogo, afirma Davis (1973), difere do tipo anterior somente pela quantidade de informação disponível. É também dito de Informação Imperfeita, pelo fato de os jogadores não terem acesso a todas as informações. O estudo deste tipo de jogo introduz a questão das estratégias de equilíbrio e do ponto de equilíbrio. Diz-se que duas estratégias se encontram em equilíbrio (ocorrem sempre em pares, uma para cada jogador) quando não há vantagem para nenhum dos jogadores em tomar unilateralmente a decisão de mudar a estratégia. O resultado destas duas estratégias é o ponto de equilíbrio.

Para compreender o conceito de equilíbrio, o exemplo dos partidos políticos e a questão da água²⁶ é de grande utilidade, explica Davis (1973).

		Plataforma de B		
		Favorável a X	Favorável a Y	Ignora a questão
Plataforma de A	Favorável a X	45%	50%	40%
	Favorável a Y	60%	55%	50%
	Ignora a questão	45%	55%	40%

Figura 7 – Representação normal do jogo dos partidos políticos e a questão da água²⁷.

Fonte: Davis (1973)

Ao analisar o jogo exposto na Figura 7, pode-se chegar às estratégias de equilíbrio da conforme segue. Sob o ponto de vista de A, caso B escolha ser

²⁵ De fato, o jogo-da-velha tende a se tornar tedioso à medida que os jogadores entendem a racionalidade envolvida. A partir daí, o empate passa a ser o resultado mais freqüente (quando não o único), fazendo com que os jogadores percam o interesse.

²⁶ Segundo Davis (1973), este exemplo apresenta uma disputa entre dois Estados (X e Y) em relação aos direitos sobre águas territoriais. Ao aproximarem-se as eleições, cada Partido (A e B) deve redigir a sua plataforma política, posicionando-se favoravelmente ao Estado X ou ao Estado Y, podendo ainda optar por ignorar a questão.

²⁷ Os resultados apresentam os ganhos de eleitorado do Partido A. O que o partido A ganha, é o que o Partido B perde (considerando o universo de 100%).

favorável a X, a melhor estratégia é ser favorável a Y e ficar com 60% do eleitorado, ficando B com 40%²⁸. Caso B escolha favorecer Y, A pode escolher ser favorável a Y ou ignorar a questão, ficando com 55%. Ainda, se B decide ignorar a questão, A deve escolher favorecer Y e ficar com 50% do eleitorado. Assim, pode-se afirmar que a estratégia preferencial de A será favorecer Y. Sob a visão de B, se A escolhe favorecer X, B deverá decidir por ignorar a questão, ganhando 60% dos eleitores. Se A decide por favorecer Y, B fica com 50% do eleitorado ao escolher ignorar a questão. Por fim, se A resolve ignorar a questão, B deve preferir também ignorar, ficando com 60% dos eleitores. Desta forma, a estratégia B, faça A o que fizer, será ignorar a questão. Estas são as estratégias de equilíbrio deste jogo e terão como resultado a divisão do eleitorado numa proporção de meio a meio para cada partido. No entanto, alguns jogos deste tipo não possuem ponto de equilíbrio. Nestes casos, a solução para cada jogador é buscar aumentar suas chances de ter vantagem com o jogo através de estratégias mistas²⁹, ou seja, agir de uma determinada maneira em algumas vezes e agir de outra maneira nas vezes restantes.

*Jogos de duas pessoas, soma não-zero*³⁰. Este tipo de jogo, por sua natureza, coloca a possibilidade de que ambos os jogadores ganhem (em quantidades iguais ou diferentes), percam (idem), ou ainda que haja ganhos para um e perda para outro, onde o que um jogador ganha não necessariamente é o mesmo que o outro jogador perde. É desta categoria o conhecido *Dilema do Prisioneiros*³¹, segundo Davis (1973).

²⁸ Por ser um jogo de soma zero, onde o universo de eleitores perfaz 100% e A fica com 60% do eleitorado, por dedução B ficará com 40% deste.

²⁹ Nos pênaltis, no futebol, o goleiro poderia ir para o lado direito 40% das vezes e para o esquerdo 60% das vezes. O batedor poderia chutar no lado esquerdo 50% das vezes e no direito a outra metade de chances.

³⁰ Considerando, um *continuum* compreendido entre os jogos de soma zero (com interesses diametralmente opostos) e os jogos completamente cooperativos (com interesses inteiramente convergentes), os jogos de soma não-zero são todos os jogos situados entre estes dois extremos, afirma Davis (1973). Isto é, jogos de soma não-zero implicam em pontos de cooperação e de conflito entre os jogadores.

³¹ No Dilema dos prisioneiros, conforme Davis (1973), a polícia prende dois homens suspeitos de cometer um crime em conjunto e os coloca em celas separadas. Cada um pode confessar ou ficar em silêncio. Se um deles confessar e outro não, o que confessa sai em liberdade e o outro ficará preso por 20 anos pelo crime. Se ambos confessarem, pegam 5 anos de prisão cada e, se ambos ficarem em silêncio, ficarão detidos por apenas 1 ano cada um.

		Suspeito 2	
		Confessa	Não Confessa
Suspeito 1	{ Confessa	(5 anos, 5 anos)	(liberdade, 20 anos)
	{ Não confessa	(20 anos, liberdade)	(1 ano, 1 ano)

Figura 8 – Representação normal do dilema dos prisioneiros³².

Fonte: Davis (1973)

É um jogo complexo, mais próximo das decisões que ocorrem no cotidiano, afirma Davis (1973). A melhor decisão, seria que ambos confessassem. No entanto, um não sabe que escolha o outro fará. Assim, um jogador que não confesse, corre o risco de ficar vinte anos na cadeia. Este castigo é bem pior do que os cinco anos de pena para o caso de ambos confessarem. Ainda, a opção de confessar oferece alguma chance de sair em liberdade, caso o outro jogador permaneça em silêncio. Considerando que ambos os suspeitos agem com total racionalidade, o resultado é que ambos confessam e pegam cinco anos de prisão cada um. Se lhes fosse dada chance de se comunicarem, é provável que entrassem em um acordo para permanecer em silêncio. Porém, um acordo requer honestidade e confiança de parte a parte, não oferecendo garantia de seu cumprimento. Desta forma, um acordo só seria possível caso o jogo contasse com um número de rodadas não definido, possibilitando que houvesse um receio por parte dos jogadores em descumprir o acordo e sofrer algum tipo de retaliação. Outra possibilidade, no caso de haverem mais rodadas, é garantir o comprometimento em relação ao acordo através de promessas ou ameaças, desde que críveis³³.

Jogos de n-pessoas. Este é o tipo de jogos em que se enquadra a questão pesquisada por este trabalho. Tratam-se de jogos com três ou mais pessoas, os quais devem ser simplificados, devido ao seu grau de complexidade, afirma Davis

³² Como o jogo é de soma não-zero, os resultados apresentam os resultados do jogo primeiro para o suspeito 1 e depois para o suspeito 2.

³³ A credibilidade, de acordo com Dixit e Nalebuff (1994), é um problema de todas as situações estratégicas. Um exemplo disto seria a ameaça de conflito nuclear entre os EUA e a antiga União Soviética, durante a Guerra Fria. Cientes de que um conflito nuclear seria uma solução sem volta e prejudicial a ambos, muitas vezes esta ameaça deixou de ser respeitada por ambas as partes, por acreditarem ser uma espécie de "blefe". Os autores indicam que a credibilidade pode ser construída através de uma reputação, de contratos, de movimentos passo a passo, entre outras ações que levem o outro jogador a acreditar que cumprirá o que está prometendo.

(1973). Em conjunto com os jogos de duas pessoas, soma não-zero, os jogos de n-pessoas abrangem a maior parte dos jogos existentes no cotidiano. Por possuírem um número maior de participantes, seus resultados são menos precisos que os de jogos mais simples e mais estudados. Os jogos de n-pessoas apresentam a possibilidade de associação entre alguns ou todos os jogadores envolvidos. Esta possibilidade traz à tona a questão do poder, em especial o poder potencial de cada jogador envolvido.

Davis (1973) coloca um exemplo de poder potencial. Um agente de teatro entra em contato com três atores, avisando que há trabalho para dois deles. Avisa que os dois primeiros que entrarem em acordo ficam na peça, podendo decidir como dividir o dinheiro. No entanto, determina o quanto está disposto a pagar para cada dupla: \$ 6.000 para A e B, \$ 8.000 para A e C e \$ 10.000 para B e C.

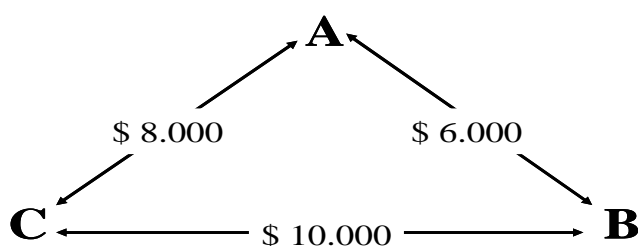


Figura 9 – Correlação de forças entre as possíveis duplas.

Fonte: Davis (1973)

Ao analisar o jogo proposto, afirma Davis (1973), é possível prever que B e C chegarão a um acordo, ficando A praticamente sem poder. Porém, A tem um poder potencial grande, já que será a única alternativa caso B e C não cheguem a um acordo. Além disto, influenciará na divisão do dinheiro entre B e C. Já que uma eventual associação entre A e B renderia apenas \$ 6.000 para ambos, é bem provável que B aceite ficar com menos da metade dos \$ 10.000 em uma associação entre B e C.

No caso da contratação de PPDs, o modelo que explica as interações estratégicas sob a racionalidade da Teoria dos Jogos está exposto nos pressupostos deste estudo (seção 2.2). Porém, para que se compreenda de forma mais ampla o debate sobre a racionalidade, é necessário aprofundar também a discussão a respeito do conceito de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1983).

5.3.3. Racionalidade Substantiva

O modelo de racionalidade instrumental não dá conta de explicar a realidade social vigente. Ao contrário, explica Guerreiro Ramos (1983), a racionalidade instrumental acaba por afastar as organizações da realidade. Ao detalhar os pontos cegos da teoria organizacional corrente, o autor explica o distanciamento deste modelo de racionalidade e levanta a necessidade de um modelo mais abrangente.

O primeiro ponto cego levantado por Guerreiro Ramos (1983, p.121) afirma ser o conceito de racionalidade instrumental afetado ideologicamente, levando “à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana”. Coloca também, ao explicar o segundo ponto cego, que não há distinção entre os significados substantivo e formal da organização, o que obscurece o fato de que

[...] a organização econômica formal é uma inovação institucional recente, exigida pelo imperativo da acumulação de capital pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.121).

Ao explicitar o terceiro ponto cego da racionalidade implicada na teoria organizacional vigente, Guerreiro Ramos (1983) afirma que não há uma compreensão acerca da interação simbólica subjacente ao conjunto das relações interpessoais. Por fim, o autor destaca um quarto ponto cego, uma vez que a teoria da organização encontra-se apoiada em uma “visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem”, o que fica claro pela sua incapacidade de fazer distinção entre trabalho e ocupação (GUERREIRO RAMOS, 1983, p.121).

Assim, faz-se necessária a existência de uma outra categoria de racionalidade, que possa dar conta da realidade não-suprida pelo modelo da racionalidade instrumental. Trata-se da racionalidade substantiva, que Guerreiro Ramos (1983) aponta como sendo a razão capaz de perceber de forma inteligente as inter-relações dos acontecimentos em determinadas situações. A racionalidade substantiva não depende de nenhuma expectativa de desempenho ou sucesso relacionados a objetivos pré-definidos. O autor afirma que esta categoria de racionalidade constitui a base para o desenvolvimento de uma vida humana ética e responsável.

A racionalidade substantiva, a exemplo da instrumental, afirma Serva (1997), pode ser considerada um atributo natural de todo ser humano, possibilitando a busca da emancipação e da auto-realização de forma contrabalançada com a satisfação social, ou seja, sem deixar de levar em conta os direitos dos outros indivíduos. Esta idéia é reforçada por Bulgacov e Castiglia (2003, p.23), para quem o homem orientado pela racionalidade substantiva é capaz de refletir acerca dos valores norteadores das organizações e de seu comportamento, mesmo estando no interior delas. Conseqüentemente, torna-se capaz também de romper com estes valores sempre que achar necessário, já que possui um forte compromisso ético com valores que levam ao “primado da razão”.

Através de sua posição teórica, Guerreiro Ramos (1989) aponta a prática das ações substantivas como uma forma de oportunizar ao indivíduo não somente a emancipação, mas também a auto-realização e atualização constantes. Serva (1997) identificou na concepção de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1989) a possibilidade de desenvolvimento no indivíduo de valores emancipatórios, bem como de características de entendimento, julgamento ético, autonomia e autenticidade. Por conseguinte, é possível vislumbrar que a teoria da organização substantiva de Guerreiro Ramos (1989), ao possibilitar o desenvolvimento de alternativas de auto-realização do indivíduo dentro das organizações, acaba por oportunizar o desenvolvimento de ações morais e julgamentos éticos também em nível organizacional e social.

No entanto, a explicação do processo decisório que leva à contratação ou à não contratação de PPDs não deve se ater a uma discussão acerca da razão. Mais do que o entendimento da racionalidade inerente a este processo, é importante compreender que ele não ocorre sem a interferência de aspectos relativos a padrões socialmente estabelecidos. Estes padrões, cuja importante influência neste processo pode até mesmo invalidar qualquer tentativa de explicação puramente racional neste campo, serão abordados na próxima seção deste estudo.

5.4. O NORMAL E O ANORMAL: padrões socialmente estabelecidos

O ser humano, na medida em que passa a se socializar com outras pessoas, passa a empreender uma busca pela inclusão. No entanto, esta busca sofre a interferência dos padrões de normalidade socialmente estabelecidos. O normal é, na maior parte do tempo, um padrão idealizado de sujeito que é capaz, perfeito e completo. Conforme Canguilhem (1995), as pessoas possíveis de serem encontradas na vida real se afastam, algumas mais, outras menos, de qualquer modelo ou padrão previamente definido, e é justamente nesta diferença que reside a individualidade do ser humano.

Os conceitos dicotômicos normalidade e anormalidade, deficiente e não-deficiente/eficiente e deficiente e ainda desviante e não-desviante representam algumas das diversas ambivalências presentes atualmente nos padrões vigentes na sociedade – outros exemplos são certo e errado, bem e mal, bom e ruim, belo e feio, entre vários outros. Termos como PPDs e NEE (utilizado para crianças com necessidades educativas especiais) são cunhados com o objetivo de livrar certos grupos de indivíduos da carga destas dicotomias, afirma Fonseca (1987). O indivíduo considerado anormal, explica Velho (1989), é encarado como alguém que apresenta determinados comportamentos considerados fora dos padrões, sintomas ou expressão de desequilíbrios e doenças, refletindo assim uma visão médica, ao diferenciar os sãos dos não-sãos/insanos, e trazendo de volta o pensamento dicotômico determinado pelo padrão idealizado de normalidade.

5.4.1. Padrões e estereótipos

Quando um determinado grupo social é considerado fora dos padrões estabelecidos como normais, isto tem um significado, conforme explica Jones (1973, p.60):

[...] Quando uma pessoa preenche um questionário de atitudes ou avalia determinado grupo quanto a certos traços de caráter, ela nos diz *alguma*

coisa. Comportou-se de determinada forma. Mas exatamente o que nos diz é que pode não estar perfeitamente claro.

Uma pesquisa realizada por Katz e Braly (1933) revelou os estereótipos de uma centena de alunos de Princeton, quando estes disseram que um grupo de pessoas representado pela palavra negro poderia ser descrito como preguiçoso, supersticioso e ignorante. Um grupo representado pela palavra judeu seria descrito como esperto e mercenário. Por fim, o grupo americano seria descrito como trabalhador e inteligente. Os autores afirmam que há, no conteúdo destas respostas, a substituição da percepção pessoal por um rótulo público, num processo de estereotipação. O estereótipo reflete, desta forma, a compreensão que os alunos de Princeton tem a respeito dos padrões culturais unificados e apresentados publicamente pela sociedade. Esta visão prevalece sobre a opinião individual que estes alunos possam ter a respeito de negros, judeus e americanos.

Desta forma, pode-se afirmar que os estereótipos atuam na construção de uma identidade cultural de grupos, qualquer que seja a característica que os aproxima (cor da pele, deficiência, religião, profissão, nacionalidade, gênero, etc.), de acordo com Gubern (1984). Ele ressalta que estereótipo pode ser considerado um consenso da sociedade em torno de um conjunto de crenças populares a respeito das características de um grupo social. O estereótipo possui uma função adaptativa, em que há uma tendência das pessoas em categorizar e utilizar visões genéricas para facilitar o seu conhecimento de mundo. Possenti (2002) explica que o estereótipo é formado por sujeitos que funcionam como “o outro” de determinado grupo social, e que lança este olhar externo para categorizar e generalizar as características deste grupo. No entanto, a tendência de ver o estereótipo como uma visão universal do grupo ofusca o fato de que este estereótipo é produto de uma construção dada e um momento específico da história e do espaço.

Outro fator importante abordado por Jones (1973) é que os estereótipos são bastante influenciados por percepções em relação às classes sociais às quais pertence a maioria das pessoas de um grupo social. O autor exemplifica, lembrando como freqüentemente negros são relacionados às classes mais baixas, e brancos às classes mais altas. Harding *et al.* (1969, p.8) também levantam esta questão:

[...] às vezes, o baixo status de um grupo está tão firmemente definido que mesmo os traços usados pelos membros do grupo para sua autocaracterização são predominantemente desfavoráveis.

Ainda, é importante perceber que esta tentativa de simplificar a caracterização de grupos sociais é desfavorável a estes grupos e acaba por ocultar as reais características individuais e coletivas das pessoas destes grupos, podendo levar estas pessoas a sofrerem devido à discriminação. Desta forma, mesmo um estereótipo aparentemente favorável acaba sendo prejudicial.

5.4.2. Diferentes e Desviantes

Discutir a questão das diferenças e desvios é uma missão bastante complexa, já que existe uma visão tradicional arraigada, segundo a qual as pessoas consideradas diferentes ou desviantes são consideradas como pessoas acometidas de algum mal ou patologia, conforme explica Velho (1989). Este mal precisaria ser tratado, pois é atribuído a uma característica do indivíduo e teria uma origem endógena ou até mesmo hereditária, enfim, separando a realidade individual de qualquer influência externa, física, social ou cultural.

Esta visão, segundo Velho (1989), deforma o processo de conhecimento, ao não admitir que o desvio somente é assim considerado devido a uma construção social, que é decorrente da dialética de relações sociais e interpessoais entre os ditos desviantes e aqueles que reagem ao desvio.

Sob o ponto de vista biológico, a falta ou excesso de algo caracteriza o desvio, contribui Amaral (1992, p.60), aproximando o conceito de desvio ao conceito de deficiência, e acrescentando que o desvio, no entanto, não pode ser visto sob um único prisma:

[...] o fato é que (seja da ótica de quem a vive, seja da ótica de quem a vê) a deficiência, do ponto de vista psicológico, jamais passa em “brancas nuvens” [...].

[...] Muito pelo contrário: ameaça, desorganiza, mobiliza. Representa aquilo que foge ao esperado, ao simétrico, ao belo, ao eficiente, ao perfeito... e, assim como quase tudo que se refere à diferença, provoca a hegemonia do emocional sobre o racional.

Assim, é possível buscar congruências entre o conceito de deficiência e o de desvio, os quais fogem aos conceitos generalizados de normalidade e estereótipo,

gerando desta forma o desconforto – o racional sendo superado pelo socialmente construído. Isto facilita a compreensão de como se formam os preconceitos e estigmas, que serão abordados a seguir.

5.4.3. Preconceitos e estigmas

Numa conceituação formal, segundo Jones (1973, p.54), preconceito é:

[...] o julgamento negativo e prévio dos membros de uma raça, uma religião ou dos ocupantes de qualquer outro papel social significativo, e mantido apesar dos fatos que o contradizem.

Esta definição, explica Jones (1973), é adequada, especialmente se for considerada a origem etimológica da palavra. O termo inglês *prejudice* – preconceito – vem do latim *praejudicium*, em que *prae* significa anterior, e *judicium* significa julgamento. A palavra preconceito, em português, também tem o mesmo significado etimológico, já que é formada pelo prefixo “pré” – anterior – e pelo vocábulo “conceito”, isto é, um conceito formado anteriormente.

Para Amaral (1992, p. 9), “o preconceito nada mais é que uma atitude favorável ou desfavorável, positiva ou negativa, anterior a qualquer conhecimento”, idéia que encontra suporte em Jones (1973, p. 55), que afirma ter a atitude um papel de relevância quando se trata de estudos do comportamento. Ele explica:

[...] o ponto de partida de qualquer análise de experiência social significativa *começa com o comportamento*. Qualquer conceito de atitude é inferido de algum tipo de comportamento – seja de comportamento motor manifesto (João bateu em Pedro), comportamento simbólico manifesto (João carregou o sobrecenso para Pedro), comportamento verbal manifesto (João disse “Eu odeio Pedro”) ou comportamento verbal simbólico (num questionário, João incluiu o nome de Pedro numa lista de pessoas de que não gostava). A inferência comum, a partir de cada uma dessas observações comportamentais, é que João tem uma atitude negativa em relação a Pedro.

Assim, diz o autor, pode-se trocar o termo julgamento do conceito formal de preconceito pela palavra atitude, e desta forma ter uma percepção mais adequada do uso comum do termo. Jones (1973) levanta a questão de que esta atitude desfavorável acaba por influenciar atitudes desfavoráveis em cadeia na sociedade. O autor cita o exemplo de uma mãe que tem uma atitude desfavorável em relação a

peças de um determinado grupo social. É possível que seu filho, antes de concluir que a mãe é uma pessoa preconceituosa, tenha a intuição de que estas pessoas devem merecer este tipo de atitude de alguma forma. Esta idéia é corroborada por Lerner (1975), quando afirma que as pessoas têm a necessidade de se perceberem em um mundo justo, onde todos são recompensados por seus acertos e punidos por seus erros. Por esta lógica, há uma tendência em condenar as vítimas de uma agressão, mesmo que não-provocada. Assim, quanto mais grave for uma atitude desfavorável – como a da mãe preconceituosa –, maior será o número de pessoas que condenam a vítima. Este mecanismo tende a favorecer a transmissão do preconceito de uma pessoa para as outras, mesmo que estas não compreendam claramente o que motivou esta atitude.

O estigma é resultado deste processo de generalização ou propagação do preconceito. De acordo com Goffman (1982, p. 7), o estigma está ligado a um indivíduo que não está habilitado a obter uma plena “aceitação social”, o que leva a uma generalização – a exemplo dos estereótipos – e à perda do caráter humano de uma pessoa ou grupo social tido como diferentes. Esta denominação deriva da palavra *stigmata*, utilizada na Grécia antiga para designar as marcas – queimaduras ou cortes – costumeiramente feitas nos corpos das pessoas consideradas diferentes naquela época.

É possível perceber uma ligação entre o conceito de estigma e o conceito de estereótipo, sem deixar de lado o fato de que, se o segundo pode ser favorável em algum momento específico, o primeiro não traz consigo a menor possibilidade de vir a atuar de maneira positiva, visto que é carregado de atitudes e julgamentos desfavoráveis. Graças a isto, afirma Goffman (1982), os indivíduos considerados normais tendem a agir de forma diferente em relação a estas pessoas.

É o meio social que estabelece as categorias de pessoas que nele estão inseridas, explica Goffman (1982), ressaltando que os membros de um determinado grupo tendem a utilizar parâmetros socialmente estabelecidos, tentando enquadrar indivíduos estranhos ou novos em alguma das categorias já conhecidas naquela sociedade. O autor define três tipos de estigma: a *abominação do corpo*, em que alguma (ou mais de uma) característica física de um indivíduo não se enquadra nos padrões físicos aceitos naquela sociedade; a *imperfeição de caráter individual*, em

que a pessoa possui uma marca ou imperfeição, física ou comportamental, inaceitável para aquele grupo social; ou ainda se o indivíduo é *membro de um grupo social menosprezado*, levando-o ao menosprezo generalizado. Todos possuem uma característica em comum: uma *identidade deteriorada*.

No entanto, alerta Goffman (1982), não se trata realmente da abominação, de uma imperfeição, ou do grupo do qual se é membro. O estigma, embora possa parecer, não está ligado aos atributos de um indivíduo. Antes, estigma é um conceito essencialmente relacional, está intimamente ligado às relações que se estabelecem em um contexto social. Ocorre que em muitos casos estas relações se estabelecem em função dos atributos de um indivíduo ou grupo social.

Os indivíduos estigmatizados aprendem a lidar com esta realidade de várias formas, afirma Goffman (1982). Uma delas é cultivar categorias de *membros e simpatizantes*, entre os quais se sentiriam mais seguros. Goffman (1982) chama estas categorias de *'os próprios'* e os *'sábios'*. Os próprios seriam os indivíduos estigmatizados, cuja reunião em um grupo pode significar algum tipo de vantagem, especialmente em termos de sentirem-se mais livres e aceitos. Os sábios são indivíduos de grupos considerados *'normais'*, cuja relação com os indivíduos estigmatizados os torna parte do grupo. Geralmente os sábios são parentes, amigos, colegas ou simplesmente pessoas que decidem superar o estigma e suas origens. O autor explica que, devido ao fato de comumente os problemas que se apresentam às pessoas estigmatizadas se propagarem como ondas, não são raras as ocasiões em que os sábios chegam a compartilhar seu estigma. Desta forma, o estigma acaba por atingir, em grande parte das vezes, também os familiares e pessoas mais próximas, que também se tornam diferentes aos olhos da sociedade – por serem os parentes de alguém considerado anormal. Além disto, estas pessoas próximas tendem a envidar uma série de esforços no sentido de proteger àquele indivíduo estigmatizado, o que não raras vezes resulta em superproteção e segregação deste indivíduo do contexto social.

Existem categorias estigmatizadas óbvias, como no caso de pessoas que necessitam de cadeiras de rodas para se locomover, de acordo com Goffman (1982). Há outros casos em que a categoria estigmatizada é tornada óbvia, como ocorreu na Alemanha nazista, onde os judeus eram obrigados a portar uma estrela

amarela. Com frequência, porém, estas categorias podem ser invisíveis, como nos casos de portadores do vírus HIV, ou ainda os portadores de algum tipo de deficiência não visível, como podem ser alguns tipos de deficiências visuais, auditivas e mentais, entre outras. Trata-se então de uma questão de manejo de informações, onde muitas vezes o dilema do indivíduo é revelar ou não ser portador de algum tipo de deficiência, e ainda para quem revelar ou não, quando revelar ou não e onde revelar ou não. Esta situação pode levar a pessoa estigmatizada a agir de maneira diferente, a desenvolver sentimentos de auto-ódio – por não se enquadrar no padrão de normalidade, que ela bem conhece –, a tentar provar sua capacidade, mesmo em atividades para as quais tem limitações, a buscar corrigir a sua “anormalidade”. Por outro lado, alguns tentam aprender com as suas limitações e com a maneira como a sociedade lhes trata, se organizam em grupos, buscam seu desenvolvimento e inclusão através da compreensão da questão.

Como a literatura mostra, o processo de exclusão está ligado ao conceito socialmente construído de anormalidade, e que se traduz em algo indesejável, um mal a ser extirpado, seja pela sua correção – e então se torna um bem – ou pela sua segregação, para que seus efeitos não sejam vistos ou sentidos pelo conjunto da sociedade. Sob o ponto de vista social e humanitário, é um conceito carregado de simplificações, preconceções e principalmente de desinformação e desconhecimento. Por isto mesmo, não contribui para o desenvolvimento das relações sociais e interpessoais de uma maneira geral. Aqui, é oportuno lembrar o que explica Martin (1977), ao ressaltar quatro dimensões da anormalidade.

A primeira dimensão colocada por Martin (1977) seria a anormalidade enquanto desvio estatístico. Neste caso, são considerados anormais os indivíduos que apresentam características físicas, mentais ou comportamentais consideradas fora do comum, se comparados com a maioria das pessoas. Sob este prisma, campeões olímpicos, músicos virtuosos e vencedores do Prêmio Nobel também podem ser considerados anormais. A segunda dimensão apresentada é a anormalidade como desvio social indesejável, em que as pessoas consideradas anormais são aquelas cujas características tendem a provocar a desaprovação da sociedade, por causarem medo, incômodo, perturbação ou ameaça a esta

sociedade. Isto é, não se enquadram em uma definição socialmente aceita do que é normal.

Martin (1977) mostra que a terceira dimensão seria a da anormalidade como sofrimento subjetivo. Esta dimensão mostra que os indivíduos considerados anormais são acometidos por sofrimento subjetivo, com sentimentos de infelicidade, preocupação, tristeza, dores, entre outros. Este sofrimento não pode servir como parâmetro para determinar a anormalidade de um indivíduo, mas possivelmente como consequência. Por fim, o autor destaca a anormalidade como deficiência psicológica, caracterizada como a incapacidade de um sujeito realizar alguma coisa para a qual tem conhecimento e aptidão. Esta dimensão também pode causar sofrimento subjetivo ao indivíduo, já que este passa a se sentir incompetente para realizar determinadas tarefas ou ações, as quais lhe são socialmente exigidas.

As pessoas portadoras de deficiência convivem em seu dia-a-dia com estes mecanismos vigentes na sociedade, onde agem fatores que fogem dos conceitos de racionalidade instrumental ou substantiva abordados neste estudo. Desta forma, o diferente é considerado anormal e, por isto mesmo, não é bem visto. Assim, as PPDs, por serem consideradas “desviantes”, acabam sofrendo com os preconceitos e estigmas que a sociedade lhes coloca, levando à exclusão – ou auto-exclusão – das mesmas dos processos sociais básicos e essenciais para o desenvolvimento de cada indivíduo. Na próxima seção, será feita uma discussão acerca da racionalidade que orienta as decisões das empresas no momento da contratação de uma pessoa.

5.5. RACIONALIDADE E PADRÕES SOCIAIS: o estigma no mercado de trabalho

[...] o sentido negativo e excludente da palavra “deficiente”, em relação às pessoas a quem, se aplica essa designação, tem a ver com uma civilização cujo fundamento é a eficácia, a capacidade de produzir efeitos, e tudo é medido por esta capacidade. De modo que a natureza humana e a singularidade individual não têm, a rigor, nenhum valor; o que vale é uma medida externa que mostra a quantidade de efeitos que uma pessoa, ou uma instituição, é capaz de produzir, e se ela não consegue produzir esses efeitos que estão na média, é então chamada de deficiente, porque estamos numa civilização da eficiência, que é a civilização industrial.

Esta afirmação de D'Amaral (2002, p. 11) reforça as idéias de Kóvacs (2002), e explicita como a deficiência, apesar de um conceito originalmente amplo, pode trazer um rótulo de incapacidade e incompetência às pessoas.

Enquanto o trabalhador do mundo globalizado e flexibilizado luta para se enquadrar no lado eficiente do mercado de trabalho, as pessoas portadoras de deficiência vão sendo alijadas deste processo. O primeiro motivo porque isto acontece, explica D'Amaral (2002), é a incompatibilidade entre eficiência – a tônica do mercado de trabalho – e o conceito de deficiência. Deficiência é uma palavra originada de déficit, bastante utilizada em administração e na economia. Déficit significa algo que está abaixo do zero, negativo. Em termos econômicos, uma dívida, além de ser considerado um antônimo da tão desejada eficiência. Neste caso, pode-se perceber que a palavra deficiência possui significações de coisas indesejáveis sob o ponto de vista de uma organização, já que o objetivo de uma empresa é o superávit e não o déficit, a eficiência, a eficácia, o desempenho, a efetividade, e não a deficiência.

Uma pessoa portadora de deficiência que venha a participar de uma seleção, competindo com pessoas não-portadoras de deficiência, tende a ser vista como menos capaz, afirma Carreira (1992). Mesmo que esta pessoa faça um excelente teste de seleção, seu conceito de pessoa portadora de deficiência deixa dúvidas quanto ao seu desempenho futuro, tornando difícil acreditar que ela possa vir a ter um bom desempenho profissional.

Voltando ao processo de gestão, como forma de analisar como se daria o processo de colocação de força de trabalho no mercado, é preciso focalizar o objetivo da empresa: recrutar, selecionar e treinar recursos humanos com capacidade profissional correspondente aos papéis que irão representar na organização. O seu desempenho deve corresponder aos resultados planejados pela administração, a fim de atingir os objetivos estabelecidos. Desta forma, é perceptível a desvantagem de um portador de deficiência diante da ideologia da gestão e da competitividade. É, porém, uma desvantagem construída pela própria sociedade, ao reconhecer esta ideologia em detrimento de outras lógicas possíveis, como a da solidariedade, da participação na vida social e da responsabilização do coletivo.

5.5.1. Sem trabalho, a PPD é ainda mais deficiente

Segundo Fromm (1962), o trabalho é parte essencial do que é um ser humano. Ele trata da idéia de que a natureza do homem é formada por relações entre diferentes dimensões: a biológica, a fisiológica, a psicológica e a anatômica, as quais formam a unidade e a unicidade do ser humano. Este homem é resultado do processo histórico que vivencia e possui um potencial próprio que muda ao longo da história e a modifica. Esta modificação se dá através do trabalho, que serve como mediador das relações do homem com seu meio ambiente. Segundo este conceito, o trabalho seria uma forma do ser humano expressar suas faculdades mentais e a si próprio, num processo de autodesenvolvimento que o conduzirá a uma identidade própria, sendo não só um meio, mas também um fim. Esta significação, aliada à capacidade do homem de transformar materiais, criar ferramentas e desenvolver tecnologias, acaba por tornar o trabalho humano – “força de trabalho” na concepção marxista – um importante recurso de sobrevivência e avanço, cuja capacidade é explorada pelo modo de produção capitalista, conforme coloca Fromm (1962, p.94-95):

[...] A desvalorização do mundo humano aumenta na razão direta do valor do mundo dos objetos. O trabalhador não produz apenas objetos, ele também se produz a si mesmo e ao trabalhador como uma mercadoria, e, deveras, na mesma proporção em que produz bens... [...] A apropriação do objeto aparece como alienação a tal ponto que quanto mais objetos o trabalhador produz tanto menos pode possuir e tanto mais fica dominado pelo seu produto, o capital.

Marx e Engels (1982) argumentam que a produção material é requisito essencial para existência humana, e conseqüentemente de toda a história, uma vez que é preciso sobreviver para que se possa construir a história. Para sobreviver é necessário alimentar-se, proteger-se, abrigar-se e vestir-se, entre outras coisas, o que só é possível caso haja a produção de meios que garantam a satisfação destas necessidades. Esta produção de meios de subsistência – uma visão que pode traduzir o trabalho – é o primeiro ato histórico. Deste ato surge também o ser humano enquanto ser social, que se diferencia dos outros animais ao produzir seus meios de subsistência, interagindo entre si e com a natureza, através do trabalho, para garantir a satisfação de suas necessidades. Esta socialização leva à

construção de uma “natureza humana específica”, segundo Marx e Engels (1982, p.27), e é ela que diferencia o homem de todos os outros seres.

Assim, pode-se afirmar que o trabalho, visto desta maneira, é uma condição essencial – a qual não pode ser eliminada – do homem social, que Marx (1993) afirma como um pressuposto da existência humana. Netto (1981) complementa, afirmando que o trabalho deve ser compreendido enquanto *práxis*³⁴ capaz de oportunizar ao homem a criação de atributos essenciais a ele, como a sociabilidade, a universalidade, a consciência e a liberdade, que pressupõem a visão do trabalho como uma *práxis* positiva, onde o homem constrói sua natureza, naquilo que se pode chamar de uma “manifestação de vida” (Netto, 1981, p.56). Lukács (1978) também considera o trabalho como um fator que propicia liberdade ao homem, à medida que possibilita seu domínio sobre a natureza, o desenvolvimento de suas forças produtivas – o que ocorre de forma múltipla, pelo desenvolvimento de suas capacidade e necessidades. Além disto, gera o reconhecimento de si e dos outros como indivíduos capazes de desenvolver seus projetos históricos e de criar alternativas.

Há também, explica Giordano (2000), uma outra face do trabalho, que diz respeito ao homem e suas formas de pensar, sentir e atuar sobre o trabalho, que caracteriza o trabalho não somente como uma atividade de caráter social, que transcende a subsistência, mas também como uma atividade de significado psicológico, com efeitos sobre sua saúde mental. Estas três dimensões interligadas acabam por resultar, ao longo do processo de desenvolvimento do indivíduo, em mudanças em seus comportamentos, valores, normas, atitudes, entre outras, que ocorrem não sem uma constante interação e negociação deste indivíduo com outros atores sociais presentes em seu cotidiano. Assim, o trabalho acaba sendo fator de forte interferência na formação da concepção que cada pessoa tem de si e do mundo que a rodeia. Lembra ainda:

[...] Referindo-se à dimensão *centralidade do trabalho*, tem-se o trabalho funcionando como referencial, como eixo principal na vida do indivíduo. Esta centralização pode ser vista como o grau de importância que os indivíduos atribuem ao trabalho, ou ainda como uma crença no valor de “trabalhar”, e

³⁴ A palavra *práxis* significa ação orientada para um resultado. Na filosofia marxista, a *práxis* é o conjunto de práticas que permitem que o homem, através do seu trabalho, transforme a natureza, transformando com isto a si próprio, numa relação dialética.

que, muitas vezes, é assumido pelo indivíduo como um dos papéis fundamentais à sua vida (GIORDANO, 2000, p.51-52).

Além do aspecto de centralidade assumido pelo trabalho, complementa Giordano (2000), ainda há o aspecto normativo, que diz respeito ao caráter de direito e de dever socialmente atribuídos ao trabalho, e o aspecto de valorização e significação, que respondem à questão: “Porque trabalhar?”. Segundo Giordano (2000), há uma parte deste aspecto que é extrínseca, que aborda a instrumentalidade do trabalho e sua utilização para obter remuneração, e outra parte intrínseca, que trata o trabalho como uma atividade satisfatória e que traz realização pessoal. Assim, fica claro o quão essencial é para uma pessoa estar incluída no mundo do trabalho, seja ela deficiente ou não, uma vez que o trabalho representa um papel tão importante nos processos de formação da identidade do indivíduo, de desenvolvimento pessoal e profissional, de subsistência e de inclusão na sociedade.

Uma PPD precisa trabalhar, como todo o ser humano, como parte essencial de sua construção enquanto indivíduo, e também para que possa garantir sua subsistência. Tem total capacidade para ingressar no mercado de trabalho, sem a necessidade de assistencialismos. Porém, está arriscada a não ingressar no mundo do trabalho, visto que a visão estigmatizada se encontra também difundida na estrutura das organizações e, no seio destas, está aliada à racionalidade da ideologia da eficiência, compreendida de maneira geral como o oposto da deficiência – a qual, conseqüentemente, prejudicaria o seu desempenho. Por fim, busca espaço em um mercado de trabalho onde as condições de trabalho são cada vez mais precárias e as relações de trabalho cada vez mais flexíveis, tendo assim de enfrentar a possibilidade de se tornar mais uma alternativa das organizações na busca de empregados precarizados e flexibilizados. Batista (2002) alerta para esta possibilidade, ressaltando que a contratação de uma PPD pode ser meio de manipulação dos demais trabalhadores, pois sua mão-de-obra é considerada dócil e submissa, sendo ela própria em muitas ocasiões colocada em situações de forte precariedade.

Enfim, ao longo deste capítulo, foi realizada uma discussão teórica em torno do tema inclusão das pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho. Como se pode perceber, é uma discussão que abre possibilidades inesgotáveis.

A Pessoa Portadora de Deficiência que brota desta discussão é uma pessoa que possui alguma diferença física, mental ou psicológica em relação à maioria das pessoas. Esta condição impõe a ela algum tipo de limitação, enquadrando-se no que a OMS define como portadora de deficiência, incapacidade ou desvantagem. A PPD que surge da teoria estudada é uma pessoa com plenas condições de vida e trabalho, mas, devido a questões não explicadas pela racionalidade humana, pode ser estigmatizada e vítima de preconceito, por não se inserir nos padrões considerados normais pela sociedade. Corre o risco de ficar excluída dos processos sociais aos quais todo ser humano deve ter acesso, e por isto pode sofrer com a falta de oportunidades de desenvolvimento e ascensão social.

É a respeito destas PPDs que trata a investigação proposta neste estudo, buscando identificar e analisar quais os seus principais desafios e tendências para a inclusão no mercado de trabalho.

5.6. ESQUEMA TEÓRICO

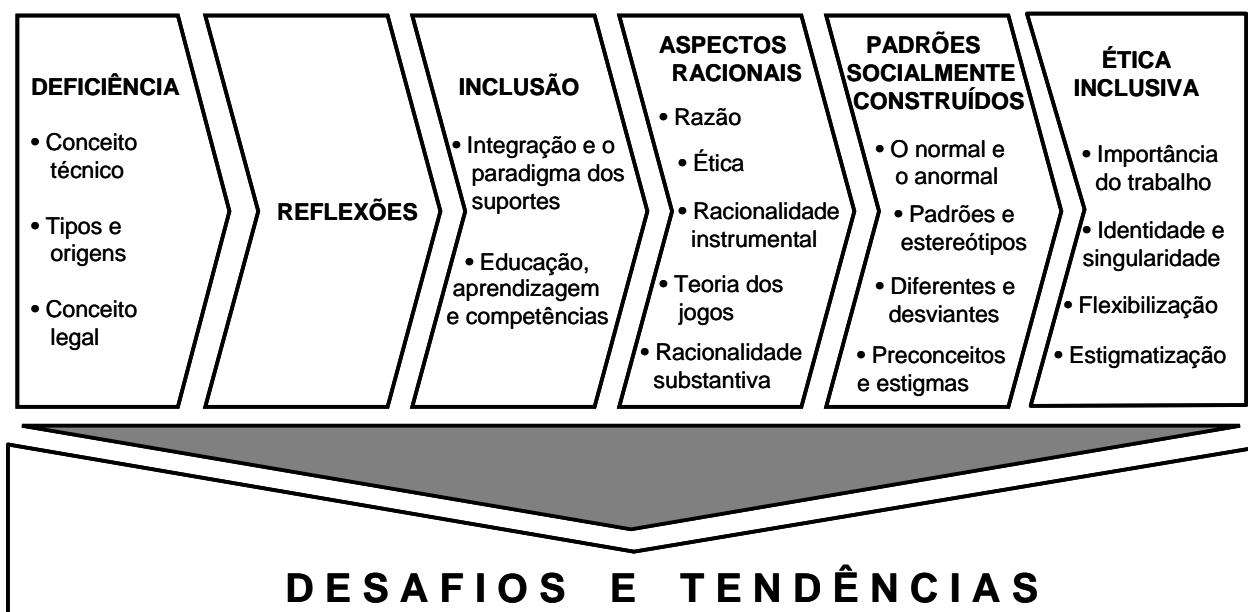


Figura 10 – Esquema com fluxo teórico do estudo.

Fonte: Autor

6. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A ciência é, conforme Goode e Hatt (1969), um método de abordagem do que acontece no mundo real, ou seja, que pode ser experimentado pelo ser humano, tendo como propósito único a compreensão do mundo habitado pelo homem. O resultado da ciência, o conhecimento científico, tem caráter sistemático. Para tanto, exige a aplicação do método científico. Vergara (1997) complementa, afirmando ser a pesquisa atividade básica da ciência, são as lentes do pesquisador, as quais portam suas crenças, paradigmas e valores. Em outras palavras, significa negar a existência da neutralidade científica. É importante lembrar que a ciência é um processo passível de erros e correções sistemáticos, na busca da “verdade”, a qual é discutível e poderá ser refutada por novos estudos.

A importância do emprego dos métodos científicos é corroborada por Roesch (1999), ao explicar a necessidade da utilização de seus elementos em pesquisas de caráter acadêmico, e mesmo quando o estudo não possui um caráter científico, como forma de valorizá-lo e dar mais credibilidade ao seu conteúdo. Com a preocupação de realizar um trabalho científico, esta dissertação defende o uso de uma abordagem multimétodo. Tal abordagem é explicada por Sommer e Sommer (1980) como sendo a adoção simultânea de diferentes fontes de coleta e técnicas de análise de dados, colaborando para uma maior riqueza da avaliação e expandindo a participação de elementos no processo da pesquisa. Além disto, uma utilização adequada de multimétodos teria a capacidade de reduzir a ocorrência de dúvidas, mais comuns em pesquisas com método único.

Desta forma, a abordagem multimétodo representa a possibilidade de uma visão multifacetada do objeto de estudo. Através da utilização de métodos diversos, é possível contrabalançar as possíveis imprecisões geradas por uma análise ou coleta de dados, reduzindo assim as distorções do estudo, conforme Bechtel, Marans e Michelson (1987).

6.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

O desenho metodológico proposto, para atender aos objetivos do estudo, utilizou-se de técnicas de coleta de dados e de análise tanto do tipo quanti-qualitativo (exploratório), em uma primeira fase, quanto do tipo qualitativo (analítico-descritivo) em uma segunda. Realizou-se uma pesquisa quanti-qualitativa, considerada por Roesch (1999) um método adequado para estudos que se proponham a diagnosticar, descrever e analisar, como é o caso desta dissertação.

Uma vez que este trabalho se propôs ao uso de técnicas quantitativas e qualitativas, operacionalmente tornou-se mais adequada a divisão do trabalho em fases, uma para cada método utilizado, conforme segue. Em cada fase foram especificados o método propriamente dito, os critérios de seleção dos participantes do estudo, o tipo de ferramenta de coleta utilizada e a técnica de análise.

6.1.1. Primeira Fase: Exploratória

A primeira fase do estudo foi exploratória, com o objetivo de elaborar proposições que embasaram as etapas posteriores, principalmente no que diz respeito à elaboração do instrumento de coleta aplicado no segundo momento do estudo.

Roesch (1999) afirma ser apropriado realizar uma fase exploratória como forma de levantar informações e dados iniciais sobre o objeto a ser pesquisado. Uma fase exploratória é especialmente adequada em casos de objetos pouco pesquisados, como é o caso deste estudo. Ainda, os métodos quanti-qualitativos de coleta e análise são indicados para esta fase exploratória, como forma de

facilitar a posterior análise e a aplicação de métodos qualitativos (no caso deste estudo, a segunda fase).

Escolheu-se para participar desta fase da pesquisa organizações brasileiras indicadas como *melhores empresas para trabalhar* pelo *Great Place to Work[®] Institute*, desde 1997, o primeiro ano em que esta entidade realizou a pesquisa no Brasil. Esta escolha se deu em função de a metodologia do *Great Place to Work[®] Institute* ser aplicada e reconhecida internacionalmente, e de haver uma relação profunda entre o foco deste trabalho e as práticas de gestão de pessoas da organização, como foi explicitado no capítulo de revisão bibliográfica. Além disto, por ser uma pesquisa de abrangência nacional, a aplicação do questionário a organizações apontadas como *melhores empresas para trabalhar* possibilita um retrato mais aproximado da situação das PPDs no mercado de trabalho brasileiro.

Atualmente, o *Great Place to Work[®] Institute* publica a pesquisa em 28 países, incluindo o Brasil. Possui critérios estabelecidos para a participação de empresas, que se enquadram no tipo de empresa que este estudo se propõe a investigar: que tenham 100 ou mais funcionários e que estejam a pelo menos três anos no mercado nacional ou internacional. A pesquisa que indica as empresas é aplicada aos funcionários da mesma, por meio eletrônico ou físico (formulário com folha ótica de respostas), e possui uma série de regras que visam garantir a lisura do processo e resguardar a identidade dos respondentes e sigilo dos dados. O instituto toma providências para evitar a influência da empresa ou de outros agentes nos resultados da pesquisa, havendo inclusive um canal para que sejam denunciadas ações que possam atingir negativamente a confiabilidade da investigação.

Foram convidadas a participar desta primeira fase as 192 empresas brasileiras que figuraram pelo menos duas vezes entre aquelas consideradas *melhores empresas para trabalhar* desde 1997 até 2005. No entanto, como será explicado a seguir, apenas 40 participaram efetivamente da amostra levada à análise.

6.1.1.1. Técnica e instrumento de coleta de dados

Optou-se pela aplicação de um questionário com questões abertas e fechadas como técnica de coleta de dados. Trata-se de técnica muito utilizada tanto em estudos quantitativos quanto qualitativos, coloca Roesch (1999).

a) Elaboração do instrumento de coleta. O questionário foi elaborado através do software *Sphinx* e teve sua fidedignidade previamente testada conforme indicam Goode e Hatt (1969). O teste de fidedignidade consistiu na formação de dois grupos de cinco participantes cada, o grupo A e o grupo B, tendo sido o questionário aplicado em uma primeira fase ao grupo A (A_1) e em uma segunda fase a ambos os grupos (A_2 e B_2). Como resultado, obteve-se um bom coeficiente de correlação entre as respostas de A_1 e B_2 (0,862) e, adequadamente, um coeficiente superior entre as respostas de A_1 e A_2 (0,913). Este resultado indica uma boa fidedignidade do instrumento, de acordo com Goode e Hatt (1969). Após realizado o teste, os participantes de ambos os grupos foram convidados a criticar e sugerir modificações no questionário, no sentido de torná-lo mais claro e inteligível. Sugeriram que fossem adicionadas questões que caracterizassem melhor a amostra, como gênero, região e nível de escolaridade, e ainda questões que possibilitassem ao respondente aprofundar as respostas dadas em uma questão anterior, modificação feita no questionário final nas questões 9 (em relação à questão 8); 11, 12 e 13 (em relação à questão 10); 16 (em relação à questão 15); 26 (em relação à questão 25); 44 e 45 (em relação à questão 43); e 42 (em relação às questões 27 a 41).

b) Aplicação do instrumento. O questionário foi aplicado às empresas pela *internet* (através de *email* e disponível de 05/10/2005 a 15/11/2005

na *web*: <http://www.sphinxonline.net/public/pesquisappds/questionario.htm>)³⁵. As perguntas do questionário aplicado relacionadas aos objetivos deste estudo estão sistematizadas na tabela 3.

- c) Amostra.** Foram obtidos 45 questionários respondidos de um total de 192 enviados. Destes, cinco foram retirados da amostra devido ao excesso de não respostas. Portanto, com **40 questionários respondidos**, passou-se ao processo de validação.
- d) Validação do instrumento de coleta.** Para testar a consistência interna das questões fechadas de número 27 até 41, foi utilizada uma escala de importância, conforme indicado por Martins e Lintz (2000) como uma escala adequada para aferir a importância e o valor que determinado objeto possa assumir para o respondente. Escolheu-se uma escala de quatro pontos (1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = importante; 4 = muito importante), como forma de evitar o erro de tendência central. A escala foi testada especificamente para os construtos relacionados a este conjunto de questões, *racionalidade instrumental* e *padrões socialmente estabelecidos*, tendo apresentado *alpha de cronbach* satisfatórios para ambos, respectivamente 0,810 e 0,804.

Por fim, procedeu-se uma análise fatorial, pelo método dos componentes principais, como forma de testar se os fatores pré-escolhidos são capazes de explicar expressivamente a variância do conjunto de variáveis, conforme indicam Artes (1998) e Malhotra (2001). Embora em muitos casos, para amostras pequenas, a análise fatorial possa não oferecer um resultado satisfatório, neste caso obteve-se sucesso, como comprovou o teste de esfericidade de Bartlett, cujos resultados confirmaram a adequação desta análise para o conjunto de dados em questão. Os resultados do teste apontam para um valor de 0,839 para a medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequabilidade da amostra e um qui-quadrado aproximado

³⁵ Uma cópia do questionário aplicado encontra-se no anexo B.

de 994,362 com 283 graus de liberdade e significância abaixo de 0,001, o que segundo Hair et alii (1998) rejeita a hipótese nula de que as variáveis não se correlacionam.

Tabela 2 – Medida de adequacidade de Kaiser-Meyer-Olkin e Teste de esfericidade de Bartlett

Medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	0,839
Teste de esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado aproximado	994,362
Graus de liberdade	283
Significância	<0,001

Utilizou-se o critério da porcentagem da variância explicada, de onde foram retirados seis fatores capazes de explicar 81,551% da variabilidade geral. É importante ressaltar que o mesmo resultado seria atingido caso fossem utilizados os *Eigenvalues* como critério.

O instrumento mostrou-se adequado também se forem consideradas as comunalidades. Conforme estes índices, o item pior explicado pelos fatores obtidos o é em 67,1%, enquanto que o item melhor explicado por tais fatores o é em 90,0%. Por fim, os seis fatores encontrados pela observação das cargas obtidas na matriz de componentes após uma rotação Varimax confirmam a validade dos construtos desenvolvidos a partir dos objetivos específicos deste estudo. São eles: *aspectos facilitadores* (objetivo específico 'a'), *aspectos dificultadores* (objetivo específico 'b'), *cumprimento da lei* (objetivo específico 'c'), *racionalidade instrumental* (objetivo específico 'd'), *padrões socialmente estabelecidos* (objetivo específico 'd') e *contribuições à inclusão* (objetivo específico 'e'). A partir deste resultado, refletiu-se a respeito de uma separação do objetivo específico 'd' em dois objetivos específicos. No entanto, como a intenção é de contraposição e comparação, decidiu-se manter tal objetivo como estava originalmente.

Tabela 3 (continua) – Questões relacionadas aos objetivos do estudo

Perfil		Questões básicas
Dados gerais sobre o respondente e a organização		<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual a sua idade? 2. Gênero: 3. Nível de escolaridade: 4. Em que região se encontra a organização em que você trabalha? 5. Que cargo você ocupa na organização em que trabalha? 6. Faz parte das atribuições de seu cargo decidir sobre a contratação de pessoas (inclusive pessoas portadoras de deficiência)? 7. Qual o seu nível de influência na decisão final da contratação de pessoas, inclusive pessoas portadoras de deficiência (caso faça parte das atribuições do seu cargo)? 8. Você é portador(a) de algum tipo de deficiência? 9. Explique no espaço abaixo do que se trata a sua deficiência (se for o caso). 10. Você já teve ou tem relação de proximidade com alguma Pessoa Portadora de Deficiência? 11. Qual o seu vínculo com esta(s) pessoa(s)? 12. Descreva este outro tipo de vínculo: 13. Explique no espaço abaixo do que se trata a deficiência desta(s) pessoa(s) (se for o caso). 14. Indique quantas pessoas trabalham como contratadas na sua empresa.
Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões
Tendências	a) Identificar aspectos facilitadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas	<ol style="list-style-type: none"> 15. Indique quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham com contratadas na sua organização: 16. Explique em que funções e cargos estas Pessoas Portadoras de Deficiência costumam ser aproveitadas em sua organização (se for o caso). 18. Descreva o processo decisório que leva à contratação ou não-contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência em sua organização: 20. De acordo com sua visão, quais são os aspectos que mais têm FACILITADO a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização? 22. No seu entender, quais são os retornos/ganhos trazidos pela contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência à sua organização?
Desafios	b) Identificar aspectos dificultadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas	<ol style="list-style-type: none"> 17. Se possível, indique quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham como terceirizadas na sua organização: 19. Na sua opinião, quais são os principais desafios à contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência? 21. Na sua opinião, quais são os aspectos que mais têm DIFICULTADO a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?
Tendências e Desafios	c) Descrever quais as estratégias adotadas pelas empresas para cumprir a Lei das Cotas para PPDs.	<ol style="list-style-type: none"> 23. Você tem conhecimento da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)? 24. Quais são as suas impressões/percepções a respeito da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)? 25. Quais as estratégias adotadas na organização em que você atua para cumprir a Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)? 26. Quais são estas outras estratégias?

Tabela 3 (continuação) – Questões relacionadas aos objetivos do estudo

Objetivo Geral	Objetivos específicos	Questões
Tendências e Desafios	d) Analisar a influência de fatores relacionados à racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos no processo decisório de contratação de PPDs.	<p>27. Qual a importância que as CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>28. Qual a importância que a APARÊNCIA DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>29. Qual a importância que a EXPERIÊNCIA DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>30. Qual a importância que os RESULTADOS GERADOS PELO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>31. Qual a importância que o NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>32. Qual a importância que o GRAU DE INICIATIVA/PROATIVIDADE DO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>33. Qual a importância que o INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS ESPECIAIS (ACESSIBILIDADE) assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>34. Qual a importância que os VALORES INDIVIDUAIS DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>35. Qual a importância que os VALORES SOCIAIS DA ORGANIZAÇÃO assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>36. Qual a importância que o GRAU DE MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>37. Qual a importância que a RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>38. Qual a importância que o NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DO PROFISSIONAL COM O TRABALHO assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>39. Qual a importância que o CUMPRIMENTO DA LEI POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>40. Qual a importância que o TIPO E GRAU DE DEFICIÊNCIA DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>41. Qual a importância que os RISCOS TRABALHISTAS INERENTES À CONTRATAÇÃO assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?</p> <p>42. Caso haja algum outro fator que seja considerado relevante no processo de contratação de um Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização, descreva-o(s) no espaço a seguir:</p>
Tendências e Desafios		43. Como você visualiza a participação de Pessoas Portadoras de Deficiência na sua organização nos próximos 10 anos? Porquê?
Tendências	e) Propor estratégias que contribuam à inclusão das PPDs no mercado de trabalho	<p>44. No seu entender, como as empresas podem contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?</p> <p>45. No seu entender, como o governo pode contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?</p> <p>46. No seu entender, como as Pessoas Portadoras de Deficiência podem contribuir para a sua própria inclusão no mercado de trabalho?</p>

6.1.1.2. Análise dos dados

As respostas ao questionário aplicado geraram resultados tanto de natureza quantitativa (provenientes das questões fechadas) quanto de natureza qualitativa (provenientes das questões abertas). Conforme Bardin (1977) é possível extrair dados quantitativos a partir de resultados de natureza qualitativa, através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, afirma a autora, é formada por um conjunto de instrumentos metodológicos que, aplicados ao conteúdo de discursos, busca extrair dados que estão latentes nestes discursos.

Segundo este método, os resultados de natureza qualitativa foram categorizados, de forma que a partir de extensas respostas textuais pudessem ser extraídos dados quantitativos. A operacionalização destes resultados se deu para cada uma das questões abertas do questionário, onde as respostas foram sendo agrupadas conforme categorias, de forma que fosse possível enquadrar cada resposta em uma categoria³⁶.

Após esta operacionalização, cujo resultado tornou quantificáveis os dados das questões abertas, estes foram reintegrados ao conjunto de dados quantitativos, formando uma base de dados propícia à análise exploratória a que se propõe este estudo, consoante com o que afirma Bardin (1977). Estes dados foram tratados e analisados através do programas Excel 2003 e SPSS 13.0.

É importante ressaltar que as respostas qualitativas originais, geradas pelas questões abertas, também foram utilizadas para uma análise de conteúdo qualitativa, como forma de explorar de maneira mais profunda os conteúdos subjacentes e ocultos nos discursos, bem como para confirmar conclusões da análise quantitativa.

A técnica de análise de conteúdo qualitativa empregada foi a análise categorial, em que o texto (ou discurso) sofre operações de desmembramento em unidades e categorias de análise, tendo por critério-base os objetivos geral e específicos que se pretende responder com o estudo, segundo Bardin (1977). As

³⁶ As categorias resultantes das respostas de cada questão estão nas tabelas apresentadas na seção da análise dos resultados da primeira fase do estudo.

unidades de análise foram divididas em unidades de registro e unidades de contexto, mais amplas que as de registro, servindo como unidade de compreensão aos seus significados. As categorias de análise classificam os elementos de significação segundo os gêneros (categorias) previamente definidos, como resultantes de a primeira leitura (*leitura flutuante*) e da escolha das entrevistas a serem utilizadas.

Após o processo de tratamento dos dados, foi feita a análise. Partindo-se dos conceitos abordados na revisão bibliográfica e dos objetivos geral e específicos deste estudo, foram criadas categorias gerais e categorias específicas, como grade de operacionalização dos dados, resultando na matriz de análise a seguir.

Tabela 4 – Matriz de análise

Categorias Gerais (ligadas ao objetivo geral)	Categorias Específicas – Construtos (ligadas aos objetivos específicos)	Exemplos de conteúdos expressos nas respostas – unidades de análise (ligados aos conceitos)
Desafios	aspectos dificultadores	Tipos de deficiência que inviabilizam o trabalho; Falta de qualificação, etc.
	racionalidade instrumental	Desempenho; Resultados, etc.
	padrões socialmente estabelecidos	Preconceito; Estereótipos, etc.
Tendências	aspectos facilitadores	Cargos específicos para PPDs; Projetos, etc.
	cumprimento da lei	Processo decisório; Formas de Seleção, etc.
	contribuições à inclusão	O que a empresa pode fazer; O que o governo pode fazer, etc.

Esta primeira fase exploratória serviu como base de conhecimento de campo para a elaboração e execução da segunda fase, explicada na seção seguinte.

6.1.2. Segunda Fase: Analítico-descritiva

A segunda fase do estudo foi de caráter analítico-descritivo, buscando aprofundar a análise sobre a inclusão das PPDs no mercado de trabalho. Para esta finalidade, escolheu-se utilizar uma abordagem qualitativa, tendo estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa. Roesch (1999) coloca que o estudo de caso é especialmente adequado para dissertações de mestrado em Administração, e bastante conveniente para este estudo, visto que segundo a autora, esta estratégia possibilita estudar fenômenos profundamente e dentro de seu contexto. Além disto, é indicado para estudar processos e explorar fenômenos baseando-se em ângulos diversos. Yin (2001) complementa, afirmando que o estudo de caso é a estratégia oportuna quando são examinados fenômenos contemporâneos sem que se possa manipular comportamentos relevantes. Ainda, o autor coloca que as decisões são o foco principal de um estudo de caso, o que vai ao encontro da proposta deste estudo.

A escolha por utilizar-se mais de um caso (ou seja, realizar estudo de caso em mais de uma organização) se deu em função do interesse do pesquisador em realizar uma análise comparativa entre as características, políticas e práticas das mesmas no que tange à questão das PPDs. Conforme Yin (2001), a utilização de casos múltiplos para estudos comparativos é acertada.

Participaram desta fase do estudo 10 pessoas de duas organizações, como informantes das fontes primárias dos dados e informações.

6.1.2.1. Técnica e instrumento de coleta de dados

É importante ressaltar que ao primeiro estudo de caso³⁷ foram agregadas pequenas biografias dos trabalhadores portadores de deficiência, onde foi utilizada a técnica de histórias de vida. De acordo com Roesch (1999), esta técnica permite lançar um olhar sobre como as interações sociais influenciam as crenças e decisões dos indivíduos. Embora as histórias de vida sejam de dimensão reduzida, foram respeitados os passos necessários para aplicar esta técnica: definição da problemática e questões de pesquisa, realizada no início deste estudo; seleção dos participantes, através de indicações feitas por outros participantes; registro dos eventos na vida dos participantes ligados ao tema deste estudo e interpretação dos mesmos a respeito de tais eventos, o que foi realizado durante as entrevistas; análise preliminar e crítica das informações obtidas; organização do relato e submissão aos participantes; e, por fim, elaboração final do relato.

Como forma de coletar dados para a elaboração dos estudos de caso e respectivas histórias de vida, na segunda fase do estudo foram realizadas entrevistas em profundidade, semi-diretivas, aplicadas em representantes de organizações privadas contratantes de PPDs e em trabalhadores destas organizações portadores de deficiência, da seguinte forma:

- a) Springer Carrier: 3 gestores e 2 trabalhadores portadores de deficiência;
- b) Coopersocial: 2 gestores e 5 trabalhadores portadores de deficiência.

As entrevistas foram gravadas e os dados posteriormente analisados pelo método da análise de conteúdo de cunho qualitativo, utilizando-se a técnica da análise de discurso, a exemplo da fase anterior desta pesquisa. Como a finalidade da segunda fase do estudo é aprofundar a análise da inclusão das

³⁷ Não foram realizadas histórias de vida com as PPDs do segundo estudo de caso devido à falta de material a este respeito na organização e à impossibilidade de obter tais relatos das próprias PPDs (deficientes mentais), em função de não ser aconselhado realizar este tipo de intervenção sem auxílio especializado.

PPDs no mercado de trabalho, nesta fase utilizou-se a mesma matriz de análise da fase anterior (Tabela 4, página 90) e buscou-se sistematizar os resultados em categorias que dessem conta da explicação do fenômeno estudado.

6.1.2.2. Análise à luz da Teoria dos Jogos

A partir dos resultados das duas primeiras fases da pesquisa, avaliou-se quais as preferências dos participantes no tocante à contratação de PPDs³⁸. Através das preferências foram elaboradas funções de utilidade que possibilitassem quantificar as recompensas dos jogos propostos no capítulo de revisão de literatura. Uma função de utilidade, de acordo com Davis (1973, p. 67) “... é simplesmente ‘quantificação’ das preferências de uma pessoa com relação a certos objetos”. O autor complementa o conceito, exemplificando:

[...] Suponhamos ter diante de nós três frutos: uma laranja, uma maçã e uma pêra. A função de utilidade começa por associar a cada fruto um número que reflete seu grau de atrativo. Se a pêra é a mais e a maçã a menos desejada, a utilidade da pêra será maior e a da maçã será a menor. (DAVIS, 1973, p. 67).

Assim, através da função utilidade, foi possível estabelecer recompensas suficientemente precisas para que se pudesse analisar a ação de fatores racionais na decisão de contratar ou não contratar PPDs. Foram respeitadas as seis condições colocadas por Davis (1973) para que exista uma função de utilidade.

- Tudo pode ser comparado: havendo dois objetos, o jogador deve preferir um a outro, ou mostrar-se indiferente a ambos.
- Preferência e indiferença são transitivas: havendo três objetos A, B e C, diferentes entre si. Se o jogador prefere A a B e B a C, ele preferirá A a C. Se o jogador for indiferente a A e B e a B e C, será indiferente a A e C.
- Um jogador é indiferente frente a prêmios equivalentes.

³⁸ Por exemplo, poder-se-ia avaliar, se fosse o caso, a preferência dos participantes entre contratar e não-contratar PPDs, contratar e ter ganhos de mercado e não-contratar e pagar multa, entre outras opções.

- O jogador sempre arriscará, se as possibilidades forem suficientemente boas: se ele tiver a chance de obter um objeto de sua preferência, correrá os riscos inerentes.
- Um sorteio será tanto melhor quanto mais ampla a possibilidade de conseguir o prêmio.
- Os jogadores são indiferentes ao tipo de jogo: a atitude de um jogador frente a dois sorteios dependerá somente dos prêmios finais e da probabilidade de ganho.

Uma vez estabelecidas as recompensas dos jogos inerentes à contratação (ou não) das PPDs, tornou-se possível analisar, comparando os jogos com os dados obtidos junto aos participantes da pesquisa, se o processo decisório sofre interferência predominante de aspectos de racionalidade instrumental (caso os dados sejam convergentes com o resultado dos jogos propostos), ou de padrões socialmente construídos (caso os dados desmintam os resultados dos jogos propostos).

6.1.3. Fluxo metodológico do estudo

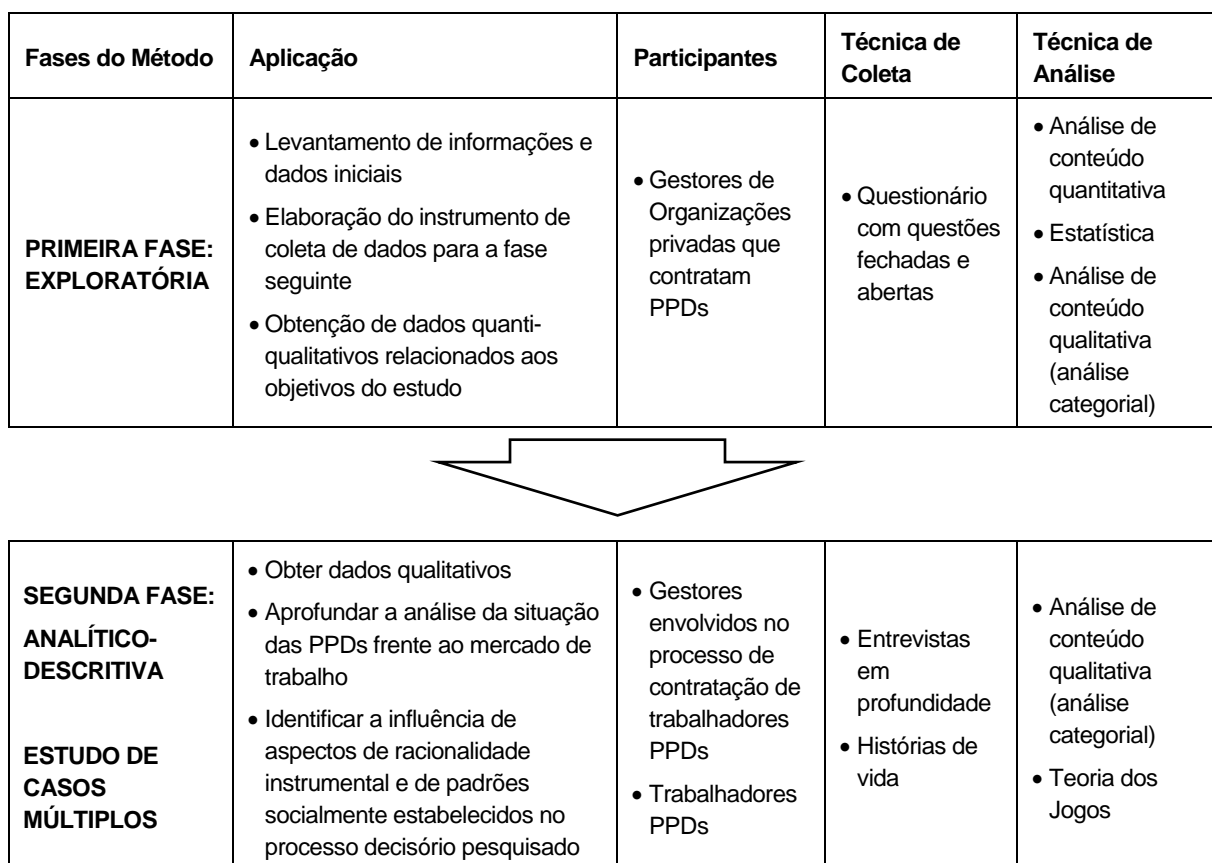


Figura 11 – Fluxo metodológico do estudo.

Fonte: Autor.

7. RESULTADOS DA FASE EXPLORATÓRIA DA PESQUISA

Os resultados da primeira fase da pesquisa, inicialmente, serviram para realizar uma primeira exploração sobre o campo estudado, como forma de preparar e planejar a segunda fase da pesquisa. Os dados da primeira fase se mostraram bastante ricos, facilitando em muito a preparação da segunda fase. Ainda, os dados fornecidos pelos respondentes acabaram por dar as primeiras nuances a conclusões que, mais tarde, foram aprofundadas na fase analítico-descritiva da pesquisa.

7.1. PERFIL DA AMOSTRA

Os 40 participantes da primeira fase da pesquisa são representantes de organizações privadas com finalidade de lucro de atuação regional, nacional e multinacional, predominantemente sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. São profissionais jovens, ligados à área de gestão de pessoas, em sua maioria ocupando cargos de gerência ou direção, com alto poder de influência na decisão de contratar pessoas, PPDs inclusive.

As quatorze questões iniciais do instrumento de coleta aplicado nesta fase tiveram o intuito de caracterizar a amostra, colhendo dados gerais a respeito dos respondentes e das organizações a quem estes representam.

7.1.1. Perfil dos respondentes

Pode-se afirmar que a amostra é razoavelmente homogênea no que tange ao perfil dos respondentes. No quesito idade³⁹, a amostra apresentou pequena variação, com uma amplitude geral de 31 anos e uma amplitude inter-quartis de apenas 6 anos. O coeficiente de variação a um nível de 14% demonstra a homogeneidade neste quesito específico. O intervalo de confiança a um nível de 99% vai dos 36 aos 41 anos.

Tabela 5 – Idade dos respondentes.

Classes	Frequência	Porcentagem	Menor	Amp. Inter-quartis	Moda
De 20 a 29 anos	1,00	2,50 %	21 anos	6 anos	36 anos
De 30 a 39 anos	24,00	60,00 %	Maior	Média	Desvio-padrão
De 40 a 49 anos	13,00	32,50 %	52 anos	38,5 anos	5,53 anos
de 50 a 59 anos	2,00	5,00 %	Amplitude	Mediana	Coef. Variação
Total	40,00	100,00 %	31 anos	37,5 anos	0,14

Quanto ao gênero⁴⁰, a amostra mostrou uma leve superioridade do número de respondentes mulheres sobre o número de homens. Este dado reforça a idéia de que a gestão de pessoas é uma área eminentemente feminina, com grande número de profissionais do gênero feminino.

Tabela 6 – Gênero dos respondentes.

Gênero	Frequência	Porcentagem
Feminino	27,00	67,50 %
Masculino	13,00	32,50 %
Total	40,00	100,00 %

O nível de escolaridade⁴¹ dos respondentes mostrou-se bastante elevado, a maioria cursou pós-graduação, o que provavelmente se deve a dois fatores: o fato de atuarem em organizações de destaque no mercado, portanto com alto grau de exigência, aliado ao alto nível de responsabilidade dos cargos que os mesmos ocupam nestas organizações.

³⁹ Questão 1 – Qual a sua idade?

⁴⁰ Questão 2 – Gênero: (Feminino; Masculino).

⁴¹ Questão 3 – Nível de escolaridade: (Fundamental; Médio; Superior; Pós-graduação).

Tabela 7 – Escolaridade dos respondentes.

Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Fundamental	0,00	0,00 %
Médio	0,00	0,00 %
Superior	9,00	22,50 %
Pós-graduação	31,00	77,50 %
Total	40,00	100,00 %

Como já mencionado, os respondentes em sua maioria ocupam cargos⁴² de alta responsabilidade e influência no processo de contratação de pessoas. Entre cargos de gerência, diretoria e superintendência encontram-se 72,5% dos profissionais que responderam ao questionário. Este percentual sobe para 92,5% quando são agregados os profissionais diretamente responsáveis por recrutamento e seleção.

Tabela 8 – Cargos ocupados pelos respondentes.

Cargos	Frequência	Porcentagem
Gerência	24,00	60,00 %
Recrutamento e Seleção	8,00	20,00 %
Diretoria/Superintendência	5,00	12,50 %
Consultor Interno	2,00	5,00 %
Atendimento ao acadêmico	1,00	2,50 %
Total	40,00	100,00 %

Quanto às atribuições dos cargos, foi perguntado se fazia parte das atribuições dos cargos dos respondentes decidir sobre a contratação de pessoas, inclusive PPDs⁴³. Os resultados para esta questão apontam para um significativo poder de decisão dos respondentes na contratação de pessoas.

Tabela 9 – Poder de decisão dos respondentes sobre a contratação de PPDs.

Decide sobre a contratação	Frequência	Porcentagem
Sim	39,00	97,50 %
Não	1,00	2,50 %
Total	40,00	100,00 %

Dentre aqueles que têm por atribuição decidir sobre a contratação de pessoas, 84,62% afirmam ter entre alta e média influência⁴⁴, o que denota um razoável poder de decisão e influência entre respondentes.

⁴² Questão 5 - Que cargo você ocupa na organização em que trabalha?

⁴³ Questão 6 – Faz parte das atribuições de seu cargo decidir sobre a contratação de pessoas (inclusive pessoas portadoras de deficiência)?

⁴⁴ Questão 7 – Qual o seu nível de influência na decisão final da contratação de pessoas, inclusive pessoas portadoras de deficiência (caso faça parte das atribuições do seu cargo)?

Tabela 10 – Nível de influência dos que têm poder de decisão sobre a contratação de PPDs.

Nível de influência	Frequência	Porcentagem
Alta influência	25,00	64,11 %
Média influência	8,00	20,51 %
Baixa influência	6,00	15,38 %
Total	39,00	100,00 %

Quando perguntados sobre serem PPDs ou não⁴⁵, apenas 5% dos respondentes afirmaram serem portadores de algum tipo de deficiência. Trata-se de um percentual bastante inferior ao que representam os PPDs na população brasileira (14,5%, já mencionados neste estudo). Os dois respondentes que afirmaram ter algum tipo de deficiência explicitaram terem miopia severa (o primeiro) e deficiência auditiva leve (o segundo)⁴⁶.

Tabela 11 – Respondentes portadores de deficiência.

Possui algum tipo de deficiência	Frequência	Porcentagem
Sim	2,00	5,00 %
Não	38,00	95,00 %
Total	40,00	100,00 %

Quando a questão trata da relação de proximidade com PPDs⁴⁷, o percentual é bem mais expressivo. Dos respondentes, 55% afirma ter relação de proximidade com alguma pessoa portadora de deficiência.

Tabela 12 – Respondentes com relação de proximidade com PPDs.

Possui relação de proximidade com alguma PPD	Frequência	Porcentagem
Sim	22,00	55,00 %
Não	18,00	45,00 %
Total	40,00	100,00 %

Daqueles respondentes que afirmaram ter algum tipo de relação de proximidade com uma PPD, mais da metade da amostra (59,1%) afirmaram ser esta PPD seu amigo (ou amiga) ou seu pai (ou mãe). Por outro lado, nenhum dos respondentes afirmou ter um colega de trabalho portador de deficiência, o que pode

⁴⁵ Questão 8 – Você é portador(a) de algum tipo de deficiência?

⁴⁶ Questão 9 – Explique no espaço abaixo do que se trata a sua deficiência (se for o caso).

⁴⁷ Questão 10 – Você já teve ou tem relação de proximidade com alguma Pessoa Portadora de Deficiência?

ser mais um indício da dificuldade das PPDs em ingressar no mercado de trabalho. Também obtiveram 0% das respostas as opções filho (ou filha) e cônjuge (ou namorado/namorada). As deficiências destas pessoas próximas, explicitadas pelos respondentes, variaram bastante, tendo sido citadas deficiências visuais, auditivas, de fala, mentais e paralisias de graus mais leve às de grau mais severo.

Tabela 13 – Tipo de vínculo dos respondentes com as PPDs.

Vínculo com a PPD	Frequência	Porcentagem
Amigo(a)	7,00	31,82 %
Mãe ou pai	6,00	27,28 %
Avó ou avô	3,00	13,63 %
Colega de aula/estudos	3,00	13,63 %
Neto(a)	2,00	9,09 %
Tio(a) ou primo(a)	1,00	4,55 %
Cônjuge ou namorado(a)	0,00	0,00 %
Filho(a)	0,00	0,00 %
Colega de trabalho	0,00	0,00 %
Outro tipo de vínculo	0,00	0,00 %
Total	22,00	100,00 %

Pode-se afirmar que, quanto aos respondentes, a amostra é composta em sua maioria por mulheres, com idades entre 30 e 49 anos, com nível superior e pós-graduação, ocupando cargos de relevância dentro de suas organizações, cujas atribuições incluem a decisão sobre contratar (ou não) PPDs, e com alta influência no processo que leva a esta decisão. Não são portadoras de deficiência, mas possuem algum tipo de relação de proximidade com alguma PPD. Foi possível ainda perceber que há relação entre o fato de o respondente ser PPD ou ter relação de proximidade com alguma PPD e o fato de se mostrarem mais sensíveis à questão em suas manifestações. Esta maior sensibilidade, embora possa significar uma abertura por parte do respondente em relação à questão da inclusão, não se reflete de forma relevante em ações dentro da empresa ou na contratação de PPDs propriamente dita, o que pode ocorrer, como coloca Reed (1997), devido à forte competitividade existente na organizações, cuja influência acaba levando os gestores a buscarem a eficiência e o desempenho, em detrimento de questões socialmente significativas.

7.1.2. Perfil das organizações

As 40 organizações representadas nesta primeira fase pelos respondentes descritos na seção anterior são todas organizações privadas com finalidade de lucro. Destas, 65% são multinacionais, sendo que 10% são multinacionais brasileiras e 55% multinacionais estrangeiras.

Tabela 14 – Abrangência das organizações.

Abrangência das organizações	Frequência	Porcentagem
Multinacional estrangeira	22,00	55,00 %
Brasileira (atuação nacional)	10,00	25,00 %
Multinacional brasileira	4,00	10,00 %
Brasileira (atuação regional)	4,00	10,00 %
Total	40,00	100,00 %

Quanto à localização destas organizações no Brasil⁴⁸, 92,5% destas encontram-se sediadas (matriz no Brasil, ou sede principal nas regiões Sudeste e Sul).

Tabela 15 – Localização das organizações.

Localização (região)	Frequência	Porcentagem
Sudeste	25,00	62,50 %
Sul	12,00	30,00 %
Nordeste	2,00	5,00 %
Centro-oeste	1,00	2,50 %
Total	40,00	100,00 %

Ainda, é importante ressaltar que a amostra se apresenta bastante heterogênea quando a questão é o número de empregados⁴⁹, conforme os cálculos estatísticos. A amplitude está acima dos 63 mil empregados, o coeficiente de variação é bastante elevado, não há moda e a média e mediana são bastante diferentes. Esta heterogeneidade pode ser devida à dificuldade que empresas de pequeno e médio porte enfrentam para figurarem entre as consideradas *melhores empresas para trabalhar*, havendo uma predominância de empresas com mais de 1.000 empregados. No entanto, esta heterogeneidade não se confirmou em outros quesitos pesquisados, como será visto ao longo deste estudo.

⁴⁸ Questão 4 – Em que região se encontra a organização em que você trabalha?

⁴⁹ Questão 14 – Indique quantas pessoas trabalham como contratadas na sua empresa.

Tabela 16 – Número de empregados das organizações.

Classes	Frequência	Porcentagem	Menor	Maior	Média
De 100 a 200 emp.	4,00	10,00 %	120 func.	63.484 func.	6.902,78 func.
De 201 a 500 emp.	7,00	17,50 %	Amplitude	Amp. Inter-quartis	Desvio-padrão
De 501 a 1000 emp.	9,00	22,50 %	63.364 func.	8.324,5 func.	12.140,1 func.
mais de 1000 emp.	20,00	50,00 %	Total de func.	Mediana	Coef. Variação
Total	40,00	100,00 %	455.883	1.201,5 func.	1,76

Relativamente às organizações, pode-se afirmar que a amostra é composta em sua maioria por empresas com mais de 500 empregados, concentradas na região sudeste e sul, com atuação predominantemente multinacional. Todas já foram consideradas *melhores empresas para trabalhar* pelo menos duas vezes.

7.2. ASPECTOS FACILITADORES À CONTRATAÇÃO DE PPDs

As questões de número 15, 16, 18, 20 e 22 do questionário se referem ao objetivo específico 'a' (Identificar aspectos facilitadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas), relacionado ao construto *aspectos facilitadores* resultante da análise fatorial. Esta seção se dedicará a expor e analisar estes resultados.

Quanto ao número de PPDs empregadas nas organizações estudadas, fica evidente que a grande maioria ainda não cumpre a cota legal de vagas para PPDs, confirmando as colocações de Neri (2003a). São ao todo 7.219 PPDs contratadas, número que representa apenas 1,58% do total de empregados das 40 organizações estudadas. Respeitando-se as cotas que cada organização deve cumprir, 22.749 PPDs deveriam estar contratadas pelo conjunto destas.

Dentre as organizações estudadas, cinco (12,5%) cumprem a cota legalmente estabelecida⁵⁰. Destas, três (7,5%) estão enquadradas na classe de organizações que devem reservar 2% do total de suas vagas à contratação de PPDs, a única das classes estudadas a superar o número de PPDs a contratar, com quatro PPDs contratadas

⁵⁰ Questão 15 – Indique quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham como contratadas na sua organização.

além do mínimo, perfazendo 127% das vagas. Outras duas (5%) organizações pesquisadas se encontram na classe das organizações que devem reservar aos PPDs 3% de suas vagas, classe que atingiu 97,92% das vagas legais, faltando apenas uma contratação. Nas outras duas classes não houve incidência de empresas cumprindo as cotas. Cabe ressaltar a tendência a uma relação decrescente entre PPDs contratadas e PPDs a contratar, à medida em que o aumenta o número de funcionários e, conseqüentemente, a cota legal de vagas a ser cumprida.

Tabela 17 – Situação das organizações frente às cotas de PPDs.

Cotas a cumprir			Organizações que cumprem a Cota		Contratação de PPDs		
Classes	Freqüência	Porcentagem	Freqüência	Porcentagem	A contratar	Contratados	Relação (%)
2 %	4,00	10,00 %	3,00	7,50 %	15,00	19,00	126,67 %
3 %	7,00	17,50 %	2,00	5,00 %	48,00	47,00	97,92 %
4 %	9,00	22,50 %	0,00	0,00 %	57,00	28,00	49,12 %
5 %	20,00	50,00 %	0,00	0,00 %	22.629,00	7.125,00	31,49 %
Total	40,00	100,00 %	5,00	12,50 %	22.749,00	7.219,00	31,73 %

Quanto ao quesito cargos que as PPDs ocupam nas organizações⁵¹, a expressiva maioria dos respondentes (82,5%) afirma encontrarem-se as PPDs alocadas em cargos operacionais.

Tabela 18 – Nível dos cargos ocupados pelas PPDs nas organizações.

Nível dos cargos	Freqüência	Porcentagem
Operacional	33,00	82,50 %
Coordenação/supervisão/liderança	6,00	15,00 %
Gerência	1,00	2,50 %
Direção/superintendência/presidência	0,00	0,00 %
Total	40,00	100,00 %

Ainda, quanto ao tipo de atividade envolvida nestes cargos, 81% das PPDs se dividem em atividades administrativas (44%), de produção (25%) e de atendimento ao público (12%).

⁵¹ Questão 16 – Explique em que funções e cargos estas Pessoas Portadoras de Deficiência costumam ser aproveitadas em sua organização (se for o caso).

Tabela 19 – Tipo de atividades desenvolvidas pelas PPDs nas organizações.

Tipo de atividade	Frequência	Porcentagem
Administrativa	26,00	44,08 %
Produção	15,00	25,43 %
Atendimento ao público	7,00	11,86 %
Distribuição	3,00	5,08 %
Treinamento	3,00	5,08 %
Engenharia	3,00	5,08 %
Vendas	2,00	3,39 %
Total	59,00	100,00 %

É importante ressaltar que a questão 16, que trata das funções e cargos ocupados pelas PPDs nestas organizações é uma questão aberta, com resposta qualitativa. Dezenove (47,5%) das organizações citaram mais de um tipo de atividade como exercida pelas PPDs.

A respeito do processo decisório que leva à contratação⁵², a forma mais utilizada ainda é o processo seletivo regular, mesmo se tratando da contratação de PPDs, aparecendo em 40% das respostas. O segundo mais citado é o processo seletivo específico para PPDs, com 22% das respostas. Também merecem destaque os projetos visando a inclusão das PPDs no mercado de trabalho, com 18%. Cabe ressaltar que 8% dos respondentes citaram uma combinação de três estratégias e 17% afirmaram utilizarem duas estratégias combinadas.

Tabela 20 – Processo decisório: formas utilizadas pelas organizações para contratar PPDs.

Estratégia	Frequência	Porcentagem
Processo seletivo regular	24,00	40,00 %
Processo seletivo específico	13,00	21,67 %
Projeto de inclusão	11,00	18,34 %
Indicação	5,00	8,33 %
Recrutamento específico	4,00	6,66 %
Cumprir a lei	3,00	5,00 %
Total	60,00	100,00 %

Ainda merece destaque uma observação que sintetiza outras questões apresentadas pelos respondentes como fatores importantes no processo decisório que leva à contratação (ou não) de PPDs.

⁵² Questão 18 – Descreva o processo decisório que leva à contratação ou não-contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência em sua organização.

Além de planejar a seleção em si, é importante estabelecer critérios que possibilitem neutralizar o mais possível o preconceito e despreparo da empresa. Os custos em adaptar a empresa, junto com a dificuldade em encontrar profissionais com qualificação acabam gerando uma certa resistência. (RESPONDENTE 32)

A escolha de uma estratégia adequada, bem como o planejamento criterioso do processo foram citados como fundamentais para obter sucesso na contratação de PPDs, por ajudar a vencer as dificuldades da organização, bem como da força de trabalho de PPDs disponível.

O aspecto que mais tem facilitado⁵³ a contratação de pessoas portadoras de deficiência, segundo os resultados da pesquisa, é o bom desempenho, aliado à boa qualificação destas, com 23% das respostas. Logo a seguir vem a melhor estrutura ligada a um maior apoio aos PPDs, citado por 21% como um aspecto facilitador à contratação. Pode-se ainda destacar como facilitadores a quantidade de candidatos, com 12,5% das respostas, e os projetos e cursos para PPDs organizados pela organização, com 10%.

Tabela 21 – Aspectos que facilitam a contratação de PPDs.

Facilitadores	Frequência	Porcentagem
Bom desempenho/boa qualificação	11,00	22,91 %
Melhor estrutura/maior apoio às PPDs	10,00	20,83 %
Boa quantidade de candidatos	6,00	12,50 %
Projetos e cursos oferecidos para PPDs	5,00	10,42 %
Crescente interesse das PPDs	4,00	8,33 %
Parceria com entidades ligadas às PPDs	3,00	6,25 %
Diálogo com o poder público (flexibilidade)	3,00	6,25 %
Necessidade de cumprir a lei	2,00	4,17 %
Crescente interesse das organizações	2,00	4,17 %
Nada tem facilitado	2,00	4,17 %
Total	48,00	100,00 %

Sobre o retorno ou ganhos que a contratação de PPDs tem trazido para as organizações pesquisadas⁵⁴, os bons resultados são citados por 29,54% dos respondentes, seguidos pelo reconhecimento como socialmente responsável, com

⁵³ Questão 20 – De acordo com sua visão, quais são os aspectos que mais têm FACILITADO a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?

⁵⁴ Questão 22 – No seu entender, quais são os retornos/ganhos trazidos pela contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência à sua organização?

27%. Outro fator importante é o estímulo à diversidade dentro da organização, citado por 16%.

Tabela 22 – Retornos/ganhos trazidos pela contratação de PPDs.

Retorno / ganhos	Frequência	Porcentagem
Bons resultados	13,00	29,54 %
Reconhecimento como socialmente responsável	12,00	27,28 %
Estímulo à diversidade	7,00	15,91 %
Dedicação e exemplo das PPDs	5,00	11,36 %
Estar dentro da lei	4,00	9,10 %
Quebra de preconceitos	2,00	4,54 %
O mesmo retorno de qualquer empregado	1,00	2,27 %
Total	44,00	100,00 %

Pode-se perceber nesta questão específica como os retornos/ganhos citados, em sua maioria, se devem mais a questões ligadas à gestão e desempenho da organização do que propriamente a imperativos que considerem o agir ético e socialmente responsável. Se forem somados, representam 68% do total, ao passo que 32% das respostas restantes podem significar que algumas destas organizações possam estar reconhecendo a importância ética e social da contratação de PPDs.

Assim, é possível pensar nos aspectos facilitadores divididos em duas categorias. A primeira é uma categoria mais voltada aos negócios, aos resultados e à contribuição que as PPDs podem trazer ao cumprimento das metas e objetivos organizacionais. Nesta categoria, encontram-se fatores facilitadores tais como a boa qualificação das PPDs, os bons resultados trazidos por estas à empresa, o reconhecimento da empresa como socialmente responsável e a legalidade da empresa. Ou seja, é uma categoria de foco instrumental, de acordo com a categoria de racionalidade instrumental de Guerreiro Ramos (1989). A segunda categoria é mais voltada à ética e aos princípios de responsabilidade e sustentabilidade social. Dela fazem parte aqueles fatores que indicam haver um embrião de preocupação ética e social no seio das organizações estudadas. Esta se relaciona à categoria de racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1983). Isto explica porque há uma predominância da primeira categoria sobre a segunda, já que a racionalidade instrumental predomina sobre a substantiva, conforme Guerreiro Ramos (1983).

Pode-se imaginar que há um paradoxo nestes resultados, uma vez que a existência destes aspectos deveriam resultar no pleno cumprimento da Lei das Cotas para PPDs, o que de fato não ocorre. Isto se deve, principalmente, à coexistência entre os aspectos facilitadores e outros aspectos, os dificultadores, que serão abordados a seguir.

7.3. ASPECTOS DIFICULTADORES À CONTRATAÇÃO DE PPDs

O objetivo específico 'b' deste estudo (Identificar aspectos dificultadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas), correspondente ao construto *aspectos dificultadores*, é respondido pelas questões de número 17, 19, e 21 do questionário.

A questão 17 trata da questão da participação das PPDs no mercado de trabalho como trabalhadores terceirizados⁵⁵. Perguntados sobre quantas PPDs atuam em suas organizações como terceirizadas, os respondentes em sua maioria afirmaram que suas organizações não contam com o trabalho de PPDs como terceirizadas. Apenas um dos respondentes informou que sua organização terceiriza o processo de embalagem dos produtos finais através de uma organização que envolve cerca de 50 PPDs.

Quando perguntados sobre quais seriam os principais desafios à contratação de PPDs⁵⁶, a maioria dos pesquisados se dividiram entre a baixa qualificação e o preconceito, que obtiveram cada um 33% das respostas.

⁵⁵ Questão 17 – Se possível, indique quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham como terceirizadas na sua organização.

⁵⁶ Questão 19 – Na sua opinião, quais são os principais desafios à contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência?

Tabela 23 – Desafios à contratação de PPDs pela organização.

Desafios	Frequência	Porcentagem
Baixa qualificação das PPDs	19,00	32,76%
Preconceito nas organizações	19,00	32,76%
Custo de adaptação física da organização	6,00	10,34%
Despreparo da organização	4,00	6,90%
Dificuldade em atingir a quota	3,00	5,17%
Processo lento	2,00	3,45%
Limitações das PPDs	2,00	3,45%
Exclusão das PPDs	2,00	3,45%
Passividade das PPDs	1,00	1,72%
Total	58,00	100,00%

Uma questão importante neste quesito é que 41% das respostas se referem a desafios diretamente atribuídos às PPDs, enquanto que 50% se referem a desafios diretamente atribuídos às organizações. Os 9% restantes das respostas pode ser atribuído às PPDs ou às organizações, a ambos, ou ainda a fatores outros.

A última pergunta relacionada a este construto perguntou quais aspectos mais têm dificultado a contratação de PPDs pelas organizações participantes da pesquisa⁵⁷. A questão da falta de qualificação das PPDs voltou a ser a mais citada, com 37% das respostas. O segundo aspecto que mais tem dificultado a contratação das PPDs são as limitações de determinados tipos de deficiência, com 17,5% das respostas. Os custos com adaptações e adequação física foram mencionados em 14%.

Tabela 24 – Aspectos que dificultam a contratação de PPDs pela organização.

Dificultadores	Frequência	Porcentagem
Falta de qualificação das PPDs	21,00	36,84%
Limitações de certos tipos de deficiência	10,00	17,54%
Custos com adaptações/adequação física	8,00	14,04%
Cobrança pelo cumprimento da lei	5,00	8,77%
Preconceito/Marginalização das PPDs	4,00	7,02%
Necessidade de preparar os funcionários	3,00	5,26%
Desconhecimento da realidade das PPDs	2,00	3,51%
Falta de experiência das PPDs	2,00	3,51%
Tamanho da organização	2,00	3,51%
Total	57,00	100,00%

Desta vez, os respondentes apontaram com 58% das menções para aspectos diretamente ligados aos deficientes, e 23% para aspectos diretamente relacionados

⁵⁷ Questão 21 – Na sua opinião, quais são os aspectos que mais têm DIFICULTADO a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?

às organizações. As 19% respostas restantes podem ser atribuídas a diversos aspectos, não necessariamente ligados às PPDs ou às organizações.

Estas respostas indicam que há uma leve tendência por parte das organizações de relacionar as dificuldades em contratar PPDs com fatores externos (neste caso, as próprias PPDs e outros aspectos diversos). Este aspecto merece um aprofundamento, à luz do que afirma D'Amaral (2002) ao abordar a dificuldade das organizações em incluir uma lógica diferente em seus valores e processos, o que contribui para que as PPDs fiquem à margem do mercado de trabalho formal. Desta forma, parece ser mais simples (e até óbvio) atribuir a dificuldade às próprias PPDs e a outras questões externas à organização. No entanto, o simples e o óbvio podem em diversos momentos levar à ingenuidade colocada por Guerreiro Ramos (1983).

Um outro ponto importante é uma possível relação dos desafios citados pelos respondentes *'baixa qualificação das PPDs'*, *'limitações das PPDs'* e *'passividade das PPDs'* com os desafios *'preconceito nas organizações'* e *'despreparo da organização'*. É importante refletir sobre a influência que o preconceito e despreparo exercem sobre uma visão gerencial (KÓVACS, 2002), capaz de atribuir ao próprio excluído as razões de sua exclusão, corroborando a visão de Jones (1973) sobre as atitudes em cadeia geradas pelo preconceito, e perpetuadas pelo estigma, como explicou Goffman (1982).

Por outro lado, não devem ser desprezadas as respostas que reconhecem os fatores dificultadores internos às organizações, já que indicam mais uma vez uma coexistência de visões dentro das organizações, cujo potencial de crescimento, se realizado, pode auxiliar na adoção de lógicas mais inclusivas de negócios.

Deve-se ainda ressaltar dois pontos. O primeiro é o indício, ainda que de forma mais sutil em relação ao construto anterior, de que há uma polarização entre duas categorias de dificultadores: uns, de natureza instrumental; e outros, de natureza substantiva, com predominância mais uma vez dos instrumentais, confirmando o que indica Guerreiro Ramos (1983). O segundo ponto é o fato de que alguns aspectos dificultadores são, aparentemente, o oposto de alguns aspectos facilitadores. No entanto, não são dados contraditórios, mas dados que indicam uma diversidade de visões e opiniões, bem como a influência de certos padrões socialmente estabelecidos, como o preconceito e o estigma, cujas presenças tem o

poder de confundir o discernimento do ser humano, gerando uma atitude negativa em relação às PPDs (JONES, 1973).

7.4. ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES PARA CUMPRIR A LEI DAS COTAS PARA PPDs

As questões 23, 24, 25 e 26 estão relacionadas ao construto *cumprimento da lei* e ao objetivo específico 'c' da pesquisa (Descrever quais as estratégias adotadas pelas organizações para cumprir a Lei das Cotas para PPDs).

Através da questão 23 procurou-se aferir se os respondentes têm ou não conhecimento da Lei nº 8.213/91, conhecida como a Lei das Cotas para PPDs⁵⁸. Afirmaram conhecer bastante ou razoavelmente a referida lei 62,5% dos respondentes, enquanto que 37,5% responderam conhecer pouco. Nenhum respondente afirmou desconhecer a lei.

Tabela 25 – Conhecimento dos respondentes a respeito da Lei das Cotas para PPDs.

Conhecimento da Lei das Cotas	Frequência	Porcentagem
Conheço bastante	16,00	40,00%
Conheço razoavelmente	9,00	22,50%
Conheço pouco	15,00	37,50%
Não conheço	0,00	0,00%
Total	40,00	100,00%

A questão 24 perguntou quais as impressões e percepções dos respondentes a respeito da Lei das Cotas para PPDs⁵⁹. A maioria dos respondentes afirmam ter achar a Lei das Cotas amplamente positiva (25%) ou positiva com ressalvas (35%). Ainda, deve-se destacar o fato de que 40% considera a lei como neutra ou negativa,

⁵⁸ Questão 23 – Você tem conhecimento da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?

⁵⁹ Questão 24 – Quais são as suas impressões/percepções a respeito da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?

um percentual representativo, que pode significar uma resistência por parte de algumas organizações no que se refere à necessidade da lei, ou ao seu conteúdo.

Tabela 26 – Impressões/percepções do respondentes sobre a Lei das Cotas para PPDs.

Impressões sobre a Lei das Cotas	Frequência	Porcentagem
Amplamente positiva	10,00	25,00%
Positiva, com ressalvas	14,00	35,00%
Neutra	10,00	25,00%
Negativa	6,00	15,00%
Total	40,00	100,00%

Cabe ressaltar algumas declarações reveladoras do pensamento dos respondentes que consideram a lei amplamente positiva.

É uma lei de visão. Talvez tenha sido editada antes de seu tempo, o que é bom, pois leva os empresários a ficarem atentos ao social. Por outro lado, carece de um programa governamental que dê suporte aos portadores de deficiência. (RESPONDENTE 10)

Através desta questão é possível vislumbrar uma categorização das organizações no que diz respeito à inclusão das PPDs no mercado de trabalho. O 'respondente 10' faria parte de uma organização que, alertada pela necessidade de cumprir uma lei, passou a se mostrar aberta às idéias de inclusão e responsabilidade social. Haveria ainda uma categoria de organizações puramente legalistas, conforme demonstram as idéias do 'respondente 23':

É uma lei de boas intenções. Graças à flexibilidade do Ministério Público, poderemos cumpri-la a contento em alguns meses. (RESPONDENTE 23)

Um terceiro tipo de organização que não concorda com a Lei das Cotas, ou por um princípio de liberalidade (KÓVACS, 2002), ou por não concordar com a importância da inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

Acho um despropósito, visto que não havia, quando da elaboração da lei, um debate profundo sobre deficiência. A obrigação no lugar da conscientização é um impecílio. (RESPONDENTE 37)

Seria possível, através dos indícios fornecidos pelas declarações dos respondentes, pensar em mais dois tipos de organização. Um quarto tipo de organização, flexibilizante, cujas ações promovem a utilização da mão-de-obra das PPDs com salários menores e direitos flexibilizados. Ainda haveria um quinto tipo de empresa, inclusiva por princípios, que acredita na importância da inclusão e da diversidade em qualquer ambiente social, o organizacional inclusive, agindo de forma

inclusiva sem a necessidade de uma lei como a Lei das Cotas. Esta organização estaria abrindo mão dos preconceitos e outros padrões socialmente estabelecidos em favor de um agir ético mais focado em uma racionalidade substantiva. À luz de Guerreiro Ramos (1983), esta organização estaria deixando de ser ingênua e adquirindo uma visão mais complexa e ética da realidade.

Poder-se-ia imaginar estas organizações como localizadas em um *continuum* de racionalidade, conforme as categorias de Guerreiro Ramos (1989), que iria de um extremo instrumental (organização mais ingênua, com visão simplificada da realidade, que não concorda com a Lei das Cotas) a um extremo substantivo (organização menos ingênua, com visão complexa da realidade, inclusiva por princípios).

As estratégias adotadas para cumprir a Lei das Cotas para PPDs são o tema das questões 25 e 26⁶⁰. A negociação com o Ministério Público do Trabalho figura como a principal estratégia, citada por 25,35% dos respondentes. Este resultado reforça a idéia de Kóvacs (2002), que mostra a flexibilização das leis como uma das principais estratégias de gestão das organizações, e confirma as afirmações de lantas (1998) de que as empresas muitas vezes esperam realizar uma negociação com o poder público como forma de ganhar tempo.

Empatadas em segundo lugar estão as estratégias ‘seleção específica para PPDs’ e ‘projeto de qualificação de PPDs’, com 21% cada. A diversidade de estratégias adotadas pelas organizações pode se dar em função do alto grau de dificuldade que a missão de cumprir a Lei das Cotas para PPDs impõe à lógica de gestão vigente. Devido a isto, as organizações encontram-se ainda experimentando alternativas, em busca da melhor estratégia. Um indício disto pode ser encontrado na declaração do ‘respondente 7’.

Estamos ainda testando opções estratégicas que possam trazer o resultado esperado no prazo que precisamos. Montar uma equipe dentro da área de RH para gerenciar e operacionalizar estas opções tem sido um passo importante nesta busca da estratégia mais eficaz.
(RESPONDENTE 7)

⁶⁰ Questão 25 – Quais as estratégias adotadas na organização em que você atua para cumprir a Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?
Questão 26 – Quais são estas outras estratégias?

Tabela 27 – Estratégias utilizadas pelas organizações para cumprirem a Lei das Cotas para PPDs.

Estratégias para cumprir a Lei das Cotas	Frequência	Porcentagem
Negociar com o Ministério Público do Trabalho	18,00	25,35%
Projeto de qualificação de PPDs	15,00	21,13%
Seleção específica para PPDs	15,00	21,13%
Investigar se já há PPDs contratadas	5,00	7,04%
PPDs participam da seleção regular	5,00	7,04%
Indicações de funcionários/entidades parceiras	4,00	5,63%
Contratar uma consultoria especializada	3,00	4,23%
Prover acessibilidade	3,00	4,23%
Sub-área de RH voltada para PPDs	2,00	2,82%
Análise da compatibilidade do ambiente e equipamentos com os diversos tipos de deficiência	1,00	1,41%
Total	71,00	100,00%

É perceptível a forma objetiva como as organizações tratam as estratégias empregadas, o que pode ser atribuído à necessidade de estar de acordo com o que rege a Lei das Cotas para PPDs. Ainda, é relevante notar que os aspectos que mais dificultam o acesso das PPDs ao mercado de trabalho tem sua origem em fatores originados pelo processo de exclusão vigente em nossa sociedade, como a falta de acesso à educação e o desconhecimento da realidade das PPDs. Este resultado confirma uma das características do processo de estigmatização, conforme Goffman (1982), ao atribuir um rótulo aos indivíduos, cujo resultado é uma propagação e uma reprodução do processo de exclusão ao longo do tempo. Esta reprodução é um dos efeitos da influência que determinados padrões socialmente estabelecidos têm sobre o pensar e o agir dentro das organizações. Os resultados que seguem tratarão da influência de aspectos de racionalidade instrumental e dos padrões socialmente estabelecidos no processo de contratação de PPDs.

7.5. INFLUÊNCIA DA RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E DE PADRÕES SOCIALMENTE ESTABELECIDOS

As questões de número 27 a 42⁶¹ são dedicadas a elucidar o objetivo específico 'd' (Analisar a influência de fatores relacionados à racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos no processo decisório de contratação de PPDs). Este objetivo específico acaba por ser ligado a dois construtos, *racionalidade instrumental e padrões socialmente estabelecidos*.

Os aspectos mais ligados a uma racionalidade instrumental foram considerados mais importantes, obtendo as maiores médias, como foi o caso do fator '*resultados gerados pelo profissional*', com média de 3,750, bastante próxima ao valor máximo. Com segunda maior média (3,525) ficou o fator '*nível de comprometimento do profissional com o trabalho*', seguido pelo fator '*grau de iniciativa/proatividade do profissional*' que ficou com uma média de 3,425.

Tabela 28 – Aspectos ligados à racionalidade instrumental e/ou padrões socialmente estabelecidos.

Fatores	Média
Resultados gerados pelo profissional - questão 30	3,750
Nível de comprometimento do profissional com o trabalho - questão 38	3,525
Grau de iniciativa/proatividade do profissional - questão 32	3,425
Investimento em infraestrutura e equipamentos especiais (acessibilidade) - questão 33	3,225
Características de liderança do profissional - questão 27	3,175
Responsabilidade social corporativa - questão 37	3,125
Riscos trabalhistas inerentes à contratação - questão 41	3,050
Cumprimento da lei por parte da organização - questão 39	3,025
Valores individuais do profissional - questão 34	2,975
Grau de motivação do profissional - questão 36	2,950
Valores sociais da organização - questão 35	2,800
Experiência do profissional - questão 29	2,800
Nível de instrução do profissional - questão 31	2,400
Aparência do profissional - questão 28	2,250
Tipo e grau de deficiência do profissional – questão 40	2,225

⁶¹ As questões 27 a 42 são perguntas do mesmo tipo, com o mesmo enunciado, tendo sido trocados apenas os fatores a respeito dos quais se desejava saber o grau de importância (Qual a importância que '*DETERMINADO FATOR*' assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?). Os fatores estão na tabela 28.

Exemplo: Questão 27 – Qual a importância que os RESULTADOS GERADOS PELO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização? (as demais questões estão no anexo B).

No entanto, é preciso ressaltar, os fatores mais ligados a padrões socialmente estabelecidos não ficaram com médias muito inferiores, o que indica que estes fatores podem ter uma forte influência no processo decisório que leva à contratação (ou não) de PPDs pelas organizações estudadas. Indícios disto são dados pelas médias do fator '*valores individuais do profissional*' (média 2,975) e dos dois fatores de menores médias '*aparência do profissional*' (média 2,250) e '*tipo e grau de deficiência do profissional*' (média 2,225). Nenhum destes fatores apresenta médias baixas a ponto de refletir ausência de influência.

Ainda, cabe destacar o fator '*responsabilidade social corporativa*', que obteve uma média de 3,125, que pode ser considerada intermediária. Isto pode significar um caráter híbrido deste fator, sendo a responsabilidade social em parte um padrão socialmente estabelecido para as organizações e em parte um meio utilizado pelas mesmas para atingir seus objetivos.

Para que os respondentes pudessem expressar algum outro fator que considerassem importantes, foi feita a questão 42⁶². Dois fatores surgiram com algum destaque: o conhecimento da realidade das PPDs, citado por quatro participantes; e a cooperação entre empresas no sentido de qualificar e contratar PPDs, mencionada por três pesquisados.

Os resultados obtidos para os construtos *racionalidade instrumental* e *padrões socialmente estabelecidos* mostram que, para o caso da contratação de PPDs, ambos tendem a se reforçarem mutuamente no sentido da não-contratação. Ou seja, a racionalidade instrumental vigente nas práticas de gestão da organização, associada aos padrões socialmente estabelecidos, tendem a levar esta organização a preferir contratar pessoas sem qualquer tipo de deficiência, corroborando o que foi afirmado por D'Amaral (2002), isto é, as PPDs encontram-se, aos olhos das organizações, no lado menos competitivo do mercado de trabalho.

Entretanto, é importante que sejam resgatados alguns aspectos considerados ganhos das organizações, como os bons resultados e a dedicação e o exemplo das PPDs. Esta aparente contradição revela como a racionalidade instrumental das organizações sofre a influência de padrões como os preconceitos, estereótipos e

⁶² Questão 42 – Caso haja algum outro fator que seja considerado relevante no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização, descreva-o(s) no espaço a seguir.

estigmas, abordados por Jones (1973), Possenti (2002) e Goffman (1982), respectivamente.

Diante deste quadro, faz-se importante a busca de alternativas que quebrem esta lógica e auxiliem na inclusão das PPDs no mercado de trabalho. A seguir serão abordados resultados que trazem as estratégias que poderão dar esta contribuição.

7.6. ESTRATÉGIAS QUE PODEM CONTRIBUIR PARA A INCLUSÃO DAS PPDs NO MERCADO DE TRABALHO

O objetivo específico 'e' (Propor estratégias que contribuam à inclusão das PPDs no mercado de trabalho) está diretamente ligado ao construto *contribuições à inclusão*. As questões 44, 45 e 46 foram dedicadas a elucidar que tipo de estratégias poderiam contribuir de maneira efetiva para o processo de inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

A questão 44 perguntou como as empresas podem contribuir para a inclusão das PPDs no mercado de trabalho⁶³. Auxiliar na qualificação das PPDs foi a principal opção dos respondentes, com um terço das respostas. Logo após figuram a geração de vagas voltadas às PPDs, com 22%, e o cumprimento da Lei das Cotas para PPDs, com 19%.

Tabela 29 – Formas das empresas contribuírem para a inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

Como as empresas podem contribuir	Freqüência	Porcentagem
Auxiliando na qualificação das PPDs	23,00	33,33%
Gerando vagas para PPDs	15,00	21,74%
Cumprindo a Lei das Cotas para PPDs	13,00	18,84%
Criando programas/projetos de inclusão para PPDs	10,00	14,49%
Conhecendo melhor a realidade das PPDs	5,00	7,25%
Trabalhando em conjunto para melhorar a realidade social das PPDs	3,00	4,35%
Total	69,00	100,00%

⁶³ Questão 44 – No seu entender, como as empresas podem contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?

Neste ponto, merece destaque o fato de que foram evidenciadas contribuições bastante enfocadas no objetivo de cumprir a reserva mínima de vagas determinada pela Lei das Cotas para PPDs. Estas contribuições podem ser consideradas de efeito momentâneo e pontual.

As opções menos citadas são aquelas que podem ser consideradas mais sustentáveis, como a criação de programas e projetos de inclusão (com 14% das respostas), conhecer melhor a realidade das PPDs (com 7%) e o trabalho em conjunto com o objetivo de melhorar a realidade social das PPDs (com 4%). Por outro lado, a menção destas estratégias, mesmo que ainda em menor escala, podem ser indício de que algumas organizações estão despertando para a necessidade de práticas sustentáveis (de longo prazo) em lugar de práticas pontuais (para questões específicas).

Como o governo pode contribuir para a Inclusão das PPDs no mercado de trabalho era o questionamento da pergunta 45⁶⁴. Novamente a educação se apresenta como o fator mais importante na visão dos participantes da pesquisa. Segundo eles, oportunizar educação às PPDs é a principal contribuição que o governo pode dar à sua inclusão, com 31% das respostas. Logo após, com 23%, figura a flexibilização da lei e, na seqüência, a oferta de benefícios às empresas que empreguem PPDs, com 16% das menções. Estes três fatores indicam uma preocupação dos respondentes em obter algum tipo de incentivo ou facilidade para que suas organizações contratem PPDs, o que mais uma vez indicam o caráter instrumental da lógica de gestão vigente nas empresas pesquisadas.

Tabela 30 – Como o governo pode contribuir para a inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

Como o governo pode contribuir	Frequência	Porcentagem
Oportunizando educação às PPDs	19,00	31,15%
Flexibilizando a aplicação da lei	14,00	22,95%
Oferecendo benefícios às empresas que empreguem PPDs	10,00	16,39%
Fazendo campanhas de conscientização da população e combate ao preconceito	7,00	11,47%
Criando e ampliando políticas públicas voltadas às PPDs	6,00	9,84%
Abrindo espaço para a sociedade discutir e debater o tema	3,00	4,92%
Oportunizando a inclusão das PPDs em todos os setores da sociedade	2,00	3,28%
Total	61,00	100,00%

⁶⁴ Questão 45 – No seu entender, como o governo pode contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?

No entanto, outras formas de contribuição citadas podem indicar, novamente uma preocupação crescente em promover uma inclusão mais abrangente das PPDs na sociedade. A indicação de fatores como campanhas de conscientização e combate ao preconceito, a criação e ampliação de políticas públicas voltadas às PPDs, a abertura de uma espaço para discussão e debate da questão das PPDs e da necessidade de oportunizar inclusão em todos os setores da sociedade demonstram a necessidade de incluir as PPDs socialmente de forma integral, e refletem a visão de que tentar incluí-los somente no mercado de trabalho pode não ser uma alternativa acertada.

Por fim, os respondentes foram questionados a respeito de como as PPDs poderiam contribuir para a sua própria inclusão, tendo novamente a qualificação ocupado papel relevante nas respostas⁶⁵. Dentre as respostas mencionadas, 41% sugeriam a busca de oportunidades de qualificação. Ainda, 28% responderam que as PPDs devem reivindicar seus direitos.

Tabela 31 – Como as PPDs podem contribuir para a sua própria no mercado de trabalho.

Como as PPDs podem contribuir	Freqüência	Porcentagem
Buscando oportunidades de qualificação	19,00	41,30%
Reivindicando seus direitos	13,00	28,26%
Organizando-se em entidades	9,00	19,56%
Buscando apoio familiar	5,00	10,88%
Total	46,00	100,00%

Os participantes também propuseram que as PPDs se organizem em entidades voltadas à sua própria inclusão (19,5% das menções) e busquem maior apoio familiar (citado por 11%).

Assim, fica evidente que, do ponto de vista das organizações participantes desta primeira fase do estudo, a educação é um ponto crucial e deve receber atenção especial de todos os atores envolvidos neste processo. No entanto, apesar de a educação ser uma alternativa de integração (MANTOAN, 1997), ou seja, uma forma mais conservadora, por si só ela não garantirá a inclusão de fato das PPDs na sociedade. Além da educação, será necessária uma mudança na forma que a sociedade percebe a deficiência e as PPDs.

⁶⁵ Questão 46 – No seu entender, como as Pessoas Portadoras de Deficiência podem contribuir para a sua própria inclusão no mercado de trabalho?

7.7. PERSPECTIVAS PARA AS PPDs NO MERCADO DE TRABALHO

O questionário contou com uma pergunta ligada diretamente ao objetivo geral, a questão 43, que solicitava que os respondentes expusessem como vêem a situação das PPDs em suas organizações no próximos 10 anos⁶⁶. Os pontos de vista se mostraram divididos entre dois pólos, um otimista e um pessimista.

A perspectiva de participação das PPDs é promissora, afirmam 45% dos respondentes. Segundo este grupo, em 10 anos a participação das PPDs nas organizações em que trabalham será bem mais equilibrada, representativa da população de PPDs. Outros 15% concordam com o grupo anterior, mas destacam certas condições para que esta tendência se confirme.

Dentre os pessimistas, 27,5% afirmam que a inclusão será lenta e gradual, e que talvez 10 anos não sejam tempo suficiente para incluir a contento as PPDs em suas organizações. Ainda, 12,5% consideram o panorama futuro pouco animador e apresentará dificuldades à inclusão das PPDs.

Tabela 32 – Perspectivas de participação das PPDs nas organizações em 10 anos.

Participação das PPDs nos próximos 10 anos	Frequência	Porcentagem
Promissora: equilibrada e representativa	18,00	45,00%
Lenta e gradual (10 anos podem não ser tempo suficiente)	11,00	27,50%
Promissora, desde que certas condições sejam cumpridas	6,00	15,00%
Difícil, pouco animadora	5,00	12,50%
Total	40,00	100,00%

Assim, constata-se 60% dos respondentes prevendo uma promissora participação das PPDs, enquanto 40% visualizam um futuro difícil para as PPDs em termos de ocupação de vagas em suas organizações. Considerando que há um percentual entre os otimistas (15% do total de respondentes) que menciona condições a serem cumpridas, estes resultados podem refletir uma resistência por parte das organizações em aceitarem de fato a necessidade de incluir as PPDs no mercado de trabalho.

⁶⁶ Questão 43 – Como você visualiza a participação de Pessoas Portadoras de Deficiência na sua organização nos próximos 10 anos? Porquê?

A primeira fase da pesquisa, através de seus resultados, propiciou que fossem feitas as análises preliminares sobre o tema, bem como auxiliou na escolha das questões que seriam aprofundadas na segunda fase. Porém mais do que uma fase exploratória, trouxe uma confirmação dos primeiros indícios do que afirma Carreira (1992) a respeito da necessidade de haver outras lógicas diferenciadas da lógica da gestão atualmente em vigor nas organizações. Pela lógica da gestão, haverá adaptações das PPDs às organizações e das organizações às PPDs, mas dificilmente haverá um olhar de alteridade, cidadania, democracia e igualdade, como coloca o IBDD (2002). A fase seguinte desta pesquisa busca aprofundar o estudo proposto e esclarecer como se dá este processo internamente a algumas organizações.

8. RESULTADOS DA SEGUNDA FASE DA PESQUISA

Na segunda fase deste estudo foram realizados dois estudos de caso, utilizando evidências qualitativas, como entrevistas, histórias de vida e documentos. Buscou-se entender de maneira mais profunda como se relacionam os construtos e como se dá o processo de contratação e de inclusão das PPDs dentro das organizações.

8.1. SPRINGER CARRIER: primeiro estudo de caso

O primeiro estudo de caso foi realizado na empresa Springer Carrier⁶⁷, uma empresa do setor metal-mecânico, com 1,4 mil empregados e localizada na região metropolitana de Porto Alegre. A Springer Carrier produz equipamentos de refrigeração e condicionamento de ar para residências e estabelecimentos comerciais e industriais e vem sendo reconhecida como uma empresa com políticas e práticas avançadas de gestão de pessoas. Dentre estes reconhecimentos, a empresa figurou duas vezes entre as *melhores empresas para trabalhar* no Brasil.

⁶⁷ Todas os dados e informações apresentados no caso da Springer Carrier são fruto de visita à empresa, entrevistas, troca de mensagens de e-mail, do livro “70 anos: Inovação com responsabilidade” (Springer Carrier, 2004) e do site da empresa (<http://www.springer.com.br>).

8.1.1. Um breve histórico da empresa Springer Carrier

A Springer & Cia. foi fundada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, em 24 de maio de 1934, e neste período suas atividades consistiam na representação comercial e consertos de refrigeradores comerciais. O nome surgiu do sobrenome de seu fundador, Charles Springer. Em função da entrada de novos sócios ligados às indústrias vinícola e alimentícia, em 1941 começou a fabricar refrigeradores comerciais voltados a hotéis e restaurantes, passando a se chamar Springer & Cia. Ltda. Em 1950 começou também a produzir refrigeradores para uso doméstico, expandindo seu campo de atuação para São Paulo e Rio de Janeiro. Logo, os refrigeradores domésticos começavam a se tornar seu principal produto, sem que deixasse de produzir equipamentos comerciais. Cinco anos depois abandonou a comercialização para se concentrar na industrialização de seus produtos. Neste período, em 1955, inaugurou sua primeira fábrica com operação pelo sistema em série de produção.

Em 1957, a Springer recebeu da *Admiral International Corporation*, com sede em Chicago, Estados Unidos, a licença para começar a produzir no Brasil toda a linha de eletrodomésticos, inclusive condicionadores de ar. Foi o primeiro passo de um período de expansão dos negócios e internacionalização da Springer.

Assim, em 1958, já fabricando produtos com a marca Admiral, a Springer produziu o primeiro condicionador de ar e o primeiro exaustor da América Latina. No ano seguinte, fabricou o primeiro refrigerador retangular do Brasil. Em 1960, começou a fabricar televisores, e em 1962 lançou o primeiro televisor portátil do Brasil, com tela de 11 polegadas. Um ano depois foi a vez de lançar a linha de aparelhos com controle remoto (com fio).

No ano de 1966, foi inaugurado o parque industrial da Springer na cidade de Canoas. Neste mesmo ano a Springer receberia um certificado de qualidade entregue pela Admiral. Os anos que se seguiram foram marcados pelo crescimento da empresa, com a expansão da linha de produtos fabricados na

Springer. Em 1975, a Springer exporta duas fábricas completas, para abrir suas unidades no Iraque e em Moçambique.

O final da década de 70 veio com a desativação das atividades da Admiral nos Estados Unidos. Paralelamente, a Springer estabelece um acordo operacional de caráter internacional com a empresa National do Brasil, subsidiária da Matsushita, do Japão. Em 1978, a Springer lança seu primeiro televisor em cores, da marca National e em 1982 começa a produzir micro-motores e CRT soquetes.

No ano de 1983 ocorreu a *joint venture* entre a Springer, então denominada Springer Refrigeração S. A. e *Carrier International Corporation*. A partir desta associação, a sede da Springer se mudou para São Paulo, e a empresa passou a se chamar Springer Carrier do Nordeste S. A., voltada para atender a demanda do mercado brasileiro. A fábrica de Canoas passou a focar sua produção para a exportação. Em 1985 consolidou-se a parceria tecnológica com a *Carrier International Corporation*, trazendo à Springer um considerável aporte tecnológico, oportunizando desde então que a empresa se mantivesse atualizada em termos de gestão e produção. Isto foi viabilizado pelo fato de a *Carrier International Corporation* ser o maior fabricante do mundo de sistemas de conforto ambiental, com aproximadamente 33 mil empregados e faturamento de cerca de U\$ 7 bilhões anuais, fazendo parte da *United Technologies Corporation (UTC)*, um grupo norte americano que atua em mais de 150 países, produzindo e comercializando produtos com tecnologia de última geração. A *UTC* possui em torno de 140 mil colaboradores e fatura mais de U\$ 20 bilhões por ano.

Em 1992 a empresa mudou sua denominação para Springer Carrier S. A., nome que mantém até os dias atuais. Dentre as operações que a *Carrier International Corporation* possui divididas em quatro regiões do mundo, a Springer Carrier controla as operações no Brasil, fazendo parte da chamada *LAO – Latin American Operation* (Operação Latino-Americana), que abrange América do Sul, América Central e sul da Flórida, nos Estados Unidos. A Springer é a maior fabricante de condicionadores de ar no Brasil e líder no mercado brasileiro, tendo atualmente sua produção dividida entre as plantas de

Canoas e de Manaus, no Amazonas (denominada Climazon). Seus 1,3 mil empregados estão distribuídos entre as duas fábricas, lojas Totaline, e outras filiais. Possui um faturamento aproximado de U\$ 300 milhões anuais, com 90% originado pelas vendas para o mercado brasileiro e o restante pelas exportações.

8.1.2. Estrutura da empresa Springer Carrier

A Springer Carrier tem sua estrutura enfocada nos canais de distribuição, conforme tipo de produto ou cliente que cada canal atende:

- **Canal Varejo**, focado em condicionadores de ar split sem duto ou de janela comprados diretamente na loja;
- **Canal Dealer**, focado em ar condicionado central, distribuído e instalado por empresas credenciadas pela Springer;
- **Canal Tropical**, voltado a distribuir condicionadores de ar central da marca Bryant, por venda direta;
- **Canal Totaline**, que comercializa peças para aparelhos e sistemas de refrigeração através de uma rede de lojas localizadas nas principais cidades do Brasil; e,
- **Canal Service**, voltado à venda de serviços de manutenção e assistência técnica preventiva principalmente para sistemas de ar condicionado de alta tecnologia.

8.1.3. Propósitos e Valores

A Springer Carrier possui um conjunto expresso de propósitos e valores, que afirma ser o caminho para ser tornar a primeira opção em conforto ambiental. São eles:

- Ser a primeira opção em conforto ambiental através de produtos e sistemas diferenciados;
- Oferecer produtos e sistemas que façam do mundo um lugar melhor, refletindo o compromisso da Springer com a segurança, meio ambiente e inovação tecnológica;
- Proporcionar às pessoas o pleno uso do seu potencial através do compromisso para resultados, enfatizando educação e reconhecimento;
- Assegurar desempenho financeiro de Classe Mundial dentro dos mais elevados padrões éticos.

8.1.4. Gestão de Pessoas

A Springer Carrier vem sendo reconhecida, ao longo dos últimos anos, como uma empresa com políticas e práticas bastante atuais e avançadas na área de gestão de pessoas. Oferece aos empregados um conjunto de benefícios que abrange dietoterapia, alimentação, transporte, previdência privada, assistência médica e odontológica, ginástica laboral e farmácia.

No entanto, a política mais importante de recursos humanos da Springer é o Programa de Educação, em que a empresa subsidia 100% das despesas com estudos dos seus funcionários. Uma questão relevante é que, expressamente, os cursos escolhidos pelos empregados devem estar alinhados ao negócio da empresa, mas na prática os empregados acabam tendo seus cursos subsidiados mesmo que fujam a

este critério. A empresa tem ainda programas de treinamento, estágio, recrutamento interno, reconhecimento (para empregados com 5, 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de empresa) e intercâmbio com exterior.

A empresa possui uma associação de funcionários como forma de proporcionar aos empregados momentos de lazer, cultura e esporte. Ainda, costuma realizar comemorações em dias especiais, como dia das mães, dia dos pais, dia da criança e páscoa, entre outros, e promover bimestralmente visitas dos familiares dos empregados.

8.1.4.1. Responsabilidade Social

Como vem ocorrendo com as principais organizações, a Springer Carrier também possui uma série de políticas e práticas de cunho social, como forma de exercer sua responsabilidade social perante a comunidade. Dentre os projetos em que está envolvida, destaca-se o Projeto Pescar, em que jovens de comunidades carentes participam do curso de Auxiliar Mecânico de Refrigeração, com duração de oito meses.

Ainda, a empresa participa do Projeto Latínhas Fazem Andar, em parceria com a Associação Canoense de Deficientes Físicos, onde é feita a coleta de latinhas entre os funcionários, as quais são posteriormente doadas e o valor de sua venda possa é revertido em equipamentos de mobilidade para deficientes físicos. Outros programas em que a empresa se envolve são o Grupo Solidariedade, o Dia do Voluntariado e o Programa de Doações.

8.1.5. As PPDs na Springer Carrier

A Springer Carrier iniciou no ano de 2000 seu processo para realizar a inclusão das PPDs em seus quadros. Atualmente, os gestores da empresa ligados a esta questão estão voltando a se reunir para avaliar como se deu o processo até o momento, e para planejar os passos seguintes, com o objetivo de ampliar a participação de PPDs como colaboradores da empresa.

8.1.5.1. Entrevistas na Springer Carrier

Cinco pessoas participaram da pesquisa para a elaboração deste estudo de caso na Springer Carrier: três colaboradores da empresa em nível de gerência/supervisão (participantes A, B e C) , diretamente ligados ao processo de inclusão de PPDs nos quadros da empresa; e dois colaboradores em nível operacional, estes dois últimos portadores de deficiência, com os quais se fez pequenas histórias de vida (participantes D e E).

Os resultados deste estudo de caso serão apresentados primeiramente buscando trazer uma visão geral do processo, e após organizados por construtos, conforme explicitado na Tabela 4 (página 90), no capítulo de método deste estudo.

8.1.5.2. O processo de inclusão das PPDs na Springer

O processo de inclusão de pessoas portadoras de deficiência na Springer Carrier teve início em 2000, quando a empresa decide agir no sentido de atender ao disposto pela Lei das Cotas. Naquele momento, estavam envolvidas, além do

setor de Recursos Humanos, as áreas de Manufatura, Medicina do Trabalho e algumas áreas Administrativas. A partir deste envolvimento, ocorre a decisão de que o processo deveria ir além do objetivo de cumprir a Lei das Cotas para PPDs, mas buscar incluir de fato as PPDs na empresa. Assim, foi elaborado um projeto piloto de inclusão de PPDs na empresa.

O primeiro passo foi realizar um estudo sobre os tipos de deficiência que a empresa teria condições de receber naquele momento e quais áreas estariam habilitadas. O resultado deste estudo apontou para a contratação e pessoas com deficiência auditiva, visual e nos membros superiores, especialmente braços.

Logo após, em uma segunda etapa, iniciou-se um trabalho de conscientização dos gestores daquelas áreas que iriam receber os colaboradores portadores de deficiência. Esta conscientização consistiu em alertar estes gestores, mostrando a importância do trabalho, tanto legal quanto socialmente. Houve uma boa receptividade por parte dos gestores, aos quais se solicitou que ficassem atentos a novas vagas que surgissem em suas áreas com possibilidade de ocupação por uma PPD. Ainda, trabalhou-se com estes gestores a necessidade de haver um acompanhamento diferenciado com estas pessoas, ao menos no início. Foram realizadas também palestras de conscientização com os funcionários destas áreas, que seriam piloto para o projeto de inclusão de PPDs na empresa. Também solicitou-se a eles que divulgassem o projeto para possíveis candidatos que porventura conhecessem.

A terceira etapa foi recrutar PPDs para trabalhar na Springer. Segundo o participante B, esta foi uma das fases mais difíceis do processo.

Entramos em contato com o CIEE⁶⁸, com o SINE⁶⁹ e com a ACADEF⁷⁰. O CIEE nos indicou uns poucos candidatos, mas sem grandes resultados. O maior sucesso nós tivemos com a ACADEF, que mostrou maior disponibilidade e nos trouxe mais candidatos e os melhores.
(PARTICIPANTE B)

Esta declaração demonstra o quanto este público carece de uma atenção por parte da sociedade. As agências de trabalhadores ainda não incluíram as PPDs em seus bancos de dados, e há falta de agências específicas para PPDs.

⁶⁸ Centro de Integração Empresa-Escola.

⁶⁹ Sistema Nacional de Empregos.

⁷⁰ Associação Canoense dos Deficientes Físicos.

O processo seletivo foi a fase mais complexa do processo, especialmente porque mostrou o quanto é necessária uma preparação especial para selecionar PPDs. Os gestores do projeto de inclusão de PPDs tiveram diversas dificuldades, como por exemplo na questão das entrevistas.

Foi bem complicado fazer entrevistas com surdos-mudos, eu junto com o gestor da área de manufatura, porque a gente tinha que fazer gestos, e eu não tinha noção da linguagem, tampouco tinha o gestor. Mas, ele tinha uma vontade muito grande, acreditava no projeto. Isto foi legal. (PARTICIPANTE B)

Fica clara a importância do envolvimento e da crença dos envolvidos no processo que estava em andamento. O esforço e o uso da criatividade para vencer eventuais dificuldades, demonstram a vontade de fazer o piloto do projeto de inclusão de PPDs funcionar.

Outra questão importante na fase de seleção dos candidatos foi a qualificação.

Hoje, para atuar na fábrica, a gente exige 2º grau completo. Se a gente for ter este mesmo pré-requisito para estas pessoas [PPDs], a gente não iria ter candidatos, ou muito poucos. Então, para a fábrica, nós vamos ter que aceitar 1º grau no mínimo completo, ou cursando o 2º grau já está ótimo. (PARTICIPANTE B)

Pode-se perceber duas questões importantes neste enunciado. Primeiro, a questão da baixa qualificação das PPDs, que já havia surgido de maneira bastante destacada na primeira fase deste estudo. Segundo, a crescente exigência do mercado competitivo, que exige das empresas uma eficiência cada vez maior, onde a deficiência terá dificuldades em se enquadrar, conforme Reed (1997). Isto fica patente no seguinte enunciado:

[...] a gente faz seleção por competências, então faz dinâmicas focadas nas competências técnicas, e a gente precisa de vários candidatos para uma vaga. Não é fácil encontrar pessoas com a formação mínima exigida, que é 3º grau, curso de engenharia, inglês intermediário e tal. Então se já é difícil encontrar estas pessoas na faculdade, imagina com este grau de especialização. Por isto eu vejo aqui para nós o foco na manufatura, no call center, funções que não exigem tanta formação [no que tange à contratação de PPDs]. (PARTICIPANTE B)

Assim, fica claro que para a própria empresa é um grande desafio quebrar a lógica de mercado. Para a organização, mesmo contratar pessoas não-deficientes é muito complexo, em função do determinismo do mercado competitivo globalizado, como afirma Kóvacs (2002). No entanto, Guerreiro Ramos (1989) coloca que pelo exercício de uma razão substantiva, e vivendo de acordo com os imperativos éticos

dessa razão, o homem é capaz de transcender a condição de um ser puramente natural e socialmente determinado, se transformando num ator político, ou seja, aquele que pensa e que age.

A fase final do processo seletivo consistiu no processo de integração e adaptação das PPDs selecionadas. A receptividade foi boa desde o princípio, tanto pelos gestores quanto pelos funcionários que receberam os novos colegas portadores de deficiência. Esta solidariedade indica a importância do processo de inclusão tanto para quem está incluindo como para quem está sendo incluído, e mostra como é possível tornar acessível a todos a mesma qualidade de vida, de maneira mais justa e equilibrada, e respeitando a diversidade, como defendem Mantoan (1997) e Correr (2002).

Ao final do projeto piloto, ingressaram seis PPDs como funcionários da Springer. Destes, três tiveram problemas de adaptação e acabaram não permanecendo na empresa.

Era interessante, porque eles eram carentes, me procuravam para trazer problemas particulares, pessoais, mas tu via que por trás disto havia uma carência, eles queriam uma atenção especial. (PARTICIPANTE B)

Para pessoas geralmente alijadas do mercado de trabalho, a realidade de estar produzindo em uma fábrica pode ser uma situação de difícil adaptação, por ser a realização de algo tão distante de sua realidade, como afirma Reed (1997). Assim, é provável que tanto a empresa quanto as PPDs contratadas necessitem de um período maior de adaptação e até mesmo sob condições especiais de acompanhamento e supervisão, até que estejam ambientadas, socializadas e capacitadas.

Pelo que se pode apreender deste processo de inclusão, a experiência foi bastante rica, com a ocorrência de diversos aspectos que serão estudados e aprofundados nas seções seguintes.

8.1.5.3. Aspectos facilitadores à contratação de PPDs

Os aspectos que facilitaram o processo de inclusão das PPDs durante o projeto piloto foram essenciais para que o projeto conseguisse ser concluído e

houvesse um relativo sucesso, especialmente no que tange as PPDs que permanecem até hoje trabalhando na empresa.

O primeiro aspecto que facilitou a contratação foi a necessidade de cumprir a Lei das Cotas para PPDs.

Embora houvesse uma PPD trabalhando na empresa anteriormente (Participante E), a empresa ainda não havia despertado para a questão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

Começamos depois da lei. [...] Quando saiu alguma coisa a título de portaria, não lembro bem o que foi, alertando que iria haver um foco maior nesta lei das PPDs, nós, enquanto entidade patronal, a gente começou a sentir que haveria um movimento neste sentido. [...] Nós não temos recebido uma pressão direta, mas a gente sabe que empresas aqui da região tem sido visitadas sobre este assunto. (PARTICIPANTE A)

Hoje está em alta até por motivos legais. Se for pegar a Zero Hora de domingo, tem uma série de anúncios lá, de várias empresas, voltados a este público. (PARTICIPANTE B)

Estes enunciados mostram como a preocupação em começar a pensar e agir sobre a questão da contratação de PPDs foi de fato impulsionada pela existência da Lei das Cotas para PPDs e pela iminência de um movimento fiscalizatório. É importante lembrar que, conforme Néri (2003a), se uma lei ajuda a tirar as organizações da inércia (inclusive enquanto entidade patronal), a sua simples existência não irá garantir o seu cumprimento. Isto está sendo comprovado pelos dados da primeira fase deste estudo, com os quais a Springer corrobora, já que ainda não conseguiu cumprir a cota para PPDs determinada pela Lei.

Ainda dentro da questão legal, outro fator que facilita este processo é a flexibilidade do poder público perante as organizações que se mostram dispostas a cumprir a legislação, mas ainda não atingiram este objetivo.

Eu já tive a oportunidade de assistir a uma palestra com uma pessoa que é responsável por esta fiscalização, e eu acho que a linha ta muito interessante, eles não estão querendo ir numa linha policial de autuar e multar, mas estão querendo trabalhar assim, vamos dizer, no sentido mais estratégico da inserção social dos portadores de deficiência. Eles vão fazer a fiscalização, as visitas, mais num sentido de orientar e construir. (PARTICIPANTE A)

Esta flexibilidade pode ter dois tipos de consequência, dependendo da organização em que é aplicada, conforme Fortunato (1997). A primeira é a

colaboração da empresa, como no caso da Springer, no sentido de aproveitar esta flexibilidade para promover um processo de inclusão, e a segunda é ação de forma oportunista da empresa, utilizando-se desta flexibilidade para postergar ao máximo as providências necessárias ao cumprimento da lei.

Outro fator que facilita o processo é a postura da organização perante a realidade social com a qual a lei se preocupa. Os gestores da Springer envolvidos com o projeto de inclusão de PPDs optaram por não se aterem ao disposto pela Lei das Cotas para PPDs, considerando a situação destas pessoas e suas necessidades.

A legislação nós vamos buscar atender, mas o ideal é que se conseguisse construir algo que fosse além da legislação. Atender a legislação deveria ser uma coisa natural, por ter desenvolvido uma cultura que fosse socialmente insertiva. (PARTICIPANTE A)

É uma característica aqui valorizar o ser humano, valorizar o empregado. A gente sabe que quando a gente contrata, não contrata só mão-de-obra. Contrata uma pessoa com emoções, sentimentos, se tiver problema lá fora, vai trazer aqui pra dentro. [...] Quando a gente definiu [o projeto], a gente não viu eles como pessoas diferentes. Eles têm uma deficiência, mas se tu olhar a produtividade deles, a maioria das vezes é superior [...]. No dia-a-dia, se for olhar dentro da fábrica, eles não são tratados como pessoas deficientes. (PARTICIPANTE C)

A busca de uma postura inclusiva por parte da organização e a intenção de ir além da legislação é um fator muito importante. Há uma intenção de descolar o rótulo de deficiente mostrando que as PPDs são produtivas, e portanto eficientes. Trata-se de uma tentativa complexa de conciliar a lógica inclusiva à lógica competitiva de mercado. Enquanto a maioria das organizações, conforme Botini (2002) e Reed (1997), excluem as PPDs atribuindo-lhe um rótulo de ineficiência (deficiência), a Springer tenta incluí-las atribuindo a elas um desempenho exemplar.

Provavelmente o fator que mais facilitou o processo foi a adesão e a crença no projeto das pessoas envolvidas em desenvolvê-lo e realizá-lo. A adoção de uma lógica inclusiva dentro da empresa foi essencial para que o projeto fosse aceito por todos.

O ponto chave é tratar eles como pessoas normais. Na realidade, eles são normais. [...] Que nem nós, nós podemos ter deficiências que nós nem sabemos, como deficiência de concentração, de pensamento. Na realidade todos nós temos algum tipo de deficiência. (PARTICIPANTE C)

O que facilitou foi as pessoas que têm poder de gestão aceitarem a idéia e acreditarem. (PARTICIPANTE B)

Esta visão qualificatória das PPDs, partindo de lideranças dentro da empresa, provoca um reflexão importante e necessária sobre o que de fato vem a ser a deficiência e se não seriam todas as pessoas deficientes de alguma maneira, como diz Sarcinella (2000). Esta reflexão pode levar as pessoas à revisão de suas crenças, conceitos e preconceitos. Também facilitou o processo a realização de ações de conscientização dos funcionários, que neste caso ocorreu principalmente através de palestras.

Muito relevante também, neste processo, foi o interesse e o empenho (gerando desempenho) das PPDs contratadas pela Springer através deste projeto.

Ele [Participante D] tem feito um belo trabalho. Está feliz da vida, muito bem integrado à empresa, aos colegas e aos processos. (PARTICIPANTE A)

Ele [Participante E] é cego e está há mais de 40 anos com a gente. Antes, ele trabalhava num processo de fabricação de turbinas para o ar condicionado, e ele era o melhor. Ele tinha uma produtividade e uma qualidade muito superior que as pessoas que não portavam deficiência. O [Participante D] tem uma produtividade muito boa, um comprometimento e uma organização muito boa. E tem ainda uma outra pessoa, que também é muito boa. (PARTICIPANTE C)

O bom desempenho das PPDs indica que todas as pessoas tem aspectos que as diferenciam umas das outras, mas não necessariamente as colocam em situação de desvantagem (RIBAS, 2003),

Se há, por um lado aspectos facilitadores, por outro há aspectos que dificultaram o processo de inclusão das PPDs na Springer. Estes aspectos serão abordados na seção que segue.

8.1.5.4. Aspectos dificultadores à contratação de PPDs

O projeto piloto de inclusão de PPDs na Springer esbarrou em algumas dificuldades importantes, cujo estudo pode possibilitar o esclarecimento e o aprofundamento de muitas questões relativas à inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

Como já foi colocado na seção anterior, a primeira dificuldade ocorreu durante o recrutamento dos profissionais. Mesmo contando com a parceria de algumas entidades que promovem o recrutamento de profissionais, a Springer precisou recorrer a uma entidade específica voltada a apoiar os deficientes físicos e à divulgação dos funcionários entre pessoas de suas relações. Foi desta maneira que o Participante C deste estudo ingressou na empresa: seu irmão trabalhava na Springer na época em que foram abertas as vagas para PPDs e o incentivou a se candidatar.

A dificuldade em encontrar candidatos PPDs demonstra a falta de apoio na prática para que estas pessoas entrem no mercado de trabalho. Trata-se de uma constatação do que expõem Botini (2002) e Fortunato (1997), quando afirmam que a legislação voltada aos PPDs, apesar de avançada, esbarra na prática, reafirmando a idéia de que uma legislação avançada precisa ser acompanhada de políticas públicas que dêem a ela o suporte necessário.

Outra dificuldade encontrada foi a preparação das pessoas envolvidas no projeto para o processo seletivo.

A gente fazia a entrevista meio que escrevendo e fazendo gestos, pura criatividade. Mas a gente conseguiu conhecer melhor os candidatos. Tinha uma linha dos currículos que nos ajudava. (PARTICIPANTE B)

É preciso que se envolva pessoas com experiência e conhecimento da questão da deficiência, da forma de se comunicar. É importante evitar que haja barreiras entre os candidatos e as pessoas envolvidas no projeto. Trata-se de dar às PPDs o suporte que necessitam para atingir seu objetivo, como afirmam Correr (2002) e Ribas (2003).

Ainda durante o processo seletivo houve uma relevante dificuldade no que tange à qualificação das PPDs. Segundo o Participante B, há muitas dificuldades em suprir com a contratação de PPDs as necessidades de qualificação das vagas abertas pela Springer, mostrando que estas pessoas ainda encontram-se à margem do acesso à educação e a uma formação profissional, conforme Fortunato (1997).

Uma dificuldade determinante é a necessidade de haver novas vagas para que entrem PPDs na empresa.

O nosso turn over aqui na Springer é muito baixo, então nós não tivemos mais muitas contratações depois disto. (PARTICIPANTE B)

Uma reflexão relativa a esta questão das vagas é, mais uma vez, a da eficiência, pregada pela filosofia da gestão em um mercado competitivo, como afirmam Reed (1997) e Kóvacs (2002). As necessidades de aumentar a eficiência e reduzir custos têm levado as empresas ao enxugamento de suas vagas, o que tem resultado na diminuição global das vagas. Isto coloca as PPDs em competição pelas novas vagas no mercado.

Por fim, outra dificuldade encontrada pela Springer neste processo foi a adaptação e a integração das PPDs à empresa e ao trabalho, o que se refletiu no desligamento de metade das seis PPDs contratadas ao final do projeto.

As pessoas que saíram foi por acharem o nosso ritmo muito acelerado. Então, a não-adaptação, eu diria que foi muito mais ao ritmo.
(PARTICIPANTE B)

Segundo Mantoan (1997) e Correr (2002), a inclusão de PPDs deve ser um processo cuidadoso, em que são providos o apoio, o suporte e o tempo necessário para que estas pessoas estejam e sintam-se incluídas. Para tanto, é preciso estar preparado para lidar com uma mudança de realidade e com todas as dificuldades que dela podem advir.

8.1.5.5. O cumprimento da Lei das Cotas para PPDs

Foi a partir da Lei das Cotas que a houve a decisão, dentro da Springer, de agir no sentido de iniciar o processo de inclusão das PPDs na empresa. Assim, pode-se afirmar que a referida lei é o ponto de partida deste, tendo contado com um projeto global, que foi o projeto piloto para contratação de PPDs.

O projeto piloto, explicado com maior detalhamento na seção 8.1.5.2, contou com um grupo de estratégias, a saber:

- a) Criação de uma equipe para elaboração e realização do projeto;
- b) Sensibilização dos gestores das áreas envolvidas;
- c) Estudo das vagas onde a contratação de PPDs era viável;

- d) Palestras de sensibilização e conscientização para os funcionários das áreas envolvidas;
- e) Divulgação das vagas / Recrutamento das PPDs, contando com a parceria da ACADEF, CIEE e SINE, e também com o apoio dos funcionários;
- f) Seleção e contratação das PPDs;
- g) Integração e adaptação das PPDs.

A gente chamou então uma delegada regional do trabalho para tentar fazer com que a gente entendesse um pouco melhor esta questão das PPDs, não só quanto ao escopo do que diz a lei, mas também como eles pensavam em agir com as empresas. (PARTICIPANTE A)

Como é possível perceber no enunciado acima, além do projeto piloto a empresa foi buscar informações, através do Participante A, sobre como se daria a atuação do poder público relativamente a esta lei.

É importante ainda tentar esclarecer o quanto há de influência de aspectos de racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos no processo de inclusão.

8.1.5.6. As influências da racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos na contratação de PPDs

Existem fortes aspectos da categoria de racionalidade instrumental de Guerreiro Ramos (1989) no processo de contratação de PPDs pela Springer. O primeiro, responsável pelo início do processo, é a existência de legislação estabelecendo a reserva de uma cota de vagas para PPDs dentro das empresas. Isto é, o fator iniciador do processo foi a necessidade de se manter dentro da lei, e esta é uma preocupação eminentemente racional instrumental, já que a legalidade é um dos requisitos para a operação da organização.

O que nós fizemos foi adequar a necessidade da empresa, adequar uma questão, que era a obrigação da lei, ao desenvolvimento destas pessoas. (PARTICIPANTE C)

Além deste aspecto legal, está presente ao longo de todo o processo um aspecto de produtividade e desempenho, que Reed (1997) e Kóvacs (2002) apontam como preocupações primordiais da gestão empresarial na busca da eficiência e da competição no mercado.

Em alguns momentos, este aspecto aparece como preocupação quanto à qualificação e a capacidade produtiva das PPDs, como fica claro no enunciado a seguir.

São dois os desafios: a formação e o perfil. Porque cada vez mais está exigente, tem a questão da multifuncionalidade. Hoje, o profissional em qualquer posto tem que ter uma habilidade muito grande de abraçar muitas coisas, tem que ser flexível. Antigamente a gente demitia e admitia, demitia e admitia. Hoje a gente troca, pra evitar que o próprio funcionário tenha que sair e retornar. Então, a flexibilidade, a energia e a disposição têm que ser grandes, em todas as áreas, até pelo mercado competitivo. Isto não é tão fácil de encontrar em qualquer profissional, então eu vejo como um desafio. (PARTICIPANTE B)

Isto é, o mercado competitivo exige um perfil cada vez mais flexível, polivalente e multifuncional dos trabalhadores, e causa preocupação nas organizações ter que buscar estas características em PPDs. No entanto, outros enunciados demonstram que o desempenho das PPDs supera as expectativas e até mesmo o desempenho dos colegas não-deficientes.

[...] eles têm um poder de concentração muito maior, são extremamente focados [...]. Eles têm uma responsabilidade pelo atendimento da produção e isto faz com que eles se sintam bem e sintam participantes. [...] O [Participante E] é até um “case” para nós, se tu for olhar as coisas que ele faz, né, e as pessoas gostam de estar próximas dele. (PARTICIPANTE C)

Estas percepções diversas, ao contrário de mostrarem-se contraditórias, indicam a existência de uma ambivalência dentro da organização, resultante da confusão gerada pela influência de atitudes e visões pré-estabelecidas a respeito das PPDs. Esta situação, segundo Goffman (1982), é própria das relações que a sociedade estabelece com membros de grupos estigmatizados: quando estes mostram não serem merecedores do estigma, isto causa uma confusão e uma ambivalência nos modos de pensar, sentir e agir.

Às vezes a gente diz assim, “Ah, eles são deficientes”, mas eles têm outras qualidades, né? (PARTICIPANTE C)

Uma preocupação que a gente teve no início foi de orientar as pessoas, sobre como lidar. Claro que início gera aquela novidade, mas depois as pessoas vão aprendendo a lidar com a situação [...]. (PARTICIPANTE A)

No início, teve algumas brincadeiras, assim né, mas eu vejo, muito mais por ansiedade do que por não saber como lidar. (PARTICIPANTE B)

Estes enunciados demonstram esta ambivalência e reforçam o pressuposto que afirma a influência tanto de aspectos de racionalidade instrumental quanto de padrões socialmente estabelecidos no processo decisório que leva à contratação (ou à não-contratação) de PPDs pelas organizações estudadas.

8.1.5.7. Contribuições à inclusão de PPDs

Ao expressarem como pretendem melhorar o processo de contratação de PPDs na Springer, os entrevistados apresentaram diversas reflexões a respeito do que pode vir a ser feito para contribuir à inclusão das PPDs no mercado. Modificar a estrutura física da empresa, adaptando-a às necessidades de um grupo mais amplo de PPDs, é uma das contribuições importantes.

Hoje não tem cadeirantes, ou outras pessoas com dificuldades de locomoção. (PARTICIPANTE A)

O que a gente tem que fazer, em um primeiro momento, é rever até a nossa estrutura, porque as pessoas que utilizam cadeira de rodas têm que ter rampas, e nós não temos em todas as áreas. Tem que ter ônibus adaptado. Mas nada disto impede de a gente ter outras contratações. (PARTICIPANTE B)

A adaptação da estrutura física da empresa não é o único modo de prover acessibilidade às PPDs, de acordo com os entrevistados. Ampliar as áreas onde estas pessoas poderiam atuar é uma das propostas.

A idéia é que a gente consiga estender isto pro administrativo também. Nós até tivemos alguns candidatos participando da seleção para algumas vagas. (PARTICIPANTE B)

Ainda, um terceiro modo de oportunizar inclusão às PPDs é a intensificação do processo de conscientização dos gestores e demais colaboradores da empresa.

O planejamento passa pela preparação dos profissionais envolvidos, seja do RH, na parte da seleção, sejam os colegas que depois vão receber este profissional, sejam os superiores envolvidos. (PARTICIPANTE A)

A idéia é conscientizar mais os gestores e colegas sobre isto, para quando surgirem vagas [...]. (PARTICIPANTE B)

Estas formas de preparar a empresa, no que se refere ao espaço físico e à atitude das pessoas refere-se ao que Correr (2002) chama de “paradigma de suportes”, em que a sociedade deve se incumbir de fornecer os suportes necessários às PPDs. Isto leva a crer que, quando uma organização se compromete de fato com a inclusão de PPDs, isto não se dá com sucesso sem uma revisão, um repensar as crenças das pessoas que dela fazem parte e, conseqüentemente, da própria organização. Este repensar abre espaço para que emanem aspectos do que Guerreiro Ramos (1989) chama de racionalidade substantiva. Equivale a dizer que, o processo de inclusão dentro da empresa resulta em benefícios não somente às PPDs, mas também se traduz em uma evolução do aspecto social da empresa, cuja ingenuidade à luz de Guerreiro Ramos (1983) vai se reduzindo. No entanto, é possível que venha a ocorrer um conflito à medida que a influência da filosofia competitiva se reduza em favor de aspectos mais racionais substantivos, preocupados com o social e as pessoas.

No aspecto mais administrativo da questão, as contribuições também são relevantes.

Eu extrairia desta experiência dois pontos centrais. Um é um reforço que para a gente investir numa iniciativa e numa ação destas, tem que haver um planejamento amplo. Este planejamento passa por uma ampla e bastante criteriosa seleção de quais postos de trabalho vão poder ter um deficiente atuando, definição do perfil, processo de seleção, processo de integração na área [...]. Um outro que eu destacaria é sempre estar acompanhando, para tirar as lições, aprender para que sirva para os próximos, sob pena de criar barreiras, que impeçam de ir progredindo. (PARTICIPANTE A)

[...] agora quando a gente terminar aqui eu tenho uma outra reunião com o nosso médico do trabalho, para a gente fazer um novo planejamento, para falar de novas contratações e retomar. [...] Divulgar mais: na ACADEF, nas empresas. [...] A gente vai precisar da ajuda de consultorias para esta inserção. (PARTICIPANTE B)

Como afirmam os enunciados, um ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação é importante para que o processo de inclusão de PPDs evolua ao longo do tempo, na visão dos participantes da pesquisa.

A evolução da inclusão das PPDs ao longo do tempo é o tema da seção seguinte que tratará das tendências futuras relativas à inclusão de PPDs.

8.1.5.8. Tendências para a inclusão de PPDs no próximos 10 anos

Como forma de complementar os dados obtidos, foi solicitado aos entrevistados que expressassem qual a sua visão para a inclusão das PPDs nos próximos 10 anos. Conforme as entrevistas, as perspectivas são otimistas, mas os participantes prevêem alguns entraves a serem superados.

[...] nos próximos 10 anos, o panorama vai estar bem mais equilibrado. A empresa vai ter mais pessoas do que a cota estabelece. (PARTICIPANTE C)

Para nós 10 anos é muita coisa. Nossa empresa é muito rápida nas suas evoluções. Em 10 anos estaremos noutro patamar. No ano que vem já estaremos num nível melhor do que hoje. (PARTICIPANTE B)

Nós vamos ter que seguir identificando os postos onde podemos aproveitar estes profissionais, e um outro desafio será a gente poder contar com fontes de suprimento deste tipo de profissional. Não basta apenas identificar os postos, se não tiver no mercado fontes que gerem profissionais com perfil propício àquela vaga. Senão, corre o risco de queimar os dois lados, a empresa com uma dificuldade de gestão interna, e os profissionais sendo alvo de assistencialismo. [...] Tem uma série de fatores que concorrem. Se a gente conseguir trilhar um caminho de expansão, a tendência é que fique mais fácil fazer isto. Se o caminho for o contrário, talvez vá ficar ainda mais difícil. (PARTICIPANTE A)

O que se pode perceber é uma intenção de expandir a participação das PPDs na empresa, e isto se dá em função da crença no processo e da necessidade de cumprir a legislação. No entanto, por se tratar de um processo tão complexo, segue a preocupação em superar os desafios inerentes a ele, conforme Botini (2002). Apesar das dificuldades, a crença e a percepção de que a expansão da contratação das PPDs virá em favor da diversidade dentro da empresa, a experiência positiva com as PPDs já contratadas e a exigência legal, levarão a empresa a cumprir uma rota de ampliação do processo de inclusão das PPDs.

8.1.5.9. História de vida: Participante D

O participante D desta pesquisa é um operário, do sexo masculino, tem 29 anos, é casado e trabalha na Springer há aproximadamente cinco anos. Tem deficiência auditiva e de fala.

Nascido em 1976, na cidade de Porto Alegre, o Participante D teve uma infância normal até os quatro anos, quando começou a apresentar sinais de deficiência. Mesmo assim, no ano seguinte começou a freqüentar a escola até que, passado algum tempo, começou a apresentar fortes dificuldades, em função da deficiência que se agravava. Escutava muito mal, e os problemas de audição ia se agravando rapidamente. Paralelamente a isto, seu aparelho fonador também apresentava graves problemas, o que lhe dificultou em muito a alfabetização. O menino ainda conseguiu permanecer nos bancos escolares até os nove anos, quando a gravidade de sua deficiência o impedia de progredir nos estudos.

Mesmo com estas dificuldades, o Participante D diz que teve uma infância normal. Naquele período de sua vida, afirma, brincava normalmente com as outras crianças, tinha muitos amigos, e sempre teve excelente relacionamento com os familiares. Estes sempre lhe deram todo o apoio e suporte de que precisou, lhe ajudando muito, especialmente no momento em que sentiu as primeiras dificuldades oriundas da deficiência. Este apoio foi fundamental para que se tornasse a pessoa comunicativa e bem quista pelos colegas de trabalho e amigos que é hoje em dia. Lembra de seu pai como um grande incentivador, aquele que sempre fez questão de lhe dar tudo o que precisava para se desenvolver e lhe ensinou muitas das coisas que ele sabe atualmente.

Durante a adolescência, não era um jovem muito freqüentador de festas. Começou a namorar a esposa com apenas 14 anos. As festas que participou foram sempre na companhia da então namorada, que cinco anos após se tornaria sua esposa, em uma cerimônia católica, que lembra com alegria. Os pais de ambos ajudaram a pagar as despesas com o casamento. Atualmente, já com dez anos de casados, vivem em uma casa construída nos fundos do

terreno onde fica a casa de seus pais, com o dinheiro ganho por ambos em suas atividades profissionais. Lá levam uma vida bastante tranqüila, afirma. A residência fica próxima à fábrica, possibilitando que ele não precise acordar tão cedo, e a esposa trabalha em casa, utilizando o computador. Eles dividem os custos com a casa, roupas e alimentação. Em seus momentos de folga e lazer, gosta de viajar com a esposa para a praia e levá-la a festas.

A Springer não é primeiro trabalho na vida do Participante D. Seu primeiro trabalho foi como proprietário de uma loja, que vendia produtos variados. Foi um período bastante difícil, afirma, por ter tido muito trabalho e pouco retorno. Tanto que acabou fechando a loja e conseguindo um emprego em uma pizzaria, como montador de pizzas. Ele gostava do trabalho, embora a remuneração não fosse muito compensadora de seus esforços.

Em 2000, o irmão do Participante D, empregado na Springer, soube da abertura de vagas específicas para pessoas portadoras de deficiência e o incentivou a se candidatar. Ele participou do processo seletivo e foi um dos selecionados, estando na Springer até hoje. No início, lembra, os colegas olhavam para ele de uma forma um pouco estranha, mas logo conseguiram romper a barreira do desconhecimento e se aproximaram dele. Hoje, se comunicam “mais ou menos” com ele: uns mais, outros menos. Embora não conheça completamente a linguagem dos sinais, ele se comunica com bastante facilidade utilizando gestos. Ele explica que não falar e não escutar não representam exatamente uma dificuldade para ele, já que desde cedo aprendeu a fazer tudo sem falar e sem escutar⁷¹.

[...] ele se expressa muito bem. A gente diz que ele se comunica mais que os outros. É um ‘avião’, o rapaz, e ele se dá muito bem no trabalho. (PARTICIPANTE B)

[...] eu me lembro quando da contratação dele, ele é irmão de um ex-funcionário nosso, posso te assegurar que ele nunca teve problema algum, sempre trabalhou bem. (PARTICIPANTE C)

O Participante D afirma estar bem na Springer, onde gosta muito do trabalho. As pessoas são “legais” e a remuneração é suficiente, paga todas as

⁷¹ A entrevista ocorreu principalmente por meio de gestos do entrevistado, que lia os lábios do entrevistador. Visando garantir a compreensão de tudo que o entrevistado queria expressar, foi utilizada linguagem escrita em um caderno, ora para confirmar uma pergunta ao entrevistado, ora para confirmar uma resposta ao entrevistador. Ainda, o entrevistador gravou seus questionamentos e observações.

suas contas. Como se pode perceber pelos enunciados anteriores, os gestores também vêem o seu trabalho como satisfatório. Segundo ele, alguns amigos trocam bastante de emprego, e ele já está a cinco anos na Springer. Outros conhecidos do Participante D reclamam de dores relacionadas ao trabalho. Mas, ele afirma não sentir dores, embora sua função atual, na estamperia, seja pesada e difícil de realizar. Atribui este bem estar a dois fatores: o fato de gostar do que faz, e à ginástica laboral, que nunca deixa de fazer.

A integração com os colegas também é muito boa, o Participante D tem vários amigos entre os colegas de trabalho. Eles o ajudam com tudo que possa ser difícil em função da sua deficiência, como os sinais sonoros, por exemplo. No horário do almoço e no final do expediente, quando toca o sinal, sempre há algum colega para avisá-lo, dando um 'tapinha' em seu ombro.

O seu irmão, atualmente com 34 anos, trabalha em outra empresa. Deixou a Springer para trabalhar em um emprego onde a remuneração seria superior. O pai faleceu recentemente, em um acidente. Trabalhava há 38 anos na indústria e poderia ter se aposentado, pois ganhava razoavelmente bem. No entanto, gostava do trabalho, e resolveu seguir trabalhando. No dia dois de dezembro de 2005, estava na calçada de uma rua, a caminho do trabalho, quando um automóvel desgovernado o atropelou, ferindo-o gravemente na cabeça e levando-o à morte. O Participante D estava trabalhando, e só teve a notícia ao retornar para casa. A mãe está inconsolável, e por isto o plano para o natal de 2005 era reunir toda a família em torno da mãe, para dar conforto e carinho e carinho a ela.

Para o futuro, o Participante D pretende ter filhos, um ou dois preferencialmente. No entanto, afirma, o que vier será bem vindo. Não pretende cursar o ensino técnico ou superior, pois acha muito difíceis os cursos, e tudo o que precisa saber para o trabalho já aprendeu na Springer. Ainda, ele coloca que pretende continuar na Springer por muito tempo. O principal, que é ser feliz, ele afirma que já tem.

8.1.5.10. História de vida: Participante E

O Participante E deste estudo é também operário, do sexo masculino, tem 64 anos, é casado e trabalha na Springer há 43 anos. A sua deficiência é visual.

No dia 26 de setembro de 1941, na cidade de Jaguaribe, interior do estado do Ceará, nascia o Participante E desta pesquisa, membro de uma numerosa família, com 21 irmãos, todos do mesmo pai e da mesma mãe. Os primeiros anos de sua vida decorreram normalmente, quando aos quatro anos idade contraiu sarampo e, devido a complicações da doença, começou a perder a visão.

A perda da sua visão ocorreu de maneira gradual. Quando a família foi viver na capital do estado, a cidade de Fortaleza, ainda via vultos e silhuetas. Frequentou a escola, mas quanto concluiu a quinta série não havia professores habilitados para o ensino de deficientes visuais. Foi quando um médico lhe receitou penicilina e vitaminas, para tentar recuperar algo de sua visão, porém sem sucesso. Então, começou a estudar no Instituto de Cegos do Ceará. Naquela época, ainda conseguia ler alguma coisa, mas somente se as letras fossem muito grandes, e ainda assim, afirma, “depois sumia”.

Em 1957 mudou-se para Porto Alegre para aprender braile. Seus pais souberam do trabalho que o Instituto Santa Luzia desenvolvia com deficientes visuais, e decidiram enviá-lo para completar seus estudos naquela instituição. Chegou em fevereiro, e lembra que no mesmo mês pegou o primeiro resfriado, em função da diferença climática. Sempre foi bastante caseiro e tranquilo. Não costumava acompanhar os seus colegas no futebol. Ele conta que eram afixadas algumas tampinhas de refrigerante (de metal) na bola, para que pudessem escutá-la. Em 1960 completou o então chamado ginásial.

No dia 12 de julho de 1962, através de contatos que o seu orientador no Instituto Santa Luzia tinha na Springer, o Participante E começaria a trabalhar na empresa, seu primeiro e único emprego. Nesta época a sede da empresa ficava localizada em Porto Alegre. O Participante E conta que votou até pouco tempo atrás em Porto Alegre, em função de ter escolhido inicialmente uma zona eleitoral próxima

ao trabalho. Durante bastante tempo trabalhou na produção, como qualquer outro funcionário, sempre se destacando por sua responsabilidade, comprometimento e desempenho.

[...] Ele foi no início uma aposta, e ele sempre teve um bom trabalho. Tem também a questão da assiduidade, de nunca faltar ao trabalho. (PARTICIPANTE C)

Casou-se em 1968, no dia 21 de dezembro, e continua até hoje casado com a mesma mulher, também deficiente visual. Ela trabalhou em uma fábrica de borracha até o casamento, passando então a cuidar do lar. Tiveram três filhos, uma menina e dois meninos. A mais velha, atualmente com 33 anos, concluindo o curso de pedagogia na UNISINOS. O segundo filho, hoje com 32 anos (faz aniversário no mesmo dia que o pai), descobriu em julho de 2004 que sofre de leucemia. Ele passa por sessões de quimioterapia, enquanto aguarda o surgimento de um doador com medula compatível para o transplante. O filho mais novo nasceu em 1977 e, segundo afirma o Participante E, está em uma fase mais agitada da vida, envolvido com questões da vida amorosa.

Logo que a Springer mudou sua sede para a cidade de Canoas, o Participante E foi morar em São Leopoldo, onde reside até hoje. Gosta da cidade e afirma que algumas melhorias poderiam ser feitas em termos de acessibilidade, mas avalia estar melhor do que antigamente. Seu pai faleceu no dia quatorze de agosto de 1982.

A aposentadoria do Participante E veio no dia quatro de abril de 1997, mas não significou o fim da sua vida produtiva. Ele segue trabalhando na empresa, atualmente na montagem de kits que acompanham as condensadoras fabricadas na empresa.

[...] deve ter 60 e poucos anos, já tá aposentado, e continua aqui enquanto ele quiser. Ele monta os kits que vão nas condensadoras, que são as peças que vão para instalar os parafusos. Ele já sabe onde estão as peças, tem muita habilidade. (PARTICIPANTE C)

A satisfação com a experiência de ter o Participante E trabalhando na Springer abre portas para que outras PPDs possam ingressar na empresa.

Hoje, o Participante E continua uma pessoa caseira e gosta muito de ler e escrever, juntamente com sua esposa, também alfabetizada em braile. Eles assinam revistas em braile, vindas do Uruguai, e escrevem utilizando uma máquina de escrever em braile que possuem. Ele é gremista, embora afirme não acompanhar

muito os jogos de seu time, somente quando ganha. Gosta dos jogos da seleção brasileira.

[...] Sou gremista, mas gosto dos bons resultados. Quando cheguei no colégio, perguntavam para mim se eu era Colorado ou Internacional, tentavam me confundir [risos]. (PARTICIPANTE E)

Além disto, o participante E gosta de agraciar as pessoas por quem tem apreço com acrósticos⁷², que ele próprio cria, muitas vezes solicitando a alguém na empresa que digite no computador.

[...] as pessoas gostam de estar próximas dele. Ele tem o hábito de escrever poesias, então ele dita as poesias para alguém. Eu tenho uma aqui, quando eu assumi a manufatura, ele fez uma com meu nome, dando parabéns. (PARTICIPANTE C)

[...] tudo o que tenho e sou, graças à Springer e a Deus, eu vou. (PARTICIPANTE E)

Fica claro nos enunciados acima a satisfação (e até um certo orgulho) da empresa em ter o Participante E com seu funcionário e a reciprocidade dele próprio em relação à empresa.

Sua mãe, que faria 93 anos em 10 de setembro de 2005, faleceu em 13 de agosto do mesmo ano. Para o futuro, ele pretende ver sua família bem e com saúde, e seguir trabalhando na Springer “enquanto Deus permitir”.

8.1.5.11 . Reflexões acerca das histórias de vida apresentadas

As histórias de vida apresentadas neste estudo de caso mostram dois casos de funcionários da Springer que obtiveram sucesso em sua inclusão no mercado de trabalho. É importante para este estudo que se identifiquem aspectos em comum de ambas as histórias de vida, para aprofundar alguns fatores importantes para o processo de inclusão.

⁷² O autor deste estudo foi presenteado com um acróstico escrito pelo Participante E, desejando feliz ano novo (enviado por e-mail em quatro de janeiro de 2006):

“Jubilo Natalino demonstrando
Otimismo em ser e não em ter
Realizar-se em prol do bem comum
Grandes feitos idealizando
Em solidarismo se doando”

Um primeiro aspecto, que vem sendo destacado pelos participantes da pesquisa desde a primeira fase, é o acesso à educação. Ambas as histórias de vida retratam casos de pessoas que buscaram concluir ao menos o ensino médio, mesmo tendo de enfrentar as dificuldades geradas pela deficiência. O Participante D concluiu seus estudos em escola regular, conforme é indicado por Beaupré (1997) como sendo o mais adequado, enquanto que o Participante E realizou parte de sua formação em escola regular e outra parte em escola especial. De qualquer forma, ambos tiveram a oportunidade e investiram na sua aprendizagem, que, segundo Jupp (1998), é uma das principais formas de inclusão das PPDs na sociedade.

O segundo aspecto seriam o apoio e suporte por parte da família. Em ambos os casos, as famílias não pouparam esforços no sentido de garantir que o desenvolvimento das PPDs em questão iria ocorrer o mais próximos da normalidade possível. Trata-se, mais uma vez, de uma manifestação factual do que Correr (2002) chama de “paradigma de suportes”, que tem um papel importante na elevação da auto-estima das PPDs e na geração de oportunidades para que estas levem uma vida normal, incluídas na sociedade.

O terceiro aspecto é a exceção do privilégio. Ambos são privilegiados, por haverem tido uma oportunidade única de inclusão no mercado de trabalho, o primeiro tendo seguido a indicação do irmão e participado de um projeto piloto, e o segundo tendo sido indicado por seu orientador. Não se trata de desqualificar a forma como entraram, ao contrário, busca-se mostrar o que afirma Reed (1997) que a grande maioria destas pessoas encontra-se alijada do mercado do trabalho por absoluta falta de oportunidades. Para as PPDs em geral as oportunidades são raras, assim como são raras histórias de vida como as duas apresentadas neste estudo de caso.

Assim, fica claro que o processo de inclusão da Springer é, ainda que em fase de desenvolvimento, uma situação ainda rara no mercado de trabalho. Conforme os dados da primeira fase desta pesquisa, a grande maioria das empresas não desenvolve um trabalho no sentido de efetuar a inclusão das PPDs em seus quadros de funcionários, idéia esta corroborada pelos estudos de Neri (2003a; 2003b). Desta forma, o estudo de caso apresentado na seção

seguinte retrata a situação de uma organização criada para oportunizar trabalho àquelas PPDs cuja entrada no mercado formal de trabalho ainda não foi possível.

8.2. COOPERSOCIAL: segundo estudo de caso

Para o segundo estudo de caso desta dissertação, escolheu-se a Coopersocial (Cooperativa de produção e prestação de serviços de Porto Alegre Ltda.), uma organização cooperativa social que oferece postos de trabalho a pessoas em sua maioria com deficiência mental. Trata-se de uma organização sem finalidade de lucro, que opera realizando serviços de forma terceirizada para empresas que se interessem em ser parceiros do projeto.

8.2.1 . Histórico e caracterização da Coopersocial

A Coopersocial teve seu embrião em uma articulação iniciada no começo da década de 90, antes da existência da Lei das Cotas para PPDs. Naquela época, existia em Porto Alegre o Centro de Treinamento Ocupacional de Porto Alegre, o COPA. Ligado à FADERS (Fundação de Articulação e Desenvolvimento de políticas públicas para pessoas portadoras de deficiência e para pessoas portadoras de altas habilidades do Rio Grande do Sul), o COPA era na época um dos poucos centros voltados ao atendimento de PPDs adultas. Realizava cursos de formação de *office boys*, auxiliares de serviços gerais, culinária e marcenaria, como forma de oportunizar algum grau de educação profissional às PPDs. Porém, o processo de seleção dos alunos que fariam o curso era bastante rígido e priorizava aquelas PPDs que tivessem alguma escolarização, que já fossem

alfabetizadas. Como a clientela era formada por uma maioria de pessoas portadoras de deficiência mental, cujas oportunidades de estudar são escassas, um grande número de candidatos acabava não conseguindo ingressar nos cursos do COPA.

Em função desta situação, um grupo de pais e técnicos, preocupados com o desenvolvimento daquelas PPDs preteridas no processo seletivo do COPA, criaram o projeto CAZON (Centro Abrigado da Zona Norte), que atenderia justamente estas PPDs que não haviam conseguido realizar os cursos do COPA. Mais tarde, o projeto CAZON passou a sofrer com dificuldades em se sustentar, e acabou sendo incorporado pela FADERS, como forma de tornar possível a sua manutenção.

As PPDs que realizavam os cursos eram encaminhadas para estágio, mas não conseguiam permanecer. Nenhuma empresa se interessava em ficar com estas pessoas como empregadas, especialmente as portadoras de deficiência mental.

Em função do panorama difícil, novamente os pais e técnicos decidiram se reunir, e criaram a cooperativa, que inicialmente se chamou COOPPA (com a mesma razão social de hoje). O ano era 1995 e havia a intenção de realizar serviços terceirizados. As empresas parceiras traziam trabalhos para as PPDs executarem na sede da COOPPA. A cooperativa era mantida pela FADERS, que remunerava os funcionários que faziam o atendimento às PPDs, além de ceder o espaço, onde até hoje funciona a sede da Coopersocial, na rua Santa Terezinha, número 711, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Desde o princípio a cooperativa teve como associados as PPDs, seus pais e outros interessados em colaborar. Dentre os membros da cooperativa, somente as PPDs trabalham de forma remunerada, enquanto todos os outros trabalham voluntariamente, inclusive os membros da diretoria.

Em 2004, iniciou-se um conflito entre a COOPPA e o COPA. O conflito consistia em dois pontos. Primeiro, o fato de que a COOPPA, por ser uma entidade privada com atividade econômica, não poderia ter a sua manutenção a cargo do poder público. O segundo ponto de conflito era um litígio entre as

diretorias de ambas as entidades em torno da forma como a cooperativa estava sendo gerida e o ritmo intenso de produção que havia adotado. Então, novas pessoas foram chamadas para rever e reestruturar a cooperativa, entre as quais o Participante F, que havia se envolvido em todo o processo e se aposentado em 2002. Agora, retornava com a missão de administrar o projeto.

A partir daí, pensou-se em como seria possível transformar a entidade, de forma a pagar uma carga menor de tributos. A equipe envolvida descobriu que a legislação garante às cooperativas sociais a isenção de tributos federais e, em função deste benefício, decidiu modificar o objeto da cooperativa, que passou então se chamar Coopersocial. Embora com novo objeto e novo nome, a Coopersocial mantém a forma de atuação dos tempos em que se chamava COOPPA. Continua executando serviços para empresas que se decidem a terceirizar determinados processos através das PPDs. Atualmente, realizam serviços de montagem, contagem e embalagem de produtos, como por exemplo parafusos e válvulas para torneiras; montagem de “sapatinhas” para alicates de unhas e de pequenas caixas de cartolina; além da produção de fraldas geriátricas descartáveis, realizada pelas PPDs mais experientes.

A supervisão é realizada de forma compartilhada por algumas PPDs com maior experiência, gestores, voluntários, estagiários, pais e apenados judiciais em regime de prestação de penas alternativas. Estes colaboradores se dividem na supervisão e no atendimento necessário ao desenvolvimento das PPDs do projeto. A Coopersocial conta com aproximadamente 200 associados, dentre os quais 85 são PPDs. Atualmente, a cooperativa está em busca de parceiros para divulgação do trabalho que realizam, empresas interessadas em terceirizar processos através de suas PPDs, e de voluntários que auxiliem em processos de captação de recursos, supervisão de estágios, elaboração de projetos e geração de novas parcerias.

8.2.2. Entrevistas

Colaboraram com este estudo de caso sete pessoas envolvidas no trabalho da Coopersocial: um gestor (participante F) e um estagiário (participante G), ambos com envolvimento diário no trabalho e atendimento junto às PPDs, inclusive supervisionando suas atividades; e cinco PPDs associadas à cooperativa (participantes H, I, J, K e L). Ao contrário do estudo de caso anterior, não foi possível elaborar histórias de vida das PPDs, por estas não serem capazes de fazer um relato preciso, e por não haverem registros sobre o histórico das mesmas na cooperativa. A exemplo do caso anterior, os resultados serão apresentados organizados de acordo com os construtos explicados na Tabela 4 (página 90), no capítulo de método.

8.2.2.1. Aspectos facilitadores

O panorama das PPDs que participam da Coopersocial é bastante diverso da situação das PPDs retratadas no caso anterior. No entanto, alguns aspectos facilitadores confirmam os já abordados neste estudo.

O primeiro aspecto facilitador é a escolaridade. Fica claro, nos relatos, que aquelas PPDs que conseguiram obter uma escolarização mínima puderam ter acesso aos cursos do COPA, enquanto aqueles que não tiveram este acesso encontraram maiores dificuldades.

[...] eles faziam uma seleção muito grande. De cada cinco pessoas que se encaminhava, ficava uma ou nenhuma. A maioria ia para casa. [...] Eles dão cursos para aqueles um pouco melhores, que já tiveram alguma escolarização, são alfabetizados [...]. As pessoas que têm a oportunidade de freqüentar escolas, de avançarem mais nos estudos, acabam tendo mais chances. (PARTICIPANTE F)

Este enunciado reafirma a importância do acesso à educação e à formação profissional como fatores fundamentais para a inclusão das PPDs na sociedade

e, conseqüentemente, no mercado de trabalho, conforme apontam Fortunato (1997), Botini (2002) e Beaupré (1997).

Outro fator a ser destacado é a preocupação e participação da família, buscando garantir minimamente a inclusão das PPDs e comprometendo-se com o seu desenvolvimento.

[...] a nossa preocupação maior sempre foram os adultos portadores de deficiência [...]. Fizemos um grupo de pais e técnicos e elaboramos um projeto para construir um centro [...]. Aí, os pais daqui se reuniram junto com os técnicos e criaram a cooperativa [...]. (PARTICIPANTE F)

[...] minha mãe vem aqui de tarde. Sempre tem as mães dos colegas por aqui também. Elas nos ajudam, cuidam para ver se estamos fazendo tudo direitinho. (PARTICIPANTE K)

As articulações e movimentos ocorridos na cooperativa, sempre no sentido de tentar ampliar a inclusão dos familiares portadores de deficiência, contaram com uma participação pró-ativa da família destas PPDs, especialmente dos pais. Este aspecto, como indicado por Mantoan (1997) e Correr (2002), é fundamental na promoção do desenvolvimento das PPDs e de sua inclusão na sociedade.

Outro aspecto que se apresenta como um facilitador neste processo é poder contar com a parceria do poder público.

[...] o COPA, ligado à FADERS, era um dos únicos locais que atendia pessoas portadoras adultas. [...] Depois, nosso projeto, a CAZON, foi incorporada pela FADERS, porque não podíamos ficar com ele solto, porque seria difícil manter. [...] Nós temos também um convênio junto com a Justiça Federal e Estadual. As pessoas apenadas, que recebem penas alternativas, cumprem trabalhando voluntariamente aqui conosco. (PARTICIPANTE F)

A presença deste aspecto no relato acima demonstra necessidade de políticas públicas que reforcem a legislação voltada à inclusão, conforme aponta Fortunato (1997). Quando presentes, as políticas públicas facilitam as articulações e o movimento dos atores sociais no sentido de promover a inclusão das PPDs na sociedade.

O empenho e a capacidade das PPDs associadas à Coopersocial também foram destacados como de suma importância.

Eles têm uma capacidade muito boa, poder de concentração, pontualidade, assiduidade, são super responsáveis. Um cobra do outro, tem que ser tudo bem feitinho. [...] Muitos deles poderiam estar no mercado normalmente. Eles só precisam de uma supervisão que ensine o trabalho no início e confira depois. (PARTICIPANTE F)

[...] eu gosto muito de vir para cá, é bem legal, tenho muitos amigos. Gosto de trabalhar, a gente se distrai, não vê o tempo passar. [...] eu venho todos os dias. Agora estou voltando das férias, mas não falto nunca, chego sempre na hora e faço tudo direitinho. (PARTICIPANTE I)

[...] eu também não falto nunca, adoro isto aqui. É bom vir trabalhar aqui. Eu também sou DJ [*Disc Joquey*], boto som em festas. O pessoal gosta, eu toco só música boa. (PARTICIPANTE L)

Este fator confirma o que Jupp (1998) aborda, sobre o fato de que o desenvolvimento das pessoas inicia a partir do momento em que estas têm seus talentos e dons reconhecidos, já que lhes aumenta a auto-confiança e auto-estima.

Porém, as PPDs da Coopersocial enfrentam uma série de dificuldades, cujos aspectos serão abordados na seção que segue.

8.2.2.2. Aspectos dificultadores

As PPDs da Coopersocial têm, em seu dia-a-dia, de superar alguns aspectos que impõem entraves ao seu desenvolvimento e, conseqüentemente, à sua inclusão na sociedade e no mercado de trabalho.

Se por um lado, o acesso à educação pode facilitar a inclusão das PPDs no mercado de trabalho, por outro, a falta de acesso a ela dificulta, em muitos casos inviabilizando a obtenção de empregos por parte destas pessoas. Conforme Botini (2002), a falta de acesso à escola, aliada ao descaso da sociedade quanto à questão das PPDs, acabam por principiar a exclusão já na idade pré-escolar.

Outra questão muito importante são os casos de interdição e de beneficiários do INSS. Bastante freqüentes entre as PPDs da Coopersocial, os casos de interdição geralmente ocorrem com pessoas portadoras de deficiência

mental. Já os benefícios do INSS⁷³ são acessíveis às pessoas que possuam algum tipo de deficiência considerada incapacitante.

[...] eles não aceitam que, a cada mês, a gente apresente uma GFIP⁷⁴ que não seja nominal, um por um. Só que eles não podem aparecer no INSS, nem os interditados, nem os beneficiários. O Estado ainda não conseguiu se dar conta disto. Estamos buscando parceiros que nos auxiliem nesta mudança. Fizemos uma audiência pública na Assembléia Legislativa, juntamente com o pessoal dos direitos humanos, para ver se pode. Até o pessoal do INSS estava lá junto, mas eles dizem que não adianta, que as pessoas aparecem como números ali. A única saída é uma mudança de legislação. (PARTICIPANTE F)

Esta situação vai ao encontro do que diz Fortunato (1997), quando afirma que, apesar de uma legislação razoavelmente avançada, na prática a situação das PPDs é mais complexa. As PPDs e suas famílias se utilizam destes dispositivos (interdição e benefício do INSS) como forma de obter alguma segurança e recursos financeiros, diante da situação das PPDs.

O que o INSS diz: no momento que eles são deficientes, eles são considerados incapazes. Esta incapacidade não lhes permite que eles façam absolutamente nada. Por isto o governo dá o benefício. [...] eles precisam de vários tipos de atendimento: fonoaudiologia, fisioterapia, medicações. Por isto eles precisam deste valor, e a nossa briga é que eles continuem recebendo este valor mesmo trabalhando, até porque emprego não é coisa certa para ninguém, e o valor que eles recebem aqui, por exemplo, é super pequeno. Mas, no momento que eles conseguem um emprego, o governo corta. [...] Os pais interditam os filhos para que recebam sempre o benefício, e para que passem a receber pensão (em caso de falecimento dos pais) sem nenhum transtorno. Também para que não possam ser responsabilizados pelos seus atos. (PARTICIPANTE F)

O enunciado acima confirma de forma esclarecedora a indicação de Fortunato (1997) sobre não ser suficiente a existência de uma legislação avançada voltada às PPDs. Mais do que isto, existe a necessidade de um olhar mais amplo e ao mesmo tempo mais profundo sobre o conjunto de leis e políticas que buscam atender este público, para que seja de fato inclusivo, e para que dê às PPDs o suporte de que precisam para se desenvolver, como explica Correr (2002), sob pena de se ter uma lei ou norma que acabe se tornando uma barreira, como no caso da Coopersocial.

O grau de exigência a que muitas vezes são submetidos também gera dificuldades à inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

⁷³ INSS – Instituto Nacional do Seguro Social, responsável pela previdência pública no Brasil.

⁷⁴ GFIP - Guia de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social.

São poucas as empresas que atendem o deficiente mental, e a gente fez para uma rede de supermercados, ensinou eles a irem e voltarem e deu certo porque lá eles tinham pessoas interessadas, mas não é comum, a exigência das empresas é muito grande, especialmente quanto às tarefas e ao nível de escolaridade. (PARTICIPANTE F)

[...] a maioria deles infelizmente não é bem visto pelas empresas, em função da deficiência mental. Hoje em dia as empresas exigem qualidade, produtividade, e não enxergam isto neles (PARTICIPANTE G)

[...] aqui é o único lugar que eu trabalho. As empresas, fora daqui, não aceitam a gente, diz que é muito puxado. (PARTICIPANTE H)

Neste ponto percebe-se que a questão da competitividade interfere na lógica das empresas, o que segundo Kóvacs (2002) e Reed (1997) aumenta excessivamente o grau de exigência das organizações sobre seus trabalhadores, o que no caso das PPDs acaba por se tornar um barreira à sua inclusão.

No entanto, as organizações se vêm obrigadas, mesmo com um nível de exigência elevado, a reservar uma cota legal de vagas para PPDs. É o tema que será abordado na próxima seção.

8.2.2.3. O cumprimento da Lei das Cotas para PPDs

A Coopersocial, por ser uma cooperativa social, não é obrigada pela Lei das Cotas a contratar PPDs. De fato, as PPDs da Coopersocial são associadas, e não contratadas, mas representam mais de 40% das pessoas que fazem parte da cooperativa. Este percentual, muito superior a qualquer uma das outras organizações que fizeram parte deste estudo e do que exigiria a Lei das Cotas, pode ser explicado pelo fato de serem as PPDs a razão de existir da Coopersocial. No entanto, é importante lembrar, muitas das PPDs que fazem parte da cooperativa, lá estão porque de outra maneira não lograram êxito em ingressar no mercado de trabalho.

Assim, foi possível esclarecer um aspecto importante acerca do cumprimento da Lei das Cotas por parte das empresas.

[...] a maioria dos que acabam os cursos acabam vindo para a cooperativa, mesmo com a Lei das Cotas, porque a maioria deles ou é interdito pela família, ou recebe o benefício pelo INSS. Estas duas situações os impedem de ter carteira assinada. A Lei das Cotas não serviu para eles. Então, precisa um lugar para abrigar estas pessoas. (PARTICIPANTE F)

Muitos dos enunciados dos participantes desta pesquisa revelam uma reincidência de alguns aspectos, como é o caso da educação. No entanto, este aspecto revelado pelo relato apresenta um fato que até este ponto do estudo não havia surgido. A questão das PPDs interditas e beneficiárias do INSS cria um grupo de excluídos dentro da população de PPDs, que já sofre com a exclusão do mercado de trabalho. Isto é, agrava o quadro de exclusão de um grupo de PPDs, tornando improvável sua contratação por uma empresa. Além disto, ao criar um grupo de pessoas “mais contratáveis que outras”, reduz as possibilidades das empresas contratarem uma PPDs. Esta situação retrata, conforme Neri (2003a), os casos de preconceito duplo, por ser PPD e por ser uma pessoa interdita (ou beneficiária do INSS).

Existem ainda as influências da racionalidade instrumental e dos padrões socialmente estabelecidos neste processo, cujas relações serão estudadas na seção seguinte.

8.2.2.4. As influências da racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos

Neste estudo de caso há, mais uma vez, indicações de influência tanto de aspectos ligados à racionalidade instrumental quanto de aspectos relacionados a padrões socialmente estabelecidos.

A racionalidade instrumental se apresenta justamente quando se trata do valor que as PPDs podem ter quando estão trabalhando.

[...] os que conhecem o nosso trabalho não largam mais, pois é um trabalho de qualidade. [...] As empresas que trabalham aqui com a

gente têm um retorno social, mas tem também a contrapartida da produção. Eles pagam pelo trabalho. (PARTICIPANTE F)

Como a declaração esclarece, antes da responsabilidade social estão a produtividade e a qualidade com que o trabalho contratado é realizado. Isto é, as empresas que contratam a Coopersocial se preocupam antes com o processo que estão terceirizando, e depois (aquelas que se preocupam) com os imperativos éticos envolvidos na decisão. Esta preocupação com o desempenho e a eficiência são próprios das empresas envolvidas no mercado competitivo, segundo Kóvacs (2002) e Reed (1997), cuja preocupação principal é manter a eficiência, utilizando-se de técnicas de gestão como a terceirização.

Ainda, as empresas clientes da Coopersocial utilizam de forma terceirizada a força de trabalho de pessoas que, possivelmente, não contratariam para atuar em suas empresas como empregados, a julgar pela baixa incidência da contratação de PPDs constatada nesta pesquisa. Trata-se de uma aparente contradição que denota a influência do estigma que cerca as PPDs, o que segundo Goffman (1982), leva a sociedade (e neste caso as empresas) a excluir este grupo.

Ainda, esta prática se caracteriza pela utilização de mão-de-obra flexibilizada, como aponta Kóvacs (2002), já que o trabalho das PPDs é qualificado o suficiente para ser contratado de modo terceirizado pelas mesmas organizações. Não se trata de afirmar que as empresas clientes da Coopersocial agem de maneira errada. Porém, ao preocuparem-se mais com os resultados a serem atingidos do que propriamente com as conseqüências geradas pelos meios utilizados para sociedade e o ambiente em que estão inseridos, estas empresas acabam por cristalizar um *modus operandi* ingênuo, conforme Guerreiro Ramos (1989), dando excessivo espaço a uma racionalidade puramente instrumental e pouco espaço a aspectos mais de racionalidade substantiva.

Outro aspecto a ser destacado no caso da Coopersocial é novamente a questão dos interditados e dos beneficiários. O fato de um grupo social ser automaticamente considerado incapacitado devido a uma característica é amplamente reforçador do estigma que este grupo carrega, conforme Goffman (1982). Assim, o fato de algumas PPDs serem vistas como incapazes acaba por

estigmatizar não somente as PPDs atingidas pela lei, mas toda a população de PPDs.

Desta forma, mais uma vez fica clara a influência tanto da racionalidade instrumental quanto de padrões socialmente estabelecidos no caso das PPDs da Coopersocial. Na seção que segue, serão abordadas propostas de contribuição ao processo de inclusão das PPDs no mercado de trabalho.

8.2.2.5. Contribuições à inclusão de PPDs

As propostas de contribuições surgidas durante entrevistas na Coopersocial tratam principalmente da forma como estas pessoas são vistas pelas empresas inseridas no mercado competitivo, bem como da forma como são tratadas pelo poder público.

A primeira contribuição seria divulgar melhor a capacidade de trabalho das PPDs às empresas, de forma a demonstrar que a adoção da força de trabalho das PPDs, ao contrário de trazer algum prejuízo ao desempenho das organizações, traria um retorno muitas vezes superior.

A nossa luta é mostra para as empresas e a sociedade que eles têm capacidade. Basta haver uma preparação e uma supervisão adequadas, eles trabalham super bem. Os clientes estão super satisfeitos. (PARTICIPANTE G)

Eu gosto de vir, não falto nunca. Faço tudo bem feitinho, os meus colegas também. Sou feliz aqui. (PARTICIPANTE J)

Eu sou bem caprichosa, cuido para fazer tudo certo. Aqui tem as pessoas que cuidam para a gente fazer direitinho, e a gente também se cobra. (PARTICIPANTE K)

Estas afirmações corroboram a idéia de que as PPDs são pessoas como qualquer outra, com suas vantagens e desvantagens, diferenças e semelhanças. Como declara Ribas (2003), a não ser pelo fato de possuírem uma diferença mais perceptível, as PPDs são pessoas como as outras. Assim, é preciso que seja quebrada a barreira, criada pela lógica da eficiência, de acordo com Botini (2002), de que as PPDs são ineficientes ou até mesmo incapazes.

Quanto à forma como o poder público vem tratando as PPDs, seria preciso que houvesse uma revisão de algumas políticas e normas, como é o caso dos benefícios do INSS e das interdições.

Precisamos de uma mudança na legislação, porque eles precisam continuar recebendo o benefício, mesmo trabalhando. Além do mais, este não pode ser um benefício por incapacidade, porque eles não são incapazes. Eles precisam de um auxílio que garanta o acesso aos medicamentos e outros atendimentos que precisam. Também porque os poucos que conseguem emprego dificilmente permanecem por muito tempo. (PARTICIPANTE G)

Isto é, a forma como o Estado vê as PPDs lhes garante um benefício, mas não lhes abre as portas para a inclusão social. Ou seja, se por um lado, existe uma Lei das Cotas e toda uma legislação que busca incluir as PPDs na sociedade, por outro, trata as PPDs com assistencialismo, concedendo a elas um benefício por incapacidade, cujas conseqüências são a dificuldade para ingressar no mercado formal de trabalho e a ampliação do estigma de que são objeto. Conforme Correr (2002), a visão e o tratamento assistencialista muitas vezes dedicado às PPDs, ao contrário de auxiliá-las, perpetua um estado de dependência e preconceito.

Para que as PPDs possam ser plenamente incluídas no mercado de trabalho, será preciso que haja algumas mudanças na forma como a sociedade vê as PPDs. Na seção seguinte serão estudadas as tendências para os próximos dez anos.

8.2.2.6. Tendências para a inclusão de PPDs no próximos 10 anos

Na visão das pessoas que participaram deste estudo de caso, nos próximos 10 anos há uma perspectiva de melhora na situação das PPDs frente ao mercado de trabalho. Acredita-se que futuramente poderá haver uma parcela mais representativa de PPDs no mercado de trabalho, desde que não haja um agravamento do quadro geral de desemprego e que as PPDs possam ser vistas de forma diferente pela sociedade.

Acredito que nos próximos 10 anos vai mudar esta forma com que os deficientes são vistos. A lei vai ser melhor, as ruas, os locais públicos, tudo vai considerar as necessidades deles. Até as empresas vão estar aceitando melhor. Mas precisa acontecer isto tudo. Eu acredito nisto, porque a gente sente que já está melhorando. (PARTICIPANTE G)

Então, aos olhos dos participantes deste estudo de caso, as tendências são positivas, mas não existem condições a serem cumpridas. Estas condições são ligadas principalmente à superação do estigma, essencial para a inclusão de um grupo social, segundo Goffman (1982), e à existência dos suportes necessários à inclusão destas pessoas, conforme indicam Correr (2002) e Mantoan (1997). Estas duas questões (superação do estigma e disponibilidade de suportes) estão intimamente relacionadas com a inclusão, e tanto Goffman (1982) quanto Correr (2002) e Mantoan (1997) as apontam como requisitos fundamentais para que ela se torne realidade.

8.3. ANÁLISE À LUZ DA TEORIA DOS JOGOS

Ao longo deste estudo foi possível formular duas categorizações das empresas no que tange à inclusão das PPDs no mercado formal de trabalho. A primeira delas categoriza as empresas participantes conforme o cumprimento da Lei das Cotas para PPDs, e a segunda categorização apresenta cinco tipos de empresas que vão de um extremo mais inclusivo a um extremo menos inclusivo.

8.3.1. Categorização quanto ao cumprimento da Lei das Cotas

Esta categorização divide as organizações participantes deste estudo em dois tipos: as empresas que cumprem a Lei das Cotas e aquelas que não cumprem a referida lei. Faz-se necessário que sejam melhor explorados aspectos destas duas categorias, através de uma análise à luz da teoria dos jogos, de forma a identificar qual seria a decisão mais indicada se as empresas considerassem somente aspectos de racionalidade instrumental, conforme Guerreiro Ramos (1989).

Para que as empresas possam ser analisadas à luz da Teoria dos Jogos, os dados fornecidos pelas empresas participantes das duas fases deste foram levados em consideração, de forma a estabelecer quais as recompensas dos jogos propostos na seção 2.1 deste estudo (figura 1, página 31 e figura 2, página 32). As respostas dos participantes nos questionários e entrevistas, manifestando suas preferências, foram ponderadas conforme a ordem em que surgiram⁷⁵ e convertidas para as unidades de utilidade denominadas *útiles*, de acordo com Davis (1973).

Tabela 33 – Fatores envolvidos nas recompensas dos jogos e seus valores em *útiles*.

Fatores envolvidos	Útiles
C – Opção de contratar PPDs para trabalhar na empresa	56 <i>útiles</i>
NC – Opção de não contratar PPDs para trabalhar na empresa	7 <i>útiles</i>
A – Valor de recompensa da atuação do mercado (contra ou a favor)	24 <i>útiles</i>
E – Valor de recompensa da atuação do Estado (eficaz ou ineficaz)	12 <i>útiles</i>

Assim, considerando as opções de recompensas dos jogos propostos, temos a seguinte ordem de preferência:

$(C+A) > C > (C-A) > (NC+A) > (NC+A-E) > NC > (NC-E) > (NC-A) > (NC-A-E)$ $80 > 56 > 32 > 31 > 19 > 7 > -5 > -17 > -29$

Figura 12 – Ordem de preferência e valor em *útiles* das opções do jogo das PPDs.

Fonte: Adaptação de Davis (1973).

Assim, praticamente estão definidas as recompensas disponíveis para as empresas, as quais podem ser diretamente aplicadas aos jogos. As recompensas disponíveis para o mercado/estado são de cálculo bastante mais complexo, e por não serem objeto deste estudo, não serão colocadas. Desta forma, os jogos elaborados para cada categoria serão abordados nas seções que seguem.

⁷⁵ Esta ponderação consistiu em atribuir de um a quatro pontos para cada um dos quatro fatores envolvidos (um ponto para o fator de menor preferência e quatro pontos para o de maior preferência). Esta operação foi realizada para as respostas de cada participante das duas fases do estudo. Após, foram totalizados os pontos obtidos por cada um dos quatro fatores, e esta pontuação transformada em *útiles*, conforme indica Davis (1973).

8.3.1.1. Empresas que cumprem a Lei das Cotas para PPDs

As empresas desta categoria formam uma minoria neste estudo, não chegando a 10% das organizações pesquisadas. No entanto, é um grupo que não deve ser desprezado, especialmente se for considerado o fato de que são estas as organizações que estão reservando vagas para PPDs conforme a determinação da lei.

Como foi colocado no pressuposto P2, na seção 2.1 deste estudo, para esta categoria de empresa há um jogo específico elaborado, já que por cumprir a cota legal, estas empresas não estão sujeitas à pressão fiscalizatória e às sanções do Estado. Assim, aplicando-se ao jogo da figura 1 (página 31) as recompensas encontradas através da teoria da utilidade colocada por Davis (1973), chega-se ao seguinte jogo, já com as recompensas colocadas.

		Opções do Mercado		
		Neutro	Atuante (a favor)	Atuante (contra)
Opções da Empresa	Contrata	56	80	32
	Não Contrata	7	- 17	31

Figura 13 – Jogo da empresa que já cumpre a Lei das Cotas, com as recompensas.

Fonte: Adaptação de Davis (1973)

Não é difícil perceber que qualquer que seja o tipo de atuação do Mercado, a escolha mais vantajosa para a Empresa será sempre contratar PPDs. Merece destaque a situação em que o Mercado é atuante, e opera contra a contratação de PPDs, quando a opção ‘contrata’ obtém 32 contra 31 úteis da opção ‘não contrata’, isto é, apenas um a mais. Por outro lado, se o Mercado atuar a favor da contratação, a diferença aumenta para 97 úteis a favor da opção ‘contrata’.

Apesar de os resultados das duas fases deste estudo mostrarem que as empresas, em sua maioria, contratam muito poucas PPDs, as empresas desta categoria já cumprem a Lei das Cotas, até mesmo com certa margem. Como se

pode perceber, para este jogo específico, a opção 'contratar' é o que Davis (1973) e Fiani (2004) denominam solução dominante, indo ao encontro da prática desta minoria de empresas. Este cenário indica que este grupo específico segue à risca aquilo que indica a racionalidade puramente instrumental representada pelo jogo.

O comportamento apresentado pelas empresas que cumprem a Lei das Cotas confirma a influência de aspectos de racionalidade instrumental no processo decisório que leva à contratação de PPDs, colocada pelo pressuposto P2. Mesmo inicialmente o resultado do jogo apontando para uma influência de aspectos de racionalidade instrumental, o número de empresas enquadradas nesta categoria poderia ser maior, se não houvesse também a influência de padrões socialmente estabelecidos, como colocado nos pressupostos P1 e P3. Por isto, é preciso que também seja contemplada a categoria das empresas que não cumprem a Lei das Cotas para PPDs, o que será feito na próxima seção.

8.3.1.2. Empresas que não cumprem a Lei das Cotas para PPDs

A grande maioria das empresas que participaram deste estudo se enquadra nesta categoria. Mais de 90% das organizações pesquisadas ainda não cumprem a Lei das Cotas para PPDs.

Assim como há um jogo elaborado especificamente para a categoria anterior, há um jogo específico para esta categoria. Trata-se de um jogo um pouco mais complexo, já que estas empresas estão sujeitas às ações fiscalizatórias e sanções por parte do Estado. Novamente foram aplicadas no jogo destas empresas, anteriormente representado na figura 2 (página 32) as recompensas encontradas através da teoria da utilidade explicada por Davis (1973).

		Opções do Mercado/Estado					
		Neutro /Ineficaz	Neutro /Eficaz	Atuante (a favor) /Ineficaz	Atuante (a favor) /Eficaz	Atuante (contra) /Ineficaz	Atuante (contra) /Eficaz
Opções da Empresa	Contrata	56	56	80	80	32	32
	Não Contrata	7	- 5	- 17	- 29	31	19

Figura 14 – Jogo da empresa que não cumpre a Lei das Cotas, com as recompensas.

Fonte: Adaptação de Davis (1973)

A exemplo da categoria anterior, a solução dominante para as empresas que não cumprem a Lei das Cotas para PPDs, conforme indicado por Davis (1973) e Fiani (2004) é contratar PPDs. No entanto, os resultados deste estudo apontam para uma prática diferente por parte das empresas estudadas. Nenhuma das empresas desta categoria contrata PPDs na quantidade que deveria, a julgar pelo disposto pela legislação e pelo indicado no resultado do jogo. Esta situação aponta para uma confirmação dos pressupostos P1 e P3, indicando a influência de padrões socialmente estabelecidos. No entanto, é importante que se ressalte, este quadro não indica inexistência de influência da racionalidade instrumental no processo decisório destas empresas. Indica, apenas que os padrões socialmente estabelecidos atuam no sentido de anular o resultado apontado pela racionalidade puramente instrumental do jogo.

Mesmo confirmando, através da Teoria dos Jogos, os pressupostos P1, P2 e P3 deste estudo, é preciso que seja elaborada uma outra categorização que dê conta de uma forma mais abrangente da forma como as empresas participantes deste estudo se comportam diante da questão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho. Esta categorização será tratada a seguir.

8.3.2. Categorização quanto ao comportamento das empresas frente à questão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho

Cumprindo ou não a Lei das Cotas para PPDs, ao longo desta pesquisa foi possível perceber que cada uma das empresas adotam um comportamento próprio frente à questão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho. Estes comportamentos podem ser agrupados em cinco categorias, conforme o caráter inclusivo ou exclusivo, a influência de aspectos de racionalidade instrumental e substantiva e a influência de padrões socialmente estabelecidos, conforme a figura 15, a seguir.

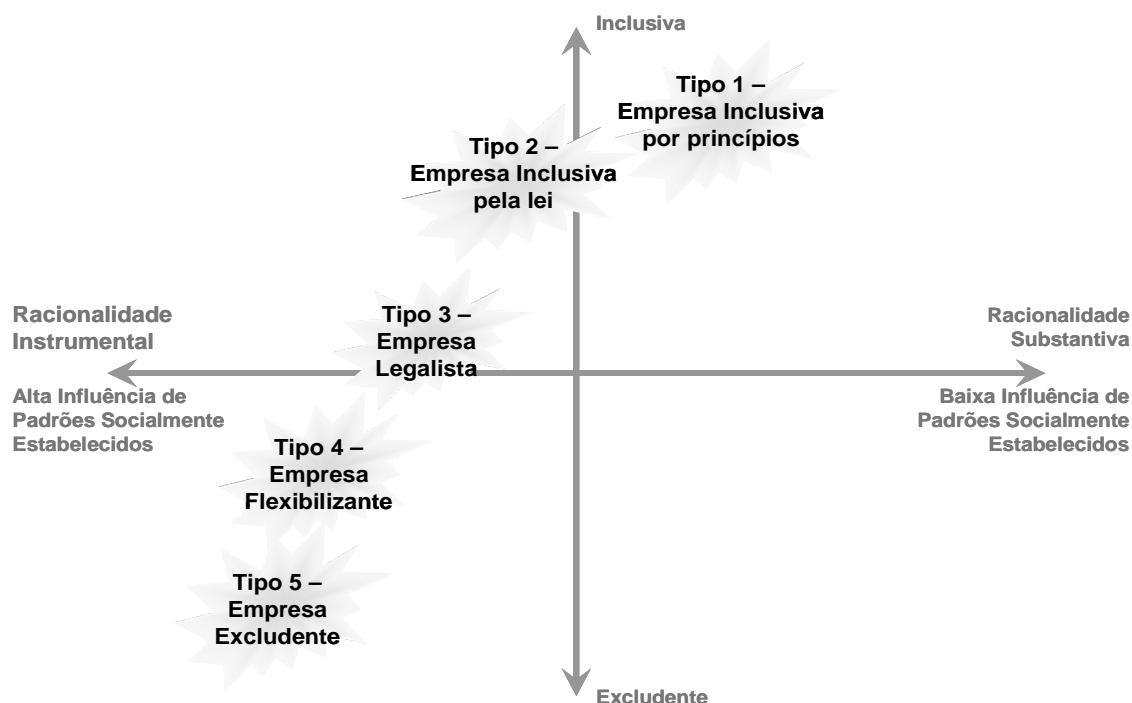


Figura 15 – Posicionamento das empresas quanto ao comportamento inclusivo.

Fonte: Autor

Assim, são cinco os tipos de empresa possíveis de serem identificadas entre as organizações participantes desta pesquisa: empresa inclusiva por princípios (tipo 1), empresas inclusiva pela lei (tipo 2), empresa legalista (tipo 3), empresa flexibilizante (tipo 4) e empresa excludente (tipo 5). Elas se encontram em posições diversas em um plano formado pelo grau de inclusividade/exclusividade de cada organização, em um eixo, e pelos graus de racionalidade instrumental e substantiva pela influência dos padrões socialmente estabelecidos, em outro eixo. A colocação destes três últimos fatores em um mesmo eixo se dá em função da relação que se

estabelece entre eles, que pode ser explicada pela ingenuidade explicada por Guerreiro Ramos (1989).

Segundo Guerreiro Ramos (1989), há uma relação entre a predominância da racionalidade instrumental nas organizações, o que ele chama de ingenuidade das mesmas. Assim, explica, seria necessário que a racionalidade instrumental desse lugar à racionalidade substantiva, para que estas deixassem de ser ingênuas. Ora, esta ingenuidade está diretamente ligada ao grau de influência que os padrões socialmente estabelecidos têm sobre o processo decisório destas organizações. Assim, a figura 15 poderia ser traduzida como segue.

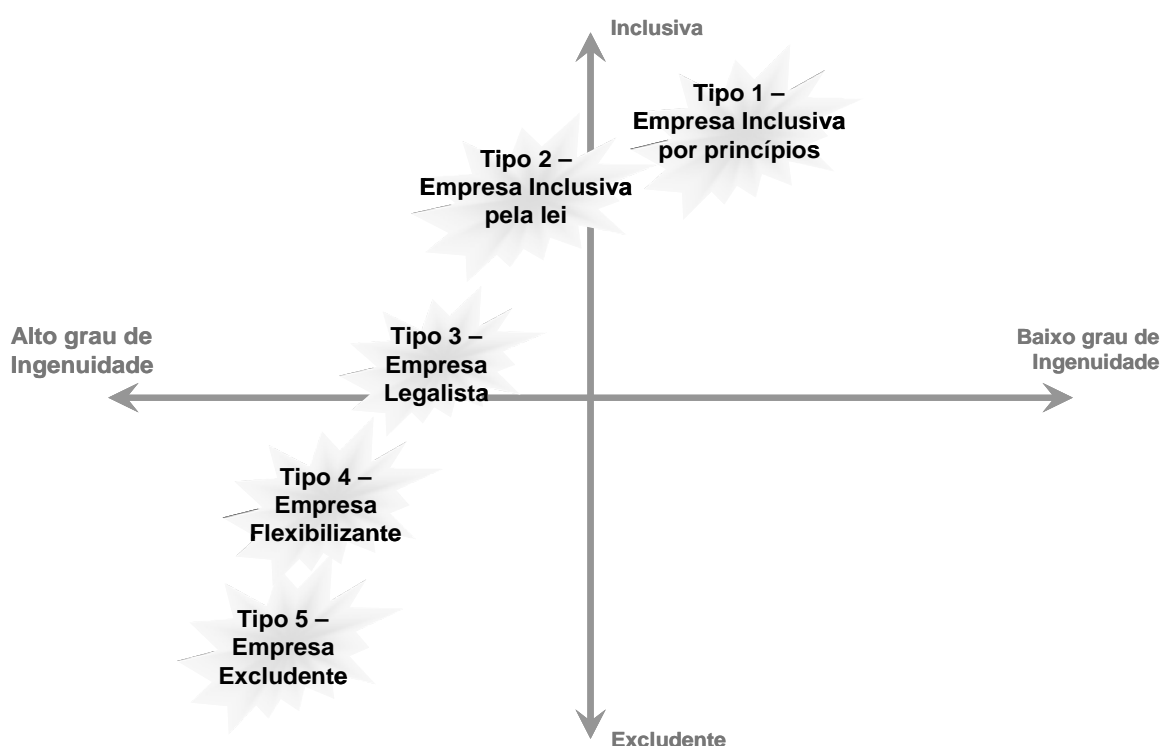


Figura 16 – Posicionamento das empresas quanto à ingenuidade e inclusividade.

Fonte: Autor

Assim, faz-se necessário um aprofundamento em cada um dos tipos de organizações, no seguimento deste estudo.

8.3.2.1. Empresas do tipo 1: inclusivas por princípios

Este é o tipo de empresa mais próximo do ideal, em termos de inclusão, tanto que não há, neste estudo, uma empresa participante que se enquadre nesta categoria. Mesmo assim, há indícios nos resultados desta pesquisa que possa existir este tipo de organização. Portanto, é importante e viável caracterizar este tipo de organização, com auxílio dos dados obtidos na pesquisa.

Inclusividade é a palavra-chave para descrever este tipo de organização. No entanto, esta inclusividade é a consequência prática do conjunto de crenças e princípios éticos operantes nesta organização, como explica Pena (2003). Não se trata aqui de qualquer movimento estratégico da organização voltado ao cumprimento de uma disposição legal, ou para atingir qualquer tipo de objetivo corporativo. Algumas empresas que participaram deste estudo apresentam, de forma isolada, características ligadas a este aspecto, mas em nenhuma foi encontrado um conjunto de crenças e princípios que justifique seu enquadramento nesta categoria.

Este tipo de empresa busca a diversidade, respeitando as diferenças individuais, conforme indicado por Pena (2003) e Correr (2002), acreditando na capacidade das PPDs, conforme Ribas (2003) e provendo os suportes que Correr (2002) e Mantoan (1997) apontam como essenciais à sua inclusão. Pode-se dizer que organizações deste tipo possuem um grau de sustentabilidade e responsabilidade social, conforme Pena (2003) e Srour (2002), por acreditarem que a longevidade de um organização está diretamente ligada à sustentabilidade do ambiente natural e social em que estão inseridas. Estas crenças e princípios se refletem nos processos diários da empresa.

Quanto às categorias de racionalidade de Guerreiro Ramos (1989), este tipo de empresa busca um equilíbrio entre as racionalidades substantiva e instrumental e possui uma pequena influência de padrões socialmente estabelecidos, sendo conseqüentemente menos ingênua que a grande maioria das organizações do mercado competitivo. Sobre as possíveis dificuldades do processo de inclusão, as empresas desta categoria assumem a responsabilidade pela busca de alternativas

que auxiliem na sua superação, como a elaboração de projetos de inclusão, programas de qualificação, entre outros.

Quanto ao que indica a Teoria dos Jogos, este é o tipo de organização que consideraria os resultados dos jogos, em função de aspectos de racionalidade instrumental, buscando balanceá-los com aspectos de racionalidade substantiva, critérios éticos e de preservação do equilíbrio de diversidade dentro da empresa. Todas as recompensas práticas deste tipo de comportamento (produtividade, desempenho, imagem de socialmente responsável, estar dentro da lei, entre outras) são vistos como mera consequência de um trabalho criterioso, responsável e ético. Como resultado, as empresas inclusivas por princípios contratam PPDs mesmo sem a necessidade de cumprir uma lei e, por este motivo, tendem a estar quites com a Lei das Cotas para PPDs, embora somente sua postura não seja por si só uma garantia.

No entanto, este não é o único tipo de empresa inclusiva que este estudo tornou possível de ser identificado. Há ainda outro tipo de empresa inclusiva, que será abordado a seguir.

8.3.2.2. Empresas do tipo 2: inclusivas pela lei

As empresas deste estudo que se enquadram nesta categoria, embora não sejam inclusivas por princípios, se tornaram inclusivas a partir do momento em que tiveram de dar maior atenção à questão das PPDs em função da Lei das Cotas. Não se trata de um tipo de organização que se preocupa somente em cumprir a lei, mas de empresas que passam a conhecer a questão e, a partir daí, adotam uma postura mais inclusiva.

Estas empresas passam por um processo de conscientização, que pode ser causado por uma série de fatores, entre eles a busca da excelência nos processos e a existência de um caso que justifique a mudança, como a contratação bem sucedida de uma PPD. As organizações deste tipo são mais ingênuas que as

empresas do tipo 1, isto é, agem mais intensamente de acordo com a racionalidade instrumental de Guerreiro Ramos (1989) e são mais influenciadas por padrões socialmente estabelecidos.

No princípio do processo, as empresas inclusivas pela lei buscam simplesmente cumprir a Lei das Cotas para PPDs e, ao longo do tempo, passam a perceber os benefícios que estas contratações podem trazer em termos de diversidade, retorno social e mesmo de desempenho. Assim, é possível afirmar que estas organizações tendem a seguir os resultados dominantes apontados pela Teoria dos Jogos, conseqüentemente cumprindo a lei, o que neste caso também não é garantido. Como conseqüência, a exemplo das organizações do tipo 1, as organizações do tipo 2 acabam por dar o suporte ao desenvolvimento das PPDs, provendo a elas, as condições de desenvolvimento indicadas por Jupp (1998): a presença na comunidade, a proteção dos direitos e promoção dos interesses pessoais, o desenvolvimento de competências, a melhora de status e a participação na comunidade.

Os processos internos desta organização refletem seus princípios, dando maior importância ao desempenho e à competição no mercado em relação a princípios sociais, como apontam Kóvacs (2002) e Reed (1997). Isto significa que, para que seja mantido o processo de inclusão de PPDs nesta organizações, é necessário que haja um reflexo positivo no desempenho das mesmas. Outra forma de se manter operando o processo inclusivo é haver uma mudança mais radical e profunda nestas organizações, que as torne empresas inclusivas por princípios.

Ainda há um terceiro tipo de organização cuja postura possibilita algum grau de inclusividade para as PPDs no mercado de trabalho.

8.3.2.3. Empresas do tipo 3: legalistas

Embora esta categoria de empresas possa, em um primeiro momento, parecer igual à categoria anterior, as empresas legalistas são o tipo de empresa que

não chega de fato a promover a inclusão, mas somente busca cumprir a lei, a fim de evitar qualquer tipo de problema com o poder público.

São pequenas, neste tipo de empresa, as preocupações com o social e a promoção da diversidade. Há somente, como coloca Kóvacs (2002), a busca por um desempenho que a diferencie frente ao mercado competitivo. É o tipo de empresa que Guerreiro Ramos (1989) denomina ingênua, primando pela racionalidade instrumental, em detrimento da substantiva. O mínimo caráter de inclusão que possui é devido à reserva de vagas exigida pela Lei das Cotas. Dificilmente uma empresa do tipo 3 irá além disto, especialmente devido à forte influência de padrões socialmente estabelecidos, que a impedirá de perceber os benefícios indicados pela razão substantiva e pelo jogo das PPDs. Há a possibilidade de que esta empresa sofra uma transformação, passando a fazer parte de uma outra categoria.

8.3.2.4. Empresas do tipo 4: flexibilizantes

As empresas desta categoria se enquadram de forma mais clara no que Guerreiro Ramos (1989) aponta como ingênuas. São caracterizadas pela racionalidade instrumental, no sentido de utilizar os meios disponíveis para atingir seus objetivos. Sofrem forte influência dos padrões socialmente estabelecidos, que as impedem de vislumbrar qualquer benefício na inclusão das PPDs, a não ser a redução dos custos com mão-de-obra. Desta forma, passam a contratar PPDs, visando não somente o cumprimento da lei, mas a redução de custos, através de uma força de trabalho mais barata, em função da marginalização.

É possível que uma empresa do tipo 4 contrate PPDs também como mão-de-obra terceirizada, e até mesmo que substitua trabalhadores não portadores de deficiência por PPDs, a fim de reduzir custos. Com tudo isto, poderá divulgar todo este processo como prática socialmente responsável, como forma de auferir ganhos de imagem.

Trata-se de uma postura que, conforme Guerreiro Ramos (1989), pode ser prejudicial não somente à sociedade e às PPDs, mas também às próprias empresas. Ao minarem o tecido social do qual fazem parte, acabam por ferir sua sustentabilidade ao longo do tempo.

8.3.2.5. Empresas do tipo 5: excludentes

Esta categoria de empresas é, em termos de caracterização, bastante similar à categoria das empresas flexibilizantes, mas é diferenciada justamente por não utilizar a mão-de-obra das PPDs sequer de forma flexibilizada. As empresas desta categoria também se enquadram no conceito de ingenuidade explicado por Guerreiro Ramos (1989), e sua prática se caracteriza pela negação muitas vezes aberta da capacidade das PPDs e pela tentativa de modificar a Lei das Cotas, para evitar ter de contratá-las por força da lei. Outra forma de agir deste tipo de organização é fazer coro aos que afirmam não haver PPDs em condições de ingressar no mercado de trabalho, como argumento para negociar e ganhar tempo junto ao poder público. Dentre os participantes deste estudo, somente uma organização poderia ser considerada uma empresa excludente.

Pela caracterização dos cinco tipos de empresa, é possível perceber que o mais desejável para qualquer organização é fazer parte da categoria das empresas do tipo 1. No entanto, é importante ressaltar que as empresas do tipo 2 também são inclusivas, em menor grau, sendo as empresas do tipo 3 um tipo intermediário entre as organizações inclusivas e as excludentes, que são as empresas do tipo 4 e 5.

Em verdade, as organizações estariam posicionadas ao longo de um *continuum* em que não é possível determinar fronteiras entre um tipo e outro de organização, visto o caráter dinâmico das mesmas e do próprio ambiente social. Porém, trata-se apenas de uma categorização, com o intuito de facilitar a identificação do estágio em que as organizações se encontram, podendo inclusive haver uma progressão das organizações menos inclusivas, no sentido

da inclusão, bem como uma regressão das organizações mais inclusivas, no caminho da exclusão. Assim, é importante que seja observado o caráter didático desta categorização, bem como a dinâmica nele envolvida.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu esclarecer diversos aspectos acerca da questão da inclusão das PPDs no mercado de trabalho. A pesquisa de campo, aliada aos conceitos estudados tornou possível responder de forma satisfatória a todos os objetivos específicos propostos e, conseqüentemente, ao objetivo geral (questão de pesquisa) propostos. Neste capítulo estão as conclusões do estudo para a objetivo, bem como as limitações e recomendações para estudos futuros.

9.1. CONCLUSÕES

Nesta seção serão abordadas as conclusões mais relevantes para cada um dos objetivos propostos nesta dissertação. Acredita-se que foram adequadamente satisfeitos, esclarecendo questões a respeito do processo decisório que leva as organizações a contratarem o não PPDs e respondendo à questão de pesquisa.

9.1.1. Aspectos facilitadores à contratação de PPDs

O objetivo específico “a” desta pesquisa se propôs a identificar aspectos facilitadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas. Através dos resultados de pesquisa, ficou demonstrado que as organizações participantes consideraram o desempenho das PPDs bastante satisfatório, em muitos casos superior ao desempenho dos trabalhadores não portadores de deficiência, o que vai ao encontro

do conceito de Ribas (2003) de deficiência, que aponta não haver deficiência de capacidade nestas pessoas.

Outro ponto importante a ser levantado é a viabilização dos suportes necessários à inclusão das PPDs nas empresas, corroborando com o “paradigma de suportes” de Correr (2002), no entanto de uma maneira menos idealizada. É importante ressaltar que estes suportes precisam ser viabilizados desde cedo, principalmente pela família, com o apoio do Estado, através de legislação e políticas públicas. Uma vez trabalhando, a organização contratante deve assumir parte destes suportes, ao menos aqueles relacionados à inclusão e integração da PPD no ambiente de trabalho e ao bom desempenho da função. A estrutura necessária para prover acessibilidade às PPDs nos mais variados ambientes da sociedade também faz parte do paradigma de suportes.

Ainda, o acesso à educação e à qualificação profissional são essenciais, tendo sido fator preponderante no processo de inclusão daquelas PPDs que obtiveram êxito em conseguir uma colocação profissional. A educação pode ser o fiel da balança da inclusão das PPDs, fazendo-a pender para a inclusão quando presente, e no sentido contrário quando ausente, o que confirma a visão de Beaupré (1997) acerca da relação entre a educação e a inclusão.

Por fim, mas não menos importante, está a crença e comprometimento de todos os atores envolvidos (familiares, amigos, empresas, Estado e as próprias PPDs) de que a inclusão das PPDs é um processo coletivo eticamente desejável, justo e necessário para o contexto social. Esta participação ativa, conforme afirma Correr (2002), irá possibilitar a realização do “paradigma de suportes”, além de elevar a auto-estima destas pessoas e ajudar a superar preconceitos e estigmas.

9.1.2. Aspectos dificultadores à contratação de PPDs

A proposta do objetivo específico “b” foi Identificar aspectos dificultadores à contratação de PPDs pelas organizações estudadas.

Como principal aspecto dificultador, a pesquisa possibilitou identificar o acesso educação e à qualificação profissional. Conforme já mencionado, trata-se de um aspecto cuja presença facilita e a ausência dificulta em muito a inclusão das PPDs, não somente no mercado de trabalho, de acordo com Beaupré (1997), mas na sociedade como um todo.

Outro aspecto importante é o despreparo das próprias organizações. Este aspecto inclui a falta de estrutura física para prover acessibilidade às PPDs, mas inclui também a falta de conhecimento sobre deficiência nas empresas. Ribas (2003) explica que este desconhecimento alimenta preconceitos e estigmas, além de dificultar a realização de um processo de inclusão. Ainda, este despreparo dificulta o reconhecimento das vagas na empresa possíveis de serem disponibilizadas para a contratação de PPDs.

A forma como o poder público vê a questão da deficiência, ora com foco inclusivo, ora com foco integrativo, ora com foco assistencialista também é um aspecto que dificulta a inclusão das PPDs. Ao passo que constrói algumas leis e políticas públicas avançadas, não revisa aquelas leis e políticas retrógradas e ultrapassadas, gerando situações muitas vezes confusas e contraditórias. Esta visão dificulta, como afirma Fortunato (1997), a aplicação destas leis e políticas na prática.

9.1.3. Estratégias adotadas pelas empresas para cumprir a Lei das Cotas

Descrever quais as estratégias adotadas pelas empresas para cumprir a Lei das Cotas para PPDs é o enunciado do objetivo específico “c” deste estudo.

A principal estratégia utilizada pelas empresas estudadas é a negociação com o poder público, como indicado por Fortunato (1997). As razões das empresas são diversas, entre elas a tentativa de ganhar tempo, seja para realizar o processo de inclusão, seja para permanecer por mais tempo sem contratar PPDs. Ainda, a necessidade de negociar com o poder público demonstra tanto as dificuldades enfrentadas pelas empresas para levar adiante este processo, quanto as

resistências internas em função do estigma, que como indica Goffman (1982) podem gerar resistência ao processo de inclusão.

A realização de um processo seletivo específico para PPDs é a segunda estratégia mais utilizada pelas organizações estudadas. Trata-se de uma forma de tentar cumprir a lei no menor prazo possível e de forma mais objetiva. Em alguns destes casos, as organizações acabam não considerando as necessidades específicas das PPDs, nem preparando de forma adequada tanto o ambiente físico quanto os colaboradores, dificultando a obtenção de êxito, isto é, o cumprimento da cota legal e um processo realmente inclusivo. Conforme Reed (1997) e Botini (2002), é necessário aplicar uma lógica diversa da lógica de gestão empresarial para promover um processo de inclusão.

Outra estratégia relevante é a realização de um projeto que contemple as necessidades de qualificação, adaptação e socialização das PPDs. Trata-se de uma forma de aplicar prática e antecipadamente o “paradigma de suportes” de Correr (2002). Em geral, este tipo de estratégia tende a trazer um melhor resultado no processo de inclusão, conforme detectado nos dados da pesquisa. No entanto, a persistência é um fator importante, já que o êxito de um projeto deste tipo tende a aumentar com a experiência.

9.1.4. Influência da racionalidade instrumental e de padrões socialmente estabelecidos

O objetivo específico “d” desta dissertação buscou analisar a influência de fatores relacionados à racionalidade instrumental e padrões socialmente estabelecidos nos processo decisório de contratação de PPDs. De acordo com o observado ao longo da pesquisa, ficou clara a influência de ambos. Em diversos momentos, nas respostas aos questionários e nas entrevistas, fica evidenciada a postura instrumentalista da maioria das organizações participantes, bastante

preocupadas com a questão do desempenho e da eficiência, conforme explicado por Botini (2002).

Consoante Tenório (2002), a preocupação instrumentalista de calcular os meios necessários para se chegar aos fins leva as organizações a agirem em detrimento de valores sociais e éticos importantes, caracterizando o que Guerreiro Ramos (1989) chama de organizações ingênuas.

Ao mesmo tempo em que são instrumentais, as organizações sofrem forte influência de padrões socialmente estabelecidos. Isto ficou confirmado pela confrontação da análise à luz da Teoria dos Jogos com os dados obtidos em ambas as fases da pesquisa. Enquanto os resultados dos jogos das PPDs, de caráter racional instrumental, indicam a contratação de PPDs, os dados de pesquisa demonstram haver um baixo número de contratações efetivamente realizado. Concluiu-se que a causa desta aparente contradição é a influência de padrões socialmente estabelecidos, que levam ao preconceito e à estigmatização, conforme Jones (1973) e Goffman (1982). A influência destes padrões pode levar a uma ação contrária ao indicado pela racionalidade puramente instrumental. Ainda, este comportamento, confirma a ingenuidade explicada por Guerreiro Ramos (1989) como característica da maioria das empresas.

9.1.5. Propostas de contribuições à inclusão das PPDs no mercado de trabalho

Propor estratégias que contribuam à inclusão das PPDs no mercado de trabalho foi o objetivo específico “e” desta pesquisa, e trouxe propostas em três setores principais: a sociedade civil, o Estado e as empresas.

Quanto à sociedade civil, a proposta que emana deste estudo é a importância de que haja mais organizações voltadas ao desenvolvimento e à inclusão das PPDs, enfocando de maneira especial a educação e a conscientização da sociedade em geral quanto à necessidade de intensificar o processo de inclusão destas pessoas.

Em relação ao Estado, a sugestão é que seja feita uma ampla revisão de toda a legislação e do conjunto de políticas públicas, confrontando seus enfoques e princípios, como forma de eliminar contradições e barreiras que estas possam colocar à inclusão das PPDs no mercado de trabalho e na sociedade.

Para as empresas, a proposta é que passem por um processo de sensibilização, conscientização e revisão de seus princípios, suas crenças e valores, no sentido de promover uma transformação em sua lógica e no seu modo de ver a eficiência e o desempenho. Um segundo passo seria a realização de projetos conjuntos entre empresas e entidades ligadas à questão das PPDs, voltados à sua inclusão no mercado de trabalho, com compartilhamento de idéias, saberes e práticas, e ainda planejamento de ações e estudo dos cargos em que as PPDs poderiam ser melhor aproveitadas.

9.1.6. Desafios e tendências

O principal objetivo deste estudo propôs identificar e analisar os desafios e as tendências observadas diante da possibilidade de contratar ou não Pessoas Portadoras de Deficiência, com base no processo decisório de empresas enquadradas no disposto pela Lei das Cotas para PPDs. A partir das respostas aos objetivos específicos, foram identificados os desafios que seguem.

- a) Superar o desconhecimento da sociedade em geral quanto ao que é deficiência e a questão das PPDs, promovendo sua sensibilização e conscientização.
- b) Superar os preconceitos e o conseqüente estigma que as PPDs carregam, cuja existência é uma das principais barreiras ao seu ingresso no mercado de trabalho.

- c) Superar o despreparo das empresas em lidar com uma lógica inclusiva, mais voltada à diversidade, e com novos conceitos do que vem a ser desempenho e eficiência.
- d) Superar o desemprego, que provoca uma intensa competição entre os profissionais disponíveis no mercado de trabalho, entre os quais estão as PPDs, bem como a falta de acesso à educação e à qualificação profissional, pois este fator, aliado ao despreparo da sociedade em geral e à estigmatização das PPDs, é fator de desvantagem para as PPDs frente à população de profissionais disponíveis no mercado. Além disto, a falta de vagas e a baixa qualificação dos profissionais muitas vezes podem mascarar outros motivos para a não contratação de um PPD.
- e) Superar as dificuldades impostas pela falta de políticas públicas e pelos conflitos entre leis novas e antigas.

No que se refere às tendências, a principal é de que nos próximos 10 anos haverá um número bem mais expressivo de empresas contando com profissionais portadores de deficiência em seus quadros, em uma quantidade mais representativa da população de PPDs. Algumas destas empresas promoverão processos de inclusão, outras tentarão somente cumprir a obrigação legal.

Todavia, não seria seguro afirmar que a maioria das empresas cumprirá a Lei das Cotas para PPDs, devido a alguns desafios importantes, por exemplo, o desemprego, a falta de qualificação, e os entraves legais. Vencer estes desafios é muito importante para a inclusão destas pessoas, pois estão a serviço do agravamento dos preconceitos e, conseqüentemente, do processo de estigmatização e marginalização sofrido por este grupo social, já que estes permanecem ocultos sob aqueles desafios.

Como se pode perceber, não será fácil para a sociedade trilhar o caminho da inclusão das PPDs, visto que os desafios são muitos e complexos. Contudo, as tendências são positivas, e por isto é preciso que se intensifique este processo, como forma de confirmar estas tendências, em direção a uma sociedade mais inclusiva e justa.

9.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A escolha não probabilística dos respondentes, na primeira fase da pesquisa, e dos participantes, na segunda, aliada à busca de um perfil específico de organização, de uma maneira geral não permitem que os resultados e conclusões sejam generalizados ao contexto empresarial brasileiro.

Buscando garantir a confiabilidade das informações obtidas nas entrevistas, alguns cuidados foram tomados na medida do possível, como gravar e escrever, solicitar a confirmação de respostas, entre outros. De qualquer forma, é importante ressaltar que algumas entrevistas não foram realizadas em condições ideais, em função da dificuldade de comunicação de algumas PPDs, aliada ao desconhecimento de linguagens especiais do entrevistador.

9.3. RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Inicialmente, sugere-se que estudos no futuro busquem abranger um número mais expressivo de organizações, com representatividade de todas as regiões do país, como forma de possibilitar generalizações. Ainda, com a mesma finalidade, recomenda-se a escolha probabilística das organizações e dos respondentes.

Outra sugestão seria obter o apoio de uma pessoa com maior experiência em comunicação com PPDs, a fim de obter maior segurança das informações obtidas, reduzindo a necessidade de confirmações posteriores.

Por fim, seria interessante que estudo similar fosse aplicado a outros grupos sociais que passem por situação semelhante frente ao mercado de trabalho.

10 . REFERÊNCIAS

AMARAL, L. A. **Espelho convexo: o corpo desviante no imaginário coletivo, pela voz da literatura infanto-juvenil**. Tese de Doutorado, 1992, IP-USP. P. 60-75.

AMARAL, L. A. **Mercado de trabalho e deficiência**. Revista brasileira de educação especial, 1 (2), p.127-136, 1994.

AMIRALIAN, M. L. T. *et. al.* **Conceituando Deficiência**. Revista de Saúde Pública. São Paulo. USP. v. 34., n. 01, fev. 2000, p. 97-103.

ARTES, R. **Aspectos estatísticos da análise fatorial de escalas de avaliação**. Revista de Psiquiatria Clínica, v. 25, n. 5, set./out.1998.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, C. A. M. **A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho: um estudo sobre suas possibilidades nas organizações de Minas Gerais**. Psicologia em Revista. Belo Horizonte, v. 9., n. 12, dez. 2002, p. 113-114.

BAUDRILLARD, J. **La transparence du Mal**. Paris: Galilée, 1990.

BEAUPRÉ, P. **O desafio da integração escolar: ênfase na aprendizagem acadêmica**. In: MANTOAN, M. T. E. *A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema*. p. 162-166. São Paulo: Memnon: SENAC, 1997.

BECHTEL, M.; MARANS, R.; MICHELSON, E. [Orgs.]. **Methods in environmental and behavioral research**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1987.

BELIZÁRIO, F. B. **A Deontologia da responsabilidade social: uma proposta de intersecção entre o funcionalismo e o marxismo**. Instituto Ethos. Documentos, 2003. Disponível na internet: <<http://www.ethos.org.br>>. Accesível em: 11 mar. 2005.

BÊRNI, D. A. **Teoria dos Jogos: jogos de estratégia, estratégia decisória, teoria da decisão**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2004.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Participação dos empregos do setor público no mercado de trabalho**. Informe-se, n.42, junho de 2002, pp. 1-8.

BOTERF, G. **Compétence et Navigation Professionnelle**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1999.

BOTINI, J. [coord.]. **Deficiência e Competência: programa de inclusão de pessoas portadoras de deficiência nas ações educacionais do Senac**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2002.

BULGACOV, Y. L. M.; CASTIGLIA, F. Z. **Dialogando com os Princípios de uma Abordagem Substantiva da Organização**. Revista Psicologia: **Organizações e Trabalho**, v. 3 , n. 1 , p. 11-34, 2003.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

CARREIRA, D. **A integração da pessoa deficiente no mercado de trabalho. Integração**, São Paulo, ano 5, n. 19, p. 3-29, dez. 1992.

CORRADO, F. M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRER, R. **Deficiência e inclusão social: construindo uma nova comunidade**. Bauru: EDUSC, 2003.

DAVIS, M. D. **Teoria dos jogos: uma introdução não-técnica**. São Paulo: Cultrix, 1973.

D'AMARAL, M. T. **Introdução**. In: IBDD – Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência [coord.]. *Sem Limite: inclusão de portadores de deficiência no mercado de trabalho*. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

DIXIT, A. K.; NALEBUFF, B. J. **Pensando estrategicamente: a vantagem competitiva nos negócios, na política e no dia-a-dia**. São Paulo: Atlas, 1994.

FIANI, R. **Teoria dos jogos: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- FONSECA, V. **Educação Especial**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.
- FORTUNATO, M. **Educação e deficiência**. In: MANTOAN, M. T. E. *A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema*. p. 134-136. São Paulo: Memnon: SENAC, 1997.
- FREITAS, M. N. C.; MARQUES, A. L.; SCHERER, F. L. **Inclusão no Mercado de Trabalho: um estudo com Pessoas Portadoras de Deficiência**. In: EnANPAD - Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação em Administração, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004, 12 pp.
- FREUD, S. **Sobre o narcisismo: uma introdução**. In: Obras psicológicas completas, volume XIV. Rio de Janeiro: Imago, 1974.
- FROMM, E. **Conceito marxista de homem**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- GIL, M. [coord.]. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Ethos, 2002.
- GIORDANO, B. W. **(D)eficiência e trabalho: analisando duas representações**. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2000.
- GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4.^a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- GONZÁLEZ PECOTCHE, C. B. **Deficiências e propensões do ser humano**. 10^a ed. São Paulo: Logosófica, 2001.
- GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Ed. Nacional, 1969.
- GUBERN, R. **Estereótipos femininos en la cultura de la imagen contemporánea**. *Revista Análisis*, nº 9, pp. 33-40., 1984.
- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1989.
- GUGEL, M. A. **Inserção da Pessoa Portadora de Deficiência no Mercado de Trabalho - Papel do Ministério Público do Trabalho**. Ministério

Público do Trabalho. Publicações, 2001. Disponível na internet: <<http://www.mpt.gov.br/publicacoes/pub02.html>>. Acessível em 01 mar. 2004.

HAIR, J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLAK, W. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HARDING, J. *et. al.* **Prejudice and ethnic relations**. In: LINZEY, G.; ARONSON, E. *Handbook of Social Psychology*, Vol. 5., pp. 1-76, Reading: Addison-Wesley, 1969.

HEINSKI, Rosângela Maria Mendonça Soares. **Um estudo sobre a inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho**. Porto Alegre: UNISINOS, 2003. Dissertação (Mestrado), Universidade do Vale d Rio dos Sinos, 2003.

IANTAS, J. J. B. **O Ministério Público do Trabalho e a Proteção de Interesses do Trabalhador Portador de Deficiência**. Ministério Público do Trabalho. Publicações, 1998. Disponível na internet: <<http://www.mpt.gov.br/publicacoes/pub58.html>>. Acessível em 02 mar. 2004.

IBDD – Instituto Brasileiro de Defesa dos Direitos da Pessoa Portadora de Deficiência. **Responsabilidade social e diversidade: deficiência, trabalho e exclusão**. Rio de Janeiro: BNDES, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2000**. [2000] Disponível na Internet: <<http://www.ibge.gov.br/censo/default.php>>. Acessível em 25 jul. 2004.

JONES, J. M. **Racismo e Preconceito**. São Paulo: Ed. USP, 1973.

JUPP, K. **Viver plenamente: convivendo com as dificuldades de aprendizagem**. Campinas: Papyrus, 1998.

KATZ, D.; BRALY, K. **Racial stereotypes of one hundred college students**. *J. abnorm. Soc. Psychol.*, 28, pp. 280-290, 1933.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Ed. Futura, 1997.

KÓVACS, I. **Cómo hacer visible el trabajo que el discurso dominante oculta**. In.: *Sociologia del trabajo*. Nueva época, num. 45, primavera 2002, pp.25-51.

LERNER, M. J. **The justice motive in social behavior: introduction**. *Journal of Social Issues*, 31(3), pp. 1-19., 1975.

- LUKÁCS, G. **As bases ontológicas da atividade humana**. Temas; 04. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1978.
- MACIEL, M. R. C. **Portadores de deficiência: a questão da inclusão social**. São Paulo em Perspectiva, 14 (2), 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANTOAN, M. T. E. **A integração de pessoas com deficiência: contribuições para uma reflexão sobre o tema**. São Paulo: Memnon: SENAC, 1997.
- MARTIN, B. **Psicologia da anormalidade**. São Paulo: Ed. Nacional, 1977.
- MARTINS, G. de A.; LINTS, A. **Guia para Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARX, K. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Lisboa: Avante, 1993.
- MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1982.
- MOREIRA, H. **De Snellen à frente de onda, o que muda**. Universo Visual. Set 204. Disponível na Internet: <<http://www.universovisual.com.br>>. Acessível em: 02 mar. 2005.
- NERI, M. [et al.]. **Retratos da deficiência no Brasil (PPD)**. Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2003a.
- NERI, M. C. **Política de cotas no mercado de trabalho para pessoas com deficiência**. Trabalho apresentado no VII Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos do Trabalho – ABET. 13 a 16 de outubro de 2003. 2003b.
- NETTO, J. P. **Capitalismo e reificação**. São Paulo: Livraria Editora Ciências Humanas, 1981.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **CID-IX: Revisão da Classificação Internacional de Doenças**. Porto Alegre: Sagra, 1976.
- PARRY, S. **Just what is competency?** Training. Jun/1988. p.59-64.
- PENA, R. P. M. **Responsabilidade Social da Empresa e Business Ethics: Uma Relação Necessária?** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia.

Anais... Atibaia: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2003. Disponível na internet: <<http://anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-gsa-1190.pdf>>. Acessível em 20 nov. 2005.

PEREIRA, C.A. **Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica.** (Dissertação: Mestrado em Contabilidade), São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1993.

POSSENTI, S. **Os limites do discurso: ensaios sobre discurso e sujeito.** Curitiba: Criar, 2002.

PRIETO, R. G. **Políticas de melhoria da escola pública para todos: tensões atuais.** Educação Online. Disponível na Internet: <http://www.educacaoonline.pro.br/art_politicas_de_melhoria_1.asp>. Acessível em: 28 mar. 2005 .

REED, M. **Sociologia da gestão.** Portugal: Celta Editora, 1997.

RIBAS, J. B. C. **O que são deficientes.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

ROCHA, S. **Porque incluir?** INES – Espaço, p. 26-28, jun. 1994.

ROESCH, S. M. A. R. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, M. **Perspectiva histórica do movimento integracionista na Europa.** Revista Brasileira de Educação Especial, v. 2, n. 3, p.21-29, 1995.

SARCINELLA, L. M. **Deficientes: Pitecantropos Oblíquos.** São Paulo: Harbra, 2000.

SERVA, M. **A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 37 n. 2 , p. 18-30, 1997.

SOMMER, R.; SOMMER, B. **A practical guide to behavioral research, tools and techniques.** New York: Oxford, 1980.

SOUZA, J. F. S. **Somos tão diferentes, que somos quase iguais.** Revista Aprender ao longo da vida, n. 3, 03 de janeiro de 2005. Disponível na internet: <http://www.direitodeaprender.com.pt/revista03_01.htm>. Acessível em 03 nov.2005.

SPRINGER CARRIER. **70 anos: Inovação com responsabilidade.** Canoas: Springer Carrier, 2004.

SROUR, R. H. **Ética Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2002.

TENÓRIO, F. G. **Tem razão administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social.** Ijuí: Ed. Unijuí, 2002.

VELHO, G. (org.). **Desvio e divergência: uma crítica da patologia social.** 6.^a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

|ANEXO A – Lei das Cotas para PPDs (Lei 8.213/91 – artigos 1º e de 89 a 93)⁷⁶



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 8.213, DE 24 DE JULHO DE 1991.

Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

TÍTULO I
DA FINALIDADE E DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS DA PREVIDÊNCIA SOCIAL

Art. 1º A Previdência Social, mediante contribuição, tem por fim assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção, por motivo de incapacidade, desemprego involuntário, idade avançada, tempo de serviço, encargos familiares e prisão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente.

...
 ...
 ...

...
 ...
 ...

...
 ...
 ...

Subseção II
Da Habilitação e da Reabilitação Profissional

Art. 89. A habilitação e a reabilitação profissional e social deverão proporcionar ao beneficiário incapacitado parcial ou totalmente para o trabalho, e às pessoas portadoras de deficiência, os meios para a (re)educação e de (re)adaptação profissional e social indicados para participar do mercado de trabalho e do contexto em que vive.

Parágrafo único. A reabilitação profissional compreende:

- a) o fornecimento de aparelho de prótese, órtese e instrumentos de auxílio para locomoção quando a perda ou redução da capacidade funcional puder ser atenuada por seu uso e dos equipamentos necessários à habilitação e reabilitação social e profissional;
- b) a reparação ou a substituição dos aparelhos mencionados no inciso anterior, desgastados pelo uso normal ou por ocorrência estranha à vontade do beneficiário;
- c) o transporte do acidentado do trabalho, quando necessário.

Art. 90. A prestação de que trata o artigo anterior é devida em caráter obrigatório aos segurados, inclusive aposentados e, na medida das possibilidades do órgão da Previdência Social, aos seus dependentes.

Art. 91. Será concedido, no caso de habilitação e reabilitação profissional, auxílio para tratamento ou exame fora do domicílio do beneficiário, conforme dispuser o Regulamento.

⁷⁶ Para ver a Lei 8.213/91 na íntegra, acessar: <http://www.presidencia.gov.br/CCIVIL/LEIS/L8213cons.html>

Art. 92. Concluído o processo de habilitação ou reabilitação social e profissional, a Previdência Social emitirá certificado individual, indicando as atividades que poderão ser exercidas pelo beneficiário, nada impedindo que este exerça outra atividade para a qual se capacitar.

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

I - até 200 empregados.....	2%;
II - de 201 a 500.....	3%;
III - de 501 a 1.000.....	4%;
IV - de 1.001 em diante.	5%.

§ 1º A dispensa de trabalhador reabilitado ou de deficiente habilitado ao final de contrato por prazo determinado de mais de 90 (noventa) dias, e a imotivada, no contrato por prazo indeterminado, só poderá ocorrer após a contratação de substituto de condição semelhante.

§ 2º O Ministério do Trabalho e da Previdência Social deverá gerar estatísticas sobre o total de empregados e as vagas preenchidas por reabilitados e deficientes habilitados, fornecendo-as, quando solicitadas, aos sindicatos ou entidades representativas dos empregados.

ANEXO B – Questionário (primeira fase do estudo)



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Mestrado Acadêmico em Administração



**PESQUISA SOBRE INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA
NO MERCADO DE TRABALHO**

Prezado Respondente,

Este questionário é parte do trabalho de dissertação de mestrado **“INCLUSÃO DE PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO: desafios e tendências”**, cujo objetivo principal é identificar e analisar os desafios e as tendências observadas diante da possibilidade de contratar ou não Pessoas Portadoras de Deficiência, com base no processo decisório de empresas enquadradas no disposto pela Lei 8.213/91, conhecida como Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiência.

Sua experiência e visão serão de grande importância para esta pesquisa, por isto estamos solicitando a sua colaboração, respondendo este questionário. Sua identidade e da organização em que trabalha serão mantidas no mais absoluto sigilo e, assim que o estudo esteja concluído, teremos satisfação em lhe enviar um relatório com os resultados da pesquisa.

O questionário é formado por questões de escolha simples (apenas uma alternativa por questão) e por questões abertas, cuja resposta deverá ser redigida (há espaço para responder neste tipo de questão). É importante notar que algumas questões são interligadas, e nestes casos haverá instruções específicas na própria questão. Agradecemos desde já sua atenção e nos colocamos à sua disposição para quaisquer sugestões ou dúvidas.

Atenciosamente,

Prof^a. Dra. Elaine Di Diego Antunes
Orientadora do trabalho
Chefe do departamento de Administração

Jorge Luiz Moraes Doval
Mestrando em Administração
jdoval@yahoo.com
Celular (51) 9241 7266

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE E DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Qual a sua idade? _____
- 2) Gênero: 1.() Feminino
2.() Masculino
- 3) Nível de escolaridade: 1.() Ensino fundamental
2.() Ensino médio
3.() Ensino superior
4.() Pós-graduação
- 4) Em que região se encontra a organização em que você trabalha?
1.() Sul
2.() Sudeste
3.() Centro-oeste
4.() Norte
5.() Nordeste
- 5) Que cargo você ocupa na organização em que trabalha?
- 6) Faz parte das atribuições de seu cargo decidir sobre a contratação de pessoas (inclusive pessoas portadoras de deficiência)?
1.() Sim
2.() Não
- 7) Qual o seu nível de influência na decisão final da contratação de pessoas, inclusive pessoas portadoras de deficiência (caso faça parte das atribuições do seu cargo)?
1.() Baixa Influência
2.() Média Influência
3.() Alta Influência
- 8) Você é portador(a) de algum tipo de deficiência?
1.() Sim
2.() Não
- 9) Explique no espaço abaixo do que se trata a sua deficiência (se for o caso).
- 10) Você já teve ou tem relação de proximidade com alguma Pessoa Portadora de Deficiência?
1.() Sim
2.() Não

11) Qual o seu vínculo com esta(s) pessoa(s)?

1. () Mãe ou pai
2. () Cônjuge ou namorado(a)
3. () Filho(a)
4. () Avó ou avô
5. () Neto(a)
6. () Tio(a) ou primo(a)
7. () Colega de aula/estudos
8. () Colega de trabalho
9. () Amigo(a)
10. () Outro tipo de vínculo (neste caso, por favor responda a questão 12).

12) Descreva este outro tipo de vínculo.

<hr/>

13) Explique no espaço abaixo do que se trata a deficiência desta(s) pessoa(s) (se for o caso).

<hr/>
<hr/>

14) Indique quantas pessoas trabalham como contratadas na sua empresa.

<hr/>

QUESTÕES SOBRE A INCLUSÃO DAS PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA

15) Indique quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham como contratadas na sua organização.

<hr/>

16) Explique em que funções e cargos estas Pessoas Portadoras de Deficiência costumam ser aproveitadas em sua organização (se for o caso).

<hr/>
<hr/>

17) Se possível, indique quantas pessoas portadoras de deficiência trabalham como terceirizadas na sua organização.

<hr/>

18) Descreva o processo decisório que leva à contratação ou não-contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência em sua organização.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

19) Na sua opinião, quais são os principais desafios à contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência?

<hr/> <hr/> <hr/>

20) De acordo com sua visão, quais são os aspectos que mais têm FACILITADO a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

21) Na sua opinião, quais são os aspectos que mais têm DIFICULTADO a contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência pela sua organização?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

22) No seu entender, quais são os retornos/ganhos trazidos pela contratação de Pessoas Portadoras de Deficiência à sua organização?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

23) Você tem conhecimento da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?

1. () Não conheço
2. () Conheço pouco
3. () Conheço razoavelmente
4. () Conheço bastante

24) Quais são as suas impressões/percepções a respeito da Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?

<hr/> <hr/> <hr/>

25) Quais as estratégias adotadas na organização em que você atua para cumprir a Lei das Cotas para Pessoas Portadoras de Deficiências (Lei nº 8.213/91)?

<hr/> <hr/> <hr/>

26) Quais são estas outras estratégias?

<hr/> <hr/>

27) Qual a importância que as CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?

1. () Nada Importante
2. () Pouco Importante
3. () Importante
4. () Muito Importante

28) Qual a importância que a APARÊNCIA DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?

1. () Nada Importante
2. () Pouco Importante
3. () Importante
4. () Muito Importante

29) Qual a importância que a EXPERIÊNCIA DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?

1. () Nada Importante
2. () Pouco Importante
3. () Importante
4. () Muito Importante

- 30) Qual a importância que os RESULTADOS GERADOS PELO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 31) Qual a importância que o NÍVEL DE INSTRUÇÃO DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 32) Qual a importância que o GRAU DE INICIATIVA/PROATIVIDADE DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 33) Qual a importância que o INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS ESPECIAIS (ACESSIBILIDADE) assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 34) Qual a importância que os VALORES INDIVIDUAIS DO PROFISSIONAL assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 35) Qual a importância que os VALORES SOCIAIS DA ORGANIZAÇÃO assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante

- 36) Qual a importância que o GRAU DE MOTIVAÇÃO DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 37) Qual a importância que a RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 38) Qual a importância que o NÍVEL DE COMPROMETIMENTO DO PROFISSIONAL COM O TRABALHO assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 39) Qual a importância que o CUMPRIMENTO DA LEI POR PARTE DA ORGANIZAÇÃO assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 40) Qual a importância que o TIPO E GRAU DE DEFICIÊNCIA DO PROFISSIONAL assume no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante
- 41) Qual a importância que os RISCOS TRABALHISTAS INERENTES À CONTRATAÇÃO assumem no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização?
1. () Nada Importante
 2. () Pouco Importante
 3. () Importante
 4. () Muito Importante

42) Caso haja algum outro fator que seja considerado relevante no processo de contratação de uma Pessoa Portadora de Deficiência em sua organização, descreva-o(s) no espaço abaixo.

<hr/> <hr/>

43) Como você visualiza a participação de Pessoas Portadoras de Deficiência na sua organização nos próximos 10 anos? Porquê?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

44) No seu entender, como as empresas podem contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

45) No seu entender, como o governo pode contribuir para a inclusão das Pessoas Portadoras de Deficiência no mercado de trabalho?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

46) No seu entender, como as Pessoas Portadoras de Deficiência podem contribuir para a sua própria inclusão no mercado de trabalho?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

ANEXO C – Roteiro de questões para entrevistas (segunda fase do estudo)

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA GESTORES

1. Quando a empresa resolveu começar a incluir as PPDs?
2. Qual foi o fator que deu início a este processo?
3. Como se deu este processo?
4. Como é atualmente o processo decisório que leva à contratação de PPDs?
5. Como você vê a influência da Lei das Cotas para PPDs neste processo?
6. Como você vê a atuação do poder público sobre esta questão?
7. A sua empresa está cumprindo a Lei das Cotas atualmente? Quantas PPDs trabalham na sua empresa como contratadas?
8. Como a empresa está agindo para evitar qualquer problema com o poder público em função da Lei das Cotas?
9. Quais são os fatores que mais têm facilitado a inclusão das PPDs?
10. Quais são os fatores que mais têm dificultado a inclusão das PPDs?
11. Quais são as tendências para as PPDs nos próximos 10 anos em sua empresa?
12. O que precisa ser feito para que o processo de inclusão das PPDs no mercado de trabalho ocorra de forma mais ágil e fácil?

ROTEIRO DE QUESTÕES PARA PPDs

1. Quando e onde você nasceu?
2. Como foi a sua infância? Tinha muitos amigos? Frequentava a escola? Qual era a relação com seus pais e irmãos naquela época?
3. Quando e como começou a desenvolver sinais de deficiência? Qual foi a sua reação e da sua família?

4. Qual a sua escolaridade? Até onde foi nos estudos?
5. Como é a sua família hoje em dia? Tem pais e irmãos vivos? É casado? Tem filhos?
6. Quando e como começou a trabalhar? Teve outros empregos? Teve muitas dificuldades para encontrar um emprego? Teve dificuldades para se adaptar ao emprego?
7. Como é seu relacionamento atual com os colegas de trabalho? A empresa lhe dá o suporte que precisa?
8. O que gosta de fazer nos momentos de lazer?
9. Quais são os seus planos para o futuro?
10. Você é feliz? Se sente incluído?