

EMPRESA INCLUSIVA? UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS DISCURSOS DE TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA E OS DE GESTORES DE UMA EMPRESA COOPERATIVA

INCLUSIVE COMPANY? A COMPARATIVE ANALYSIS BETWEEN THE DISCOURSES OF DISABLE WORKERS AND MANAGERS OF A COOPERATIVE COMPANY

EMPRESA INCLUSIVA? UN ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS DISCURSOS DE TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD Y LOS DE GESTORES DE UNA EMPRESA COOPERATIVA

Ana Augusta Almeida de Souza, MSc
Universidade de São Paulo/Brazil
anaaugusta.souza1@gmail.com

José Vitor Palhares, MSc
Universidade Federal de Minas Gerais/Brazil
titopalhares@hotmail.com

Thiago Lima Bahia Santos, BEL
Universidade Federal de Lavras/Brazil
tbhiasantos@yahoo.com.br

Marina Estela Almeida Rosa, BEL
Universidade Federal de Lavras/Brazil
marinaearosa@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo buscou comparar as percepções de gestores e de pessoas com deficiência (PcDs) sobre os processos de inserção e de inclusão de PcDs dentro de uma organização cooperativa agrícola do sul de Minas Gerais. Para tanto, os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco PcDs e três gestores que trabalham atualmente em uma empresa cooperativa do sul de Minas Gerais. Os dados coletados foram analisados por meio da Análise de Discurso. Os resultados evidenciaram a influência que a concepção dos dirigentes sobre deficiência exerce sobre as práticas organizacionais, configurando-se, neste caso, como um entrave para a inclusão de PcDs nas organizações. Apesar de os dirigentes considerarem a empresa como inclusiva, os resultados mostraram-se antagônicos ao que se entende por empresa inclusiva. Além disso, a identificação dos dirigentes com a matriz normalidade influencia sobremaneira nas práticas organizacionais, que confere apenas à PcD a responsabilidade por sua inclusão.

Palavras-chave: Inserção; Inclusão; Pessoas com Deficiência.

ABSTRACT

This study sought to compare the perceptions of managers and people with disabilities (PwD) about the processes of insertion and inclusion of PwD within an agricultural cooperative organization of southern Minas Gerais. For this, the data were collected through semi-structured interviews with five PwD and three managers that currently working in a cooperative company in the south of Minas Gerais. The data collected were analyzed through Discourse Analysis. The results evidenced the influence that the conception of the leaders on disability exercises on the organizational practices, configuring, in this case, as a hindrance for the inclusion of PwDs in the organizations. Although managers consider the company as inclusive, the results have been antagonistic to what is meant by an inclusive company. In addition, the identification of managers with the normality matrix influences organizational practices, which only give PwD the responsibility for their inclusion.

Keywords: Insertion; Inclusion; People with Disabilities.



RESUMEN

Este estudio buscó comparar las percepciones de gestores y de personas con discapacidad (PcD) sobre los procesos de inserción e inclusión de PcD dentro de una organización cooperativa agrícola del sur de Minas Gerais. Para eso, los datos fueron recolectados por medio de entrevistas semiestructuradas con cinco PcD y tres gestores que trabajan actualmente en una empresa cooperativa del sur de Minas Gerais. Los datos recogidos se analizaron a través del Análisis de Discurso. Los resultados evidenciaron la influencia que la concepción de los gestores sobre discapacidad ejerce sobre las prácticas organizacionales, configurándose, en este caso, como un obstáculo para la inclusión de PcD en las organizaciones. A pesar de que los dirigentes consideran la empresa como inclusiva, los resultados se mostraron antagónicos al que se entiende por empresa inclusiva. Además, la identificación de los dirigentes con la matriz normalidad influye sobremanera en las prácticas organizacionales, que confieren sólo a la PcD la responsabilidad por su inclusión.

Palabras clave: Inserción; Inclusión; Personas con discapacidad.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho é uma atividade de grande importância na vida das pessoas. Segundo Morin (2001, p.8), “o trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade”.

Para as pessoas com deficiência (PcD), a importância do emprego está relacionada à oportunidade de demonstrar suas capacidades e contribuir com a sociedade, além de ser uma forma de se sentirem úteis e independentes (CARVALHO-FREITAS, 2009). Além disso, o trabalho para essas pessoas envolve aspectos como autoestima, prazer, auto realização, autonomia e possibilidade de conviver com outras pessoas, o que representa uma importante fonte de aceitação e, principalmente, de “humanização”.

Por isso, há a necessidade de se planejar e de se adotar práticas voltadas não apenas para a inserção, mas também para a inclusão das PcDs no ambiente de trabalho. A inclusão permite criar ambientes que valorizam a diversidade, a igualdade e a flexibilidade, os quais propiciam o desenvolvimento adequado das capacidades das PcDs (GILBRIDE et al., 2003). Caso contrário, poder-se-á despertar ou potencializar sentimentos de exclusão e incapacidade nas PcDs, aumentando, por exemplo, os níveis de absenteísmo e desligamento desses indivíduos nas organizações e perpetuando preconceitos em relação a essas pessoas por parte de outros.

No entanto, a prática da inclusão de PcDs ainda é cerceada por diversos problemas dentro do ambiente organizacional. Pesquisas acadêmicas sobre este tema revelam que muitas PcDs inseridas no mercado de trabalho sofrem com o despreparo de seus gestores, com o preconceito de superiores e colegas de trabalho, com barreiras arquitetônicas, com a contratação baseada em benefícios de imagem ou na obrigatoriedade da Lei de Cotas, e com políticas de gestão inclusiva que são ineficazes na prática (CARVALHO-FREITAS et al., 2010; SANTOS et al., 2015; FREITAS et al., 2017; GIL, 2010; MIRANDA; CARVALHO, 2016; VIOLANTE; LEITE, 2011).

Esses problemas podem estar vinculados à concepção sobre deficiência sustentada no ambiente de trabalho (LEÃO; SILVA, 2012). A concepção de deficiência predominante na organização pode impossibilitar a real inclusão. Nesse sentido, assim como acontece com o sexismo e o racismo, as pesquisas sobre deficiência denunciam uma das ideologias mais opressoras da sociedade: a que humilha e segrega o corpo deficiente (DINIZ, 2007). Além disso, discutir a efetividade de políticas e práticas organizacionais de Recursos Humanos

(RH) demanda a compreensão sobre a postura de líderes, uma vez que eles podem servir como um filtro entre a intenção dos dirigentes da empresa e os membros organizacionais (BIANCHI et al., 2017).

Por isso, o presente estudo busca comparar as percepções de gestores e de pessoas com deficiência (PcDs) sobre os processos de inserção e de inclusão de PcDs dentro de uma organização cooperativa agrícola do sul de Minas Gerais. Diferentes estudos na área de Administração buscam comparar o discurso de gestores e de pessoas com deficiência sobre a inclusão nas organizações, como os de Assis e Carvalho-Freitas (2014), Freitas et al. (2017), Maia e Carvalho-Freitas (2015) e Miranda e Carvalho (2016), o que direcionou, portanto, o desenvolvimento desta pesquisa. Contudo, tal estudo diferencia-se por olhar como a concepção de deficiência se caracteriza em diferentes níveis hierárquicos (estratégico e tático), e justifica-se pela crescente atuação das áreas de recursos humanos dentro da perspectiva de valorização da diversidade, o que inclui as PcDs (DOBUSH, 2017; MACCALI et al., 2015). Para tanto, buscou-se identificar e comparar os discursos de dirigentes e trabalhadores com deficiência de uma cooperativa agrícola do sul de Minas Gerais. Espera-se, desta forma, enriquecer a literatura acadêmica sobre o tema, contribuindo para o surgimento de novas discussões acerca de como a concepção sobre deficiência de gestores de diferentes níveis hierárquicos (estratégico e tático) favorece ou não uma gestão inclusiva de pessoas.

Este artigo está estruturado em 5 seções, incluindo esta introdução. A seguir, é apresentado o aporte teórico que embasou a realização deste estudo, a saber: algumas concepções teóricas sobre a deficiência, a lei de cotas e seus impactos e a inserção e inclusão de deficientes nas organizações. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização deste estudo, com vistas ao alcance do objetivo proposto. Posteriormente, são apresentados os resultados e discussão e, por fim, são feitas as considerações finais da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Concepções teóricas sobre deficiência

Os estudos mais aprofundados sobre deficiência surgiram no Reino Unido na década de 70 (DINIZ, 2007). Pesquisas com o objetivo de identificar os padrões de comportamento dos indivíduos em relação ao tratamento da deficiência demonstraram que, desde a Grécia Antiga, a pessoa com deficiência era excluída do seu contexto social, sendo analisada por diferentes óticas de interpretação ao longo da história (VITOR, 2011).

Foi a partir dessa análise histórica que se construiu uma tipificação das concepções sobre deficiência. Tais concepções surgiram ao longo do tempo e podem ser observadas até os dias de hoje, sendo definidas, segundo Carvalho-Freitas (2007, p. 36), como:

[...] modos de pensamento construídos ao longo da história, não necessariamente fundados em informações e conhecimentos racionais, que oferecem os elementos utilizados para a qualificação das pessoas com deficiência e as justificativas para as ações em relação a elas.

Nesse contexto, a autora propõe seis matrizes de interpretação sobre deficiência, ou seja, bases pelas quais os indivíduos podem fundamentar a sua concepção sobre deficiência e se posicionar diante de questões

como a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho. Essas matrizes interpretativas afetam significativamente a maneira como os indivíduos se relacionam com as PcDs, seja no trabalho, na sociedade, ou em qualquer ambiente em que as PcDs estejam inseridas. As matrizes interpretativas da deficiência são: matriz espiritual, matriz normalidade, matriz inclusão, matriz técnica, matriz subsistência/sobrevivência e matriz sociedade ideal e função instrumental da pessoa (CARVALHO-FREITAS, 2007).

A matriz espiritual de interpretação da deficiência considera a materialização dos castigos ou desejos divinos, levando ao sentimento de compaixão e à segregação em instituições de caridade. Já a matriz normalidade considera a deficiência como um “problema” que necessita de cuidados especiais, já que está fora do padrão encontrado nas outras pessoas. Neste caso, a segregação das PcDs ocorre em áreas de trabalho específicas e a inserção depende da “adaptação social” do deficiente (CARVALHO-FREITAS, 2007). A matriz normalidade pode trazer situações de falsa igualdade, pois o oferecimento das mesmas condições de trabalho para PcDs e não deficientes impede a conquista de um desempenho de destaque por parte da PcD (KULKARNI; VALK, 2010). Além disso, interpretar a deficiência dentro da matriz normalidade cria um ambiente que inibe as PcDs de exigirem melhores condições de trabalho pelo receio de interpretações negativas devido à deficiência (KULKARNI; VALK, 2010).

A matriz inclusão, por sua vez, corresponde a uma abordagem social da deficiência, pois acredita que a sociedade é responsável por se adequar as necessidades de todos. Nessa matriz, a organização cria um ambiente amigável e de apoio às PcDs para a superação do preconceito e de estereótipos. Ações de conscientização da liderança e de gestores ajudam na criação de uma cultura positiva para receber a PcD (HOUTENVILLE; KALARGYTOU, 2012). Porém, a presença da matriz inclusão em nível organizacional não significa que os gestores terão essa concepção, uma vez que o indivíduo pode manter uma concepção de exclusão vendo as PcDs como pessoas incapazes que necessitam de cuidados especiais e com baixo potencial para o trabalho (BRITES, NUNES; SOUZA, 2015).

Já na matriz técnica, as PcDs são tidas como recursos a serem administrados, assim como sua inclusão dentro da organização. Fatores de gestão como o desempenho, o vínculo, os benefícios e os treinamentos ajudam a identificar a matriz técnica no ambiente de trabalho. O desempenho está relacionado com o modo que as pessoas avaliam o desempenho, a produtividade e a qualidade do trabalho feito pela PcD. A percepção de vínculo demonstra a forma como as pessoas enxergam o comprometimento das PcDs com o trabalho. O fator benefícios está relacionado com os benefícios que a contratação de PcDs traz para as organizações. Já o fator treinamento está relacionado com a capacidade dos gestores, funcionários e da própria PcD realizarem treinamentos para lidar com as diferenças e melhorar, assim, o convívio entre as partes (ÁVILA-VITOR; CARVALHO-FREITAS, 2012).

A percepção de “benefícios” dentre os membros da organização pode ser afetada quando as PcDs possuem uma situação de trabalho onde não conseguem desenvolver totalmente suas capacidades, devido à presença de recursos físicos inadequados, a falta de capacitação e treinamento, a baixa participação na tomada de decisão e a falta de *feedback* sobre seu trabalho. Estes problemas desencadeados pela concepção “técnica” se tornam empecilhos para a real inclusão de PcDs dentro da organização, diminuindo os benefícios da contratação de PcDs (CARVALHO-FREITAS; TETTE, 2012).

Na matriz subsistência/sobrevivência, as PcDs são integradas apenas se provarem que são capazes de contribuir socialmente por meio do trabalho. O receio do não desenvolvimento das tarefas faz com que muitas organizações prefiram a contratação de PcDs com pequenas lesões e não aparentes na estrutura do corpo (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011). Por fim, a matriz sociedade ideal e função instrumental da pessoa entende que não há possibilidade das PcDs se integrarem socialmente (CARVALHO-FREITAS, 2007). Vale ressaltar que essas concepções sobre deficiência não são mutuamente exclusivas, ou seja, uma pessoa pode concordar com diferentes pressupostos das matrizes sobre deficiência (CARVALHO-FREITAS, 2007).

As concepções sobre deficiência também podem se modificar conforme haja convivência entre pessoas sem deficiência e PcDs. A falta de informação sobre a deficiência fortalece estereótipos e, por conseguinte, concepções menos voltadas para a inclusão. A inserção e a interação da PcD com as pessoas sem deficiência no ambiente de trabalho possibilitam mudar a perspectiva de colegas e gestores sobre as potencialidades das PcDs (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Dessa forma, as concepções sobre deficiência irão influenciar, sobremaneira, a relação entre a organização, seus membros e as PcDs. Descobrir, portanto, qual(is) a(s) matriz(es) dominante(s) em uma organização contribui para a formulação de estratégias de intervenção nos processos de inserção e inclusão de PcDs, tornando possível a implantação de políticas de diversidade para os deficientes (CARVALHO-FREITAS; TETTE, 2012). Entender as concepções de deficiência colabora para que gestores preparem as equipes que irão receber a PcD, visto que a inserção desta no ambiente de trabalho despertará de imediato estereótipos e crenças que impactarão no tratamento a ser dado à PcD (NELISSEN et al., 2016). Logo, o desenvolvimento de uma mentalidade positiva acerca da inclusão da PcD no ambiente de trabalho conscientiza os membros organizacionais sobre mudanças que devem acontecer no contexto organizacional para que o processo de inclusão efetivamente aconteça (VILELA; LEITE, 2017).

2.2 Lei de cotas e seus impactos

A inclusão social de PcDs requer ações estruturadas e planejadas, já que barreiras culturais e históricas impedem que o processo de inclusão ocorra naturalmente (BAHIA; SCHOMMER, 2010). Por isso, em 1990, a Lei 8.213/91, conhecida como Lei de cotas, foi criada e modificou o cenário corporativo (Brite, Nunes & Souza, 2017). A Lei 8.213/91 estipula uma quantidade mínima de PcDs dentro das organizações, segundo o número de funcionários que ela possui, como expõe o artigo 93 da referida Lei (BRASIL, 1991):

Art. 93 - a empresa com 100 ou mais funcionários está obrigada a preencher de dois a cinco por cento dos seus cargos com beneficiários reabilitados, ou pessoas portadoras de deficiência, na seguinte proporção:

- até 200 funcionários..... 2%
- de 201 a 500 funcionários..... 3%
- de 501 a 1000 funcionários..... 4%
- de 1001 em diante funcionários... 5%

Contudo, a inclusão baseada na lei de cotas deixa lacunas quanto ao objetivo de tornar a inclusão da PcD um fato na sociedade brasileira, pois as empresas ainda incluem devido às pressões fiscais e sem realizarem grandes investimentos e mudanças em suas estruturas (SIMONELLI; JACKSON FILHO, 2017). A lei de cotas

foi um marco social inquestionável para a inclusão das PcDs, mas a dependência de seu cumprimento por meio da ação fiscalizatória evidencia a contínua presença de estratégias não inclusivas por parte das organizações (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009).

Um exemplo desse tipo de estratégia é a tentativa de evitar o enquadramento na lei de cotas, ou então questionar a legalidade da mesma (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Além disso, a lei de cotas não exige a observância quanto aos tipos de deficiência. Desse modo, as empresas contratam de forma seletiva, escolhendo candidatos com deficiências mais convenientes e excluindo cegos, surdos, doentes mentais e cadeirantes (RIBEIRO; CARNEIRO, 2009). Empresas que inserem a PcD com o objetivo de cumprir a lei de cotas tendem a desacreditar da capacidade de contribuição da PcD, por isso não criam condições de inclusão (SÁ et al., 2017). Ressalta-se, porém, a conduta das empresas que enxergam valor na contratação das PcDs, uma vez que a manutenção de uma imagem socialmente responsável gera valor para a sua marca (SÁ et al., 2017). Isso permite a geração de práticas inclusivas como as descritas no próximo item.

2.3 Inclusão de deficientes nas organizações: o papel dos indivíduos e da organização

O processo de inclusão das PcDs precisa ser devidamente conduzido pelos dirigentes organizacionais. Eles precisam despertar o interesse dos trabalhadores para a integração das PcDs, pois os membros anteriores serão fontes de informação e conhecimento para o novo membro (CARVALHO-FREITAS et al, 2010). Para tanto, os benefícios da contratação de pessoas com deficiência devem ser explicados previamente, como, por exemplo, a oportunidade de obter diversidade de pensamentos dentro da organização. Neste sentido, o trabalho do gerente compreende a tarefa de minimizar preconceitos dentro da equipe e ajudar as PcDs na transposição de barreiras relativas ao trabalho, a fim de não prejudicar sua produtividade (HEPP, 2001). Práticas de sensibilização e ações para a adaptação das condições de trabalho são exemplos importantes da atuação dos gestores para a inclusão das PcDs (SASSAKI, 1997; CARVALHO-FREITAS, 2007).

As PcDs necessitam que seus gestores estejam atentos para comportamentos de exclusão e que propiciem a elas participação tanto profissionalmente quanto socialmente (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011). No entanto, o gestor espera que as PcDs apontem suas necessidades, sem questionar que isso pode não acontecer pelo receio delas em serem vistas como alguém incapaz de realizar a atividade (SERRANO; BRUNSTEIN, 2011).

Outra dificuldade enfrentada pelas PcDs dentro das organizações é a ausência de oportunidades de ascensão. Por isso, se faz importante comunicar para as PcDs critérios de crescimento, elencar as carreiras existentes, comportamentos e pré-requisitos necessários para que a organização escolha o funcionário que irá ascender (ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014).

A empresa inclusiva também proporciona mudanças em suas práticas, adaptando o ambiente físico, reforçando as relações de respeito e promovendo a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários (HEPP, 2001; MACHADO, 2011). Ou seja, é preciso pensar na exclusão de barreiras físicas para proporcionar uma melhor locomoção da pessoa com deficiência dentro do ambiente de trabalho. Também é necessário prover à PcD a tecnologia e o treinamento adequados para o desempenho de sua função e, assim, dar oportunidade ao desenvolvimento de suas habilidades. Além disso, faz-se relevante o mapeamento de cargos para que a

organização tenha conhecimento das exigências físicas, tecnológicas e de competência para cada função (SASSAKI, 1997; HEPP, 2001; GIL et. al, 2002).

Para que a inclusão seja bem-sucedida é necessária a institucionalização de normas e procedimentos de socialização organizacional das PcDs. A seleção das PcDs precisa contemplar as capacidades individuais e as capacidades organizacionais de receber a PcD. Outro ponto importante é ter uma estrutura aberta para negociar as condições de trabalho para que as PcDs consigam desempenhar suas tarefas em igualdade (CARVALHO-FREITAS et al., 2010).

O estilo de direção dos gestores pode contribuir para uma maior socialização das PcDs. Gestores que realizam um acompanhamento mais próximo de seus subordinados, mostrando como a atividade deve ser feita, informando se foi feita dentro das expectativas e ajudando nas dificuldades, possibilitam maior socialização das PcDs no ambiente de trabalho (ASSIS; CARVALHO-FREITAS, 2014). Nesse contexto, Procknow, Rocco e Munn (2017) argumentam que se faz necessária uma mudança na postura de líderes nas organizações, a fim de desconstruir e reconstruir oportunidades de desenvolvimento de liderança para serem inclusivas, a partir da valorização da experiência de deficientes restauradas por meio do estar relacional com os outros e do diálogo autêntico.

Políticas de recursos humanos antidiscriminatórias são importantes para diminuir ou extinguir percepções de desigualdade entre trabalhadores com e sem deficiência. A desigualdade é um fator de grande impacto no desempenho e na satisfação da PcD. O tratamento desigual pode explicar comportamentos negativos pelas PcDs como baixa produtividade, inadaptação ou reclamações constantes (VILLANUEVA-FLORES; VALLE-CABRERA; RAMÓN-JERÓNIMO, 2015). A empresa que observa a inclusão como oportunidade e trabalha para alcançar a satisfação dos novos membros passa a ter seu esforço reconhecido pelas PcDs. Estas, por sua vez, enxergam esse esforço como fator relevante para a obtenção de prestígio, admiração e respeito diante da sociedade (ÁVILA-VITOR; CARVALHO-FREITAS, 2012).

Desse modo, os profissionais de RH podem desempenhar um papel crítico para tornar a inclusão uma realidade para aqueles com deficiência (KULKARNI; LENGNICK-HALL, 2013), abordando as complexidades das fronteiras culturais, valorizando as experiências de pessoas com deficiências, modificando a linguagem em como as deficiências são descritas, removendo ou reduzindo obstáculos e incentivando políticas e práticas efetivas para tornar a organização menos excludente (THOMS; BURTON, 2018). É sabido que os gestores de RH muitas vezes se esforçam para equacionar as variáveis envolvidas na contratação de PcDs, uma vez que os desafios enfrentados pelas PcDs extrapolam os limites e ações organizacionais, como a falta de qualificação ou estudo formal, excesso de proteção familiar, medo de perder o benefício de prestação continuada (BPC) e carência de transportes acessíveis (COUTINHO; RODRIGUES; PASSERINO, 2017).

Essas variáveis, muitas vezes, somam-se a falta de preparo de gestores de RH, os quais podem realizar uma seleção pautada na formação profissional, sendo que há falhas no sistema educacional que dificultam a qualificação da PcD. Isso faz com que a PcD ocupe cargos de menor complexidade ou dificulte o preenchimento da vaga (LORENZO; SILVA, 2017). Assim, ações educativas precisam ser empreendidas nas empresas com o objetivo de incluir e reter esse grupo de pessoas historicamente excluído (BRITE; NUNES; SOUZA, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atingir o objetivo proposto, optou-se pelo método qualitativo denominado estudo de caso, de caráter exploratório. O estudo de caso busca analisar em profundidade o comportamento dos indivíduos participantes de um cenário específico (YIN, 2015), como no caso proposto.

A escolha da organização a ser pesquisada se deu a partir de três critérios fundamentais: a organização deveria possuir um departamento de Recursos Humanos estruturado, ter em seu quadro de contratados formais pessoas com alguma deficiência, e permitir o acesso dos pesquisadores para a realização da pesquisa.

Desta forma, foi escolhida para realização deste estudo uma cooperativa agrícola situada na região sul de Minas Gerais. A cooperativa pesquisada foi fundada a partir da ideia de um grupo de produtores rurais no ano de 1951, mas somente em 1953 se consolidou no município. Com o passar dos anos, a organização cresceu de tal modo que passou do âmbito municipal para o regional, abrindo filiais em outros municípios. Atualmente, são mais de 1.300 associados, entre eles produtores de café, leite e milho, e um total de 206 pessoas compondo todos os setores da organização.

Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas com o Presidente da cooperativa, com o Gerente Administrativo, com a Analista de Recursos Humanos e com cinco trabalhadores com deficiência, sendo estes últimos todos do gênero masculino, já que a empresa não possuía trabalhadoras com deficiência. As entrevistas foram conduzidas a partir de roteiros semiestruturados. De acordo com Boni e Quaresma (2005), além de uma abertura e proximidade maior entre entrevistado e entrevistador, outra vantagem importante na utilização de entrevistas semiestruturadas está no fato de que com ela o pesquisador possui uma elasticidade quanto à duração das entrevistas, possibilitando uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos, como também permite um maior direcionamento para o tema, intervindo, se necessário, para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Assim, os roteiros semiestruturados de entrevista continham 16 questões cada, direcionados para cada tipo de respondente, isto é, um roteiro para o grupo de deficientes, um para a gestora, um para o presidente e outro para o gerente administrativo. Caso sentisse necessidade, o entrevistador poderia acrescentar outras questões durante a entrevista, as quais foram agendadas com antecedência, de acordo com a disponibilidade de datas e horários dos entrevistados. Cada entrevista durou, aproximadamente, cinquenta minutos, e foram realizadas na própria empresa, em uma sala concedida para tanto. Primeiramente, foram entrevistados o presidente da cooperativa, o gerente administrativo e a analista de Recursos Humanos e, posteriormente, foram realizadas as entrevistas com as pessoas com deficiência. A fase da coleta de dados durou cerca de vinte e cinco dias, tendo em vista que as entrevistas foram concedidas na própria empresa, o tempo de duração das mesmas e a limitação de tempo de alguns funcionários.

Os quadros 1 e 2 apresentados abaixo mostram a caracterização da amostra de pesquisa no que tange à gênero, idade, o grau de escolaridade, o cargo ocupado e o tempo de trabalho na empresa, bem como o tipo de deficiência, quando for o caso. A fim de preservar o sigilo das identidades dos participantes e a confidencialidade dos dados coletados, os nomes dos respondentes nos quadros 1 e 2 foram substituídos por códigos, isto é, G(n) para os gestores (presidente, gerente e analista de recursos humanos) e D(n) para as pessoas com deficiência entrevistadas que trabalham na cooperativa.

Quadro 1 – Caracterização dos gestores da cooperativa

| G(n) | Gênero | Escolaridade | Cargo | Tempo no cargo |
|-------------|---------------|---------------------|------------------------------|-----------------------|
| G1 | Masculino | Superior completo | Presidente da cooperativa | 6 anos |
| G2 | Masculino | Superior completo | Gerente administrativo | 24 anos |
| G3 | Feminino | Superior completo | Analista de Recursos Humanos | 8 meses |

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 2 – Caracterização dos trabalhadores com deficiência

| D(n) | Gênero | Idade (em anos) | Escolaridade | Cargo | Tempo na empresa | Deficiência |
|-------------|---------------|------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| D1 | Masculino | 30 | Ensino superior completo | Auxiliar de cobrança | 1 ano e 5 meses | Física |
| D2 | Masculino | 40 | Ensino fundamental completo | Chefe de pista | 3 anos | Física |
| D3 | Masculino | 27 | Ensino médio completo | Auxiliar administrativo | 2 meses | Auditiva |
| D4 | Masculino | 45 | Ensino fundamental incompleto | Auxiliar geral | 3 anos e 9 meses | Auditiva |
| D5 | Masculino | 22 | Ensino médio completo | Operador de caixa | 4 anos e 5 meses | Física |

Fonte: dados da pesquisa

Antes de dar início às entrevistas, o pesquisador se apresentava e expunha ao entrevistado os objetivos e a justificativa do estudo. Além de garantir ao entrevistado o sigilo de identidade, o entrevistador questionava sobre a possibilidade de se gravar a entrevista, com o objetivo de que nenhuma informação relevante fosse perdida. Feita a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas na íntegra antes de serem analisadas.

A análise dos dados foi feita por meio da Análise do Discurso Linguística, que tem sido amplamente utilizada em pesquisas qualitativas nos estudos organizacionais, tanto a nível nacional (FARIA, 2015), quanto internacional (ALVESSON; KÄRREMAN, 2011), com o objetivo de focar em aspectos simbólicos relacionados à produção de sentido, investidos de significância para e pelos sujeitos (PÊCHEUX, 2014).

Trata-se de um aparato teórico-metodológico baseado em articulações entre diferentes áreas do conhecimento, como a Linguística, a Filosofia e as Ciências Sociais (ORLANDI, 2009), que dá atenção especial

aos detalhes linguísticos dos registros de discurso, tanto em textos escritos quanto em transcrições de fala, orientada mais na direção do *corpus* da pesquisa, particular e situado, que em teorias e modelos abstratos de discurso, a fim de analisar por que certos enunciados tomam as formas específicas que eles têm (JOHNSTONE; EISENHART, 2008). Desse modo, a sistematização da análise dos dados desta pesquisa levou em consideração alguns dos principais elementos listados por Faria e Linhares (1993) para a realização da análise de discurso, a saber: a produção social do discurso, personagens, posto e pressuposto, silenciamentos, escolhas lexicais, temas e figuras, e interdiscursos.

Descritos os procedimentos metodológicos para a condução da pesquisa, a próxima seção diz respeito à análise dos resultados e discussões obtidas, a qual está subdividida em dois tópicos: a perspectiva dos dirigentes e a perspectiva dos trabalhadores com deficiência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Inclusão de PcDs nas organizações: a perspectiva dos dirigentes

O presidente da cooperativa admite não saber uma definição exata de deficiência, mas de acordo com sua percepção, deficiência é a ausência de algo no ser humano, que o impede de ser completo, como explicita em sua fala: “Deficiência é quando falta alguma coisa. Essa falta pode ser fisicamente, pode ser até profissionalmente” (G1). Pode-se dizer, de acordo com o discurso de G1 e considerando a teoria de Carvalho-Freitas (2007), que o presidente da cooperativa interpreta a deficiência de acordo com duas Matrizes: a espiritual, já que transmite compaixão em seu discurso quando as PcDs possuem baixo desempenho, e a normalidade, pois a adaptação das PcDs que trabalham na cooperativa depende, exclusivamente, delas.

A visão da analista de recursos humanos sobre a presença de PcDs no ambiente organizacional se baseia em não as distinguir das pessoas sem deficiência. Ela acredita que não se pode fazer da deficiência um fator de diferenciação, uma vez que todos os seres humanos são, pelo menos em algum aspecto, deficientes, no sentido de possuir diferentes tipos de limitação, ainda que estas não sejam visíveis. Em suas palavras:

Às vezes, uma pessoa demonstra mais... Às vezes uma pessoa vem com alguma coisa que fica mais clara aos olhos dos outros, mas todo mundo tem uma deficiência, alguma coisa que tem para aprender, para evoluir, para melhorar (G3).

A partir do trecho acima, percebe-se, pelas escolhas lexicais da entrevistada, o eufemismo enquanto figura de linguagem para tentar suavizar a expressão de deficiência que é mais visível “aos olhos dos outros”. Além disso, é possível afirmar que a visão dos dirigentes para com os funcionários deficientes demonstra um entendimento distorcido sobre a inclusão de pessoas com deficiência no ambiente de trabalho, já que consideram equiparadas as diferenças entre PcDs e pessoas sem deficiência. Esta postura tende a impedir o desenvolvimento de políticas e práticas que adequem o ambiente organizacional às necessidades do deficiente, fazendo com que este, muitas vezes, tenha dificuldade de se incluir em um ambiente que pode não estar preparado para recebê-lo.

Isso significa que a adaptação parte do deficiente e não da empresa e que, caso essa adaptação não seja eficaz, as PcDs estarão sujeitas à exclusão (Kulkarni & Valk, 2010). A cooperativa, então, possui uma postura que pode ser explicada pela matriz normalidade e possui práticas condizentes com esse ponto de vista, como não

oferecer condições distintas para as PcDs melhor se adaptarem e desempenharem suas funções, corroborando os estudos de Carvalho-Freitas (2007) e Carvalho-Freitas et al. (2010).

Além disso, segundo o presidente, a entrada de PcDs na organização só trouxe benefícios para a empresa. No entanto, ele silencia tais ganhos e admite que a contratação começou a partir da obrigatoriedade da Lei de Cotas. Caso contrário, admite o presidente, não haveria PcDs empregadas na organização. Portanto, o discurso do presidente também é explicado pela matriz técnica, em que as PcDs e sua inclusão nas organizações são vistos como recursos a serem administrados para melhorar o desempenho da empresa, bem como se relaciona aos benefícios advindos de sua contratação (ÁVILA-VITOR; CARVALHO-FREITAS, 2012) perante a obrigatoriedade da lei.

Do mesmo modo, corroborando os estudos de Simonelli e Camarotto (2011), as políticas adotadas pela empresa no ato da contratação das PcDs têm priorizado aquelas que favorecem a sua produção, o que pode ser comprovado em duas falas da gestora, em que a habilidade, enquanto um percurso temático, é ressaltada para justificar a contratação de PcDs que auxiliem na melhora do desempenho e da produtividade da cooperativa:

Todos temos deficiências e todos temos habilidades. Então, a gente podendo explorar a habilidade de uma pessoa, ela sendo deficiente ou não, ela vai ser bem-vinda no quadro de funcionários da cooperativa [...] Como eu falei, se as habilidades dela, da pessoa, puderem ser aproveitadas pela cooperativa, a gente recebe (G3).

Assim como a gestora expõe a necessidade de que os funcionários com deficiência atinjam expectativas de desempenho iguais aos dos colegas sem deficiência para que sejam considerados eficientes, o presidente e o gerente administrativo também comprovam essa necessidade, explicada pela matriz técnica e sua concepção voltada ao desempenho e produtividade das PcDs nas organizações. Eles observam ainda que a deficiência costuma não atrapalhar a produtividade da PcD no dia a dia e que as dificuldades iniciais de adaptação são equivalentes as dos demais funcionários. Mas que “em alguns casos em que a deficiência é maior, deixa a desejar, a gente supre isso com bastante amor” (G1), sendo o “amor” outro tema que surge no discurso do presidente para reforçar novamente a concepção de deficiência segundo a matriz espiritual. Porém, ainda que reconheça a existência de algumas “deficiências maiores” – o que por si só pressupõe a existência, para ele, de “deficiências menores”, que não deixariam a desejar – o presidente afirma não ter havido nenhuma mudança na estrutura da organização para a entrada dos deficientes, por não ser necessário, indo ao encontro da matriz normalidade para concepção de deficiência e sua noção de falsa igualdade (KULKARNI; VALK, 2010).

Outro percurso temático ressaltado foi o recrutamento das PcDs, que, segundo a analista de recursos humanos, inicialmente é feito pelo banco de dados que a organização possui. Caso o perfil desejado não seja encontrado, a vaga é então aberta no Sistema Nacional de Emprego (SINE). A entrevistada ressaltou que qualquer pessoa pode preencher o currículo para entrar na organização e, se a pessoa corresponder ao perfil procurado, será recebida no quadro de funcionários da empresa. Contudo, algumas ações são realizadas pela cooperativa antes da admissão das PcDs, como a análise do cargo (com vistas a identificar se o deficiente está apto para desenvolver as funções correspondentes a vaga). Isto se justifica pela necessidade de não se contratar um deficiente para um cargo que exija algum tipo de atividade que este não possa realizar.

O presidente confirma os processos de recrutamento e seleção da empresa que corresponde à fala da analista de RH. Porém, discorda quanto ao fato de que qualquer deficiente que corresponder ao perfil da vaga

será chamado, pois, segundo ele, a empresa tem que ter quatro deficientes e, por isso, a empregabilidade dos deficientes depende da necessidade da empresa em suprir a cota: “Nós só temos chamado quando realmente precisa que se chame” (G1). Por meio da escolha lexical “só”, esse discurso denota, mais uma vez, como a contratação de PcDs nessa organização se encontra vinculada ao interdiscurso da obrigatoriedade legal, bem como uma concepção de deficiência que está calcada nos benefícios que a contratação dessas pessoas pode trazer para a organização (matriz técnica).

Além disso, o presidente e o gerente administrativo disseram não haver treinamento para os novos funcionários com deficiência. Dessa maneira, nota-se que os gestores não são conscientes da importância em oferecer treinamento para as PcDs no momento de sua entrada na organização, para que elas desenvolvam as habilidades necessárias para o cargo a ser ocupado, conforme ressaltado por Gil et. al (2002) e Machado (2011). Assim, os gestores desta empresa esperam que este processo ocorra de maneira informal e por iniciativa do próprio trabalhador, reforçando por um lado, a concepção da matriz normalidade e se distanciando, por outro lado, da matriz técnica, que também se relaciona com a capacidade dos gestores e funcionários realizarem treinamentos para lidar com as diferenças e melhorar o convívio entre as partes (ÁVILA-VITOR; CARVALHO-FREITAS, 2012).

Como foi possível perceber pelos relatos, após a contratação, não existe um acompanhamento do indivíduo ingresso. O selecionado passa apenas por um treinamento informal, ou seja, dado pelos próprios colegas de trabalho. Também não é feito nenhum tipo de treinamento ou sensibilização com os demais funcionários, sendo mencionado pela gestora apenas a realização de uma conversa com o encarregado para saber se o grupo está aberto para lidar com um colega de trabalho deficiente, o que ela acredita ser uma forma eficiente de sensibilização. A esse respeito, ela ressalta: “Eu sempre vou mostrando o lado positivo daquilo. E a aceitação vem... A aceitação sempre é boa” (G3).

É interessante observar que, ao analisar o posto e o pressuposto dos discursos, a analista de recursos humanos fala em um “lado positivo daquilo”, como se tentasse compensar ou justificar o pressuposto de um lado negativo deste processo. Ainda, considerando a prática adotada pela organização, depreende-se o quanto esta pode vir a ser um grande empecilho para a inclusão das PcDs no ambiente de trabalho, pois os colegas podem não estar preparados para treiná-los adequadamente ou até mesmo podem não estar dispostos a fazê-lo (SASSAKI, 1997; HEPP, 2001; GIL et. al, 2002). Além disso, a percepção do encarregado pode não corresponder à dos demais trabalhadores, o que pode gerar uma falsa ideia de aceitação (CARVALHO-FREITAS et al., 2010).

Ademais, a gestora diz estar sempre disponível para receber e ouvir os trabalhadores com deficiência:

A gente nunca pensou em diferenciar eles de alguma maneira, né?! Claro que assim, a gente está a disposição de qualquer funcionário para o que precisar, mesmo se ele for deficiente (G3).

Porém, fica evidente no trecho acima uma clara contradição nos discursos da analista de RH. Quando ela se coloca à disposição dos trabalhadores “mesmo se ele for deficiente”, ela delinea uma distinção que faz entre pessoas com deficiência daquelas sem deficiência. Essa distinção, entretanto, foi constantemente negada

em outros discursos, inclusive no mesmo trecho destacado acima, em que a analista afirma que “nunca pensou em diferenciar eles de alguma maneira”.

Percebe-se, desta forma, corroborando os achados de Carvalho-Freitas (2007), como a concepção dos dirigentes organizacionais sobre a deficiência influencia as práticas e ações para inclusão das PcDs nas organizações. A partir das análises realizadas, é possível observar nessa cooperativa uma falsa perspectiva de inclusão, baseada em critérios de equiparação das diferenças entre PcDs e sem deficiência, o que consequentemente delinea um ambiente que dificulta a inclusão. O quadro abaixo (Quadro 3) sintetiza a concepção de deficiência por parte dos gestores de acordo com o modelo de matrizes proposto por Carvalho-Freitas (2007).

Quadro 3 – Gestores e suas concepções de deficiência

| G(n) | Cargo | Concepção de deficiência |
|------|------------------------------|---|
| G1 | Presidente da cooperativa | Matriz espiritual, matriz normalidade e matriz técnica. |
| G2 | Gerente administrativo | Matriz normalidade e matriz técnica. |
| G3 | Analista de Recursos Humanos | Matriz normalidade e matriz técnica. |

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Inclusão de Deficientes nas Organizações: a perspectiva das pessoas com deficiência

Um dos temas que surgiram nas entrevistas com os trabalhadores com deficiência foi como descobriram a vaga de suas funções atuais. A descoberta da vaga surgiu por meio de amigos e parentes, os quais fizeram o primeiro contato com a organização e garantiram aos gestores que a deficiência dos seus indicados não atrapalharia o bom desempenho no trabalho.

Até esse amigo que me indicou, quando a gente treinava junto, ele ainda conversou com o gerente do almoxarifado. No caso, creio eu, pelo o que o rapaz me falou nas entrelinhas, que ele falou: ‘ah o rapaz tem um problema na perna, mas não se preocupa não que ele dá conta de trabalhar (D2).

Esse discurso demonstra a necessidade das pessoas que indicam as PcDs reforçarem a capacidade do deficiente para o trabalho, como forma de assegurar à organização que ela não terá “problemas” com a contratação. Tal atitude, além de se relacionar com o interdiscurso da alta rotatividade de PcDs nas organizações (FIALHO et al., 2017), também evidencia que a organização seleciona os candidatos deficientes da cooperativa com base na matriz subsistência/sobrevivência (CARVALHO-FREITAS, 2007). Nessa matriz, as PcDs são integradas se provarem sua capacidade de contribuição para a tarefa. Essa visão de deficiência faz com que a organização prefira a contratação de PcDs com pequenas lesões (SIMONELLI; CAMAROTTO, 2011), como demonstrado na seção anterior pelo discurso do presidente da cooperativa ao se referir a “deficiências menores”.

Percepção compartilhada também pelo entrevistado D1, o qual afirma sua contratação ter ocorrido devido à obrigação legal, e que esta oferece desvantagem para os deficientes com lesões complexas.

Essa lei [lei de cotas] fala todo e qualquer deficiente físico. Sinceramente, a pessoa que tem a limitação física ela é prejudicada por essa lei [...], por exemplo, eu sou uma pessoa que faço o uso de muletas para me locomover, e tem pessoas que fazem o uso de cadeiras de rodas para se locomoverem, e tem pessoas que tem decepado um dedo, amputação de meio dedo e essa pessoa é considerada deficiente físico. E ela pode fazer toda e qualquer tarefa que o mercado de trabalho exige, como uma pessoa normal. Essas pessoas, às vezes, vêm disputar a vaga de deficiente físico. E tira a possibilidade de quem realmente tem a necessidade disso [...] (D1).

De acordo com o trecho acima, é possível destacar que alguns trabalhadores com deficiência questionam a abrangência e a concepção de deficiência física, inclusive, da própria lei de cotas. Nota-se, conforme ressaltado por Simonelli e Camarotto (2011), como é comum a predileção das organizações por pessoas com deficiências “mais leves”, para que o cumprimento legal não prejudique o desempenho da organização. Esta informação encontra respaldo no discurso dos dirigentes, ao mencionarem que a empregabilidade das PcDs na cooperativa está ligada ao cumprimento da cota de quatro deficientes.

Vale destacar que o processo de seleção dos PcDs difere entre os entrevistados. D5 e D2 relataram ter participado de três etapas: indicação, entrevista e análise de currículo. Já D1 realizou uma prova escrita, preenchimento de um questionário e entrevista. Ele afirmou ainda que a empresa levou em consideração seu currículo e que fez uma avaliação para verificar se ele se encaixaria naquela função sem que corresse nenhum risco, já que, inicialmente, foram oferecidas duas vagas pela cooperativa. Porém, ele concorreu somente naquela que era condizente com as suas possibilidades.

O entrevistado D3 afirmou não ter feito nem prova nem entrevista, mas que foi chamado para uma conversa. Disse ainda que muitas perguntas lhe foram feitas, mas que, devido à sua deficiência auditiva, sentiu dificuldade para entendê-las. Para resolver o problema, lhe trouxeram um papel e, desse modo, ele pôde entender melhor o que estava sendo falado.

Desse forma, fica evidente pelos discursos dos entrevistados que a cooperativa não possui uma política de recursos humanos que direcione o processo de seleção de PcDs na empresa, já que apenas a fala do entrevistado D1 corrobora o discurso da analista quanto às ações realizadas pela cooperativa antes da admissão da pessoa com deficiência, uma vez que ela alega haver essa análise do cargo percebida na fala de D1 para evitar colocar o funcionário em um cargo que este não possa realizar. Nesse caso, devido à sua limitação física, o deficiente justificou que precisava se encaixar em atividades que exigissem mais esforços mentais e de membros superiores.

No entanto, o cuidado de pensar e mapear a compatibilidade dos cargos para os demais funcionários com deficiência no momento da seleção não foi observado. De maneira oposta, o entrevistado D5 relata que foi realocado várias vezes após a sua contratação, já que não se adaptou ao cargo, e que em todas essas vezes foi preciso aprender a desenvolver as novas funções sozinho. Mesmo passando por essas constantes realocações, o entrevistado D5 possui um sentimento positivo para com a empresa. Segundo ele, há um esforço da organização em tê-lo como funcionário, o que lhe gera um sentimento de valorização e satisfação (ÁVILA-VITOR; CARVALHO-FREITAS, 2012).

Ela (a empresa) inclui. Ela (a empresa) abre portas para as pessoas portadoras de necessidades. Eu vou dizer até que eles valorizam porque eles tinham o direito de, num primeiro momento, de eu não ter me adequado ao cargo, eu ter sido mandado embora [...] e tudo o mais. Não! Eles me realocaram quantas vezes foram necessárias até que eu me adequasse a uma função específica para mim. Foi até um ponto positivo que aconteceu comigo e eu me lembro de ter acontecido com outras pessoas que já passaram por aqui e que também tinham, algumas... não vou dizer deficiência, mas, no geral, a empresa sempre tenta colocar o funcionário aonde ele vai se dar bem. Isso para mim é um tipo de valorização (D5).

A partir do trecho acima, se questiona qual o motivo desta pessoa ter sido realocado tantas vezes pela organização e qual o custo deste processo constante de readaptação para o deficiente. Além do desgaste da PcD neste processo, mais uma vez fica clara a postura passiva da organização, que transfere toda a responsabilidade do rearranjo ao trabalhador. A fala do entrevistado D3 exposta anteriormente sobre seu processo seletivo também evidencia um problema ainda maior na falta de uma política de inclusão de PcDs, pois desconsiderar as diferenças, por parte dos líderes e da analista de RH, dificultou e constrangeu um candidato no momento da seleção. Por isso, a real inclusão pensa nas diferentes barreiras que a PcD pode enfrentar antes, durante e após sua integração dentro da organização (SASSAKI, 1997; HEPP, 2001; GIL et. al, 2002).

Os trabalhadores deficientes entrevistados também evidenciaram em suas falas a inexistência de cursos e treinamentos para aperfeiçoamento na função. Há somente o treinamento informal relatado pelos entrevistados e pela gestora de RH. O fato de não haver treinamentos ou de estes serem realizados de maneira informal (a partir das instruções dos próprios colegas de trabalho) pode vir a prejudicar não só o funcionário com deficiência, mas também os demais, uma vez que o colega de trabalho pode não estar preparado para passar as informações de maneira adequada ou pode querer reter essas informações para si. A falta de treinamento pode, inclusive, impedir o melhor desempenho da PcD (VILLANUEVA-FLORES et al., 2015). Por isso, há a necessidade de se desenvolver políticas de recursos humanos capazes de diminuir a desigualdade entre trabalhadores com e sem deficiência.

No que se refere ao relacionamento interpessoal, todas PcDs afirmaram ter um bom relacionamento com os demais funcionários e que nunca sofreram qualquer tipo de preconceito dentro da organização. Apesar do bom relacionamento, de acordo com D2, um dos grandes desafios enfrentados pelo deficiente é conviver com a constante desconfiança ou mesmo a descrença de suas capacidades, o que gera desconforto. Contudo, o próprio D2 complementa que sua capacidade foi sendo reconhecida ao longo da convivência. Convivência esta que ele acredita ser o melhor remédio contra o preconceito: “Aí eu trabalhando, ele [chefe] foi vendo e logo falou: ‘ah, mas você não tem nada não, tá trabalhando, faz normal as coisas’”.

Nota-se ainda que, mesmo sem um processo de sensibilização, as pessoas vão, ao longo do tempo, desmistificando a figura do “deficiente incapaz”, fazendo com que a pessoa com deficiência seja incluída. Novamente em um processo *per se*. Dessa forma, os laços de companheirismo formados se tornam fortes o suficiente para que um deficiente se mantenha na organização, muitas vezes, não pela organização em si, mas pelo vínculo que possui com seus colegas de trabalho.

Eu vou te dizer uma verdade. Acho que uma das maiores qualidades da cooperativa hoje é o ambiente de trabalho. Muitas das coisas que eu faço pela cooperativa hoje não é pela cooperativa, é por quem está trabalhando do meu lado. Sempre que eu preciso de alguma coisa, seja pela deficiência ou não, quem está do meu lado me ajuda. Sempre que eu posso ajudar com alguma coisa eu ajudo. Até que, pelo menos no setor em que eu estou e pelos que eu passei, não tenho nada a reclamar, só a agradecer todo mundo que passou por perto de mim (D5).

Mais uma vez fica evidente como a organização se abstém de seu papel inclusivo. Assim, com base no trabalho de Machado (2011), devido à falta de suporte que reforce as relações de respeito e que promova a capacitação e o desenvolvimento dos funcionários, fica exclusivamente a cargo do deficiente “provar” que tem capacidade para estar naquele grupo e conquistar a confiança e o respeito de seus colegas de trabalho.

Quanto ao acompanhamento das PcDs por parte do setor de RH da empresa, vale destacar que as opiniões foram divergentes. Os trabalhadores deficientes D2, D3 e D4 afirmaram receber pouco auxílio desse departamento, o que destoava da fala da gestora, quando diz que o RH se mostra disponível e ativo para uma efetiva inclusão das PcDs no ambiente de trabalho.

No que tange a realização pessoal com o trabalho, para D2 esta reside em duas razões: pelo fato de ter uma ocupação e por motivos financeiros (para prover sustento a família). A fala de D2 corrobora a visão de Carvalho-Freitas (2009) de que o trabalho é uma oportunidade de o indivíduo se mostrar útil e independente. Já D1 acredita no fato de que a empresa contrata as PcDs por ser uma exigência legal, mas afirma que depois de fazer parte do quadro de funcionários da empresa os colegas tomam conhecimento de que as PcDs são pessoas como os demais funcionários e o convívio se torna amigável, sendo que é a partir desse momento que ocorre a verdadeira inclusão.

Desse modo, pode-se dizer que este estudo corrobora os achados de Freitas et al. (2017) e Miranda e Carvalho (2016), já que o movimento de inclusão de PcDs na cooperativa pode ser caracterizado por meio de práticas que introduzem as PcDs no ambiente de trabalho, mas não necessariamente as incluem. Além disso, ainda em concordância com os estudos citados, nota-se que esse processo de inserção de PcDs na cooperativa é impulsionado, basicamente, por uma questão legal, isto é, os trabalhadores com deficiência são contratados apenas para preencher a reserva legal garantida pela Lei de Cotas. Tal fato distancia-se, por exemplo, dos achados de Assis e Carvalho-Freitas (2014) e Maia e Carvalho-Freitas (2015), os quais demonstraram que em algumas empresas são criados programas inclusivos que dão melhores condições de trabalho às PcDs desde a sua seleção até a sua integração e qualificação dentro da organização.

Assim, os discursos dos dirigentes e dos trabalhadores com deficiência da cooperativa mostraram-se, de certa forma, bastante consonantes. Este estudo se diferencia dos demais por abranger como a concepção de deficiência se caracteriza em diferentes níveis hierárquicos (estratégico e tático). Nesse sentido, entende-se que a principal barreira para cooperativa se tornar uma organização efetivamente inclusiva reside na visão distorcida de inclusão que a gestão possui. Isto porque, como as diferenças são negadas, as pessoas com deficiência perdem a oportunidade de ter as suas necessidades particulares atendidas.

Consequentemente, o cotidiano de trabalho e as políticas e práticas de gestão da inclusão de PcDs são afetados pela concepção de deficiência dos gestores. De acordo com os entrevistados, é possível afirmar que não há políticas de recrutamento e seleção voltadas para as pessoas com deficiência na cooperativa. O que ocorre são pequenos ajustamentos e adequações que são feitos à medida que emerge a necessidade, como ocorreu na

entrevista de seleção de D3, deficiente auditivo, quando lhe entregaram um papel para melhorar a compreensão do que era discutido no momento. Não havia ali, por exemplo, um profissional de Libras que pudesse auxiliar na entrevista. Foi visto que o recrutamento – muitas vezes realizado de maneira informal –, a seleção e a contratação dependem de uma “garantia de capacidade” para a realização das tarefas.

Já as tarefas são desenvolvidas em ambientes, muitas vezes, despreparados para receber o deficiente, e este assume o cargo sem qualquer treinamento formal. Tal fato não só demonstra a inexistência de políticas para capacitação e desenvolvimento e de práticas de acompanhamento desses trabalhadores, como também denota pouca atenção dada ao desenho e análise de cargos ajustados as necessidades das PcDs. Por mais que a gestão tenha buscado mapear as necessidades de D1 durante sua entrevista de seleção, na prática foi visto que D5, por exemplo, foi realocado de cargos diversas vezes. Nesse sentido, como não há um preparo dos colegas nem a adequação da estrutura organizacional, as sensibilizações coletivas mencionadas por Carvalho-Freitas (2007), a confiança e o “atestado de capacidade” são alcançados apenas ao longo do tempo, após o cumprimento das responsabilidades assumidas.

Ademais, se por um lado temos uma política de salários igualitária, como exposto pelos trabalhadores deficientes entrevistados, por outro lado podemos perceber uma postura administrativa clássica próxima ao *Homus economicus*. E, conforme ressaltou Abreu e Moraes (2012), a importância do trabalho para o deficiente vai muito além de aspectos meramente econômicos. Portanto, como mencionado, uma das principais práticas cotidianas dos gestores da cooperativa em relação a inclusão de PcDs está no fato de não as distinguir das pessoas sem deficiência que trabalham na empresa, no intuito de tentar diminuir a discriminação que essa diferenciação pode ocasionar no ambiente de trabalho. Contudo, essa postura tende a impedir o desenvolvimento de políticas e práticas que adequem o ambiente organizacional às necessidades do deficiente, fazendo com que este, muitas vezes, tenha dificuldade de se incluir em um ambiente que pode não estar preparado para recebê-lo.

Quadro 4 – Práticas de RH e concepções de deficiência

| Práticas de RH | Concepção de deficiência | Significado |
|--|--------------------------------------|--|
| Recrutamento | Matriz subsistência/sobrevivência | Integrados quando contribuem para a tarefa. |
| Seleção e contratação | Matriz subsistência/sobrevivência | Integrados quando contribuem para a tarefa. |
| | Matriz normalidade | Condições iguais aos funcionários sem deficiência. |
| Remuneração | Matriz normalidade | Condições iguais aos funcionários sem deficiência. |
| Inserção no ambiente de trabalho | Inexistente | - |
| Capacitação, treinamento e desenvolvimento para PcDs | Inexistente | - |

Fonte: dados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo revelou como ocorre o processo de inserção e de inclusão de PcDs dentro de uma organização cooperativa no sul de Minas Gerais. A análise comparativa dos discursos de dirigentes e dos trabalhadores com deficiência da empresa evidenciou a influência que a concepção dos dirigentes sobre deficiência exerce sobre as práticas organizacionais, configurando-se, neste caso, como um entrave para a inclusão de PcDs na organização.

Neste sentido, pode-se dizer que, apesar de os dirigentes considerarem a empresa como inclusiva, os resultados mostraram-se antagônicos ao que se entende por empresa inclusiva. Pode-se dizer que a descondição das diferenças entre os trabalhadores deficientes e os demais trabalhadores foi o meio que a empresa encontrou para não discriminar as PcDs. Porém, essa concepção de normalidade predominante nos discursos dos dirigentes impede o planejamento e a adaptação do ambiente organizacional para um ambiente efetivamente inclusivo. Desse modo, as práticas de RH conferem à PcD a responsabilidade por sua inclusão.

Dessa forma, este estudo contribui para o avanço da área ao vincular as práticas organizacionais de RH com as concepções de deficiência e com as concepções dos gestores. Assim, podemos afirmar que uma organização homogênea em relação às concepções de deficiência, tanto no nível estratégico como no nível tático, não favorece o desenvolvimento de uma empresa inclusiva. Outra contribuição é que os líderes de nível estratégico e tático necessitam estar próximos das PcDs para entender o quanto as práticas de RH precisam ser melhoradas. Caso contrário, as práticas ficarão restritas a necessidade de cumprimento legal do preenchimento de cotas.

Quanto as limitações, além da questão da dificuldade em encontrar horário disponível para a realização das entrevistas com os gestores, deve-se ressaltar que este estudo se refere ao contexto específico de uma organização. Nesse sentido, para pesquisas futuras sugere-se a utilização da abordagem aqui desenvolvida em outros tipos de organizações (instituições públicas, privadas e do terceiro setor), de outros segmentos, regiões e com diferentes estruturas organizacionais, a fim de identificar e comparar a visão de gestores de diferentes níveis hierárquicos acerca da concepção de deficiência, visto a forte influência que isso possui sobre as práticas organizacionais para a efetiva inclusão de PcDs nas organizações, contribuindo, por conseguinte, para o aumento e consolidação das discussões que envolvam a congruência nos discursos de gestores sobre políticas e práticas de inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

Ademais, tendo em vista os resultados aqui encontrados sobre a concepção homogênea de deficiência por parte dos gestores e baseada principalmente na matriz normalidade, recomenda-se ainda para estudos posteriores que se investigue se a formação de gestores de empresas atravessa, de alguma forma, a sensibilização e o conhecimento sobre como gerenciar a diversidade nas organizações, de forma mais geral, e as pessoas com deficiência, especificamente. A qualificação desses profissionais para os processos de inclusão seria importante não somente para aumentar a conscientização nas empresas, mas também para diminuir barreiras, preconceitos, desconhecimento, aumentar o investimento em adequações necessárias e para valorizar mais o potencial das PcDs e seu processo de socialização nas organizações. Vale ressaltar ainda que não se pretende aqui oferecer respostas definitivas, mas espera-se que esta pesquisa contribua para o enriquecimento do conhecimento científico sobre o tema e incite novas discussões na área.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. V. de; MORAES, L. F. R. A qualidade de vida no trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso em uma grande empresa do setor metalúrgico. **Gestão**, v. 10, n. 1, p. 84-104, 2012.
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Decolonizing discourse: critical reflections on organizational discourse analysis. **Human Relations**, v. 6, n. 9, p. 1121-1146, 2011.
- ASSIS, A. M.; CARVALHO-FREITAS, M. N. Estudo de caso sobre a inserção de pessoas com deficiência numa organização de grande porte. **READ-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 496-528, 2014.
- ÁVILA-VITOR, M. D. C.; CARVALHO-FREITAS, M. D. Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção de pessoas incluídas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, n. 4, p. 792-807, 2012.
- BAHIA, M. S.; SCHOMMER, P. C. Inserção profissional de pessoas com deficiência nas empresas: responsabilidades, práticas e caminhos. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 54, p. 439-461, 2010.
- BIANCHI, E. M. P. G., QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, 2017.
- BONI, V.; QUARESMA. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.
- BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de Julho, de 1991. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213cons.htm>. Acesso em: 30 maio 2019.
- CARVALHO-FREITAS, M. D. A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras: Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. Belo Horizonte: **Faculdade de Ciências Econômicas**, 2017. Disponível em: <http://dspace.lcc.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/CSPO-72UKVU/1/maria_nivalda.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2012.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.
- CARVALHO-FREITAS, M. N. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, 2009.
- CARVALHO FREITAS, M. N., & Tette, R. P. G. Pressões no Trabalho e Receptividade de Pessoas com Deficiência. **Psico**, v. 43, n. 4, 2012.
- COUTINHO, K. S.; RODRIGUES, G. F.; PASSERINO, L. M. O trabalho de colaboradores com deficiência nas empresas: com a voz os gestores de recursos humanos. **Revista brasileira de educação especial**, v. 23, n. 2, p. 261-278, 2017.
- DINIZ, D. **O que é deficiência**. São Paulo: Brasiliense, 2007.
- DOBUSCH, L. Gender, Dis-/ability and Diversity Management: Unequal Dynamics of Inclusion?. **Gender, Work & Organization**, v. 24, n. 5, p. 487-505, 2017.
- FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. **Cadernos de Pesquisa**, v. 10, p. 32-38, 1993.
- FARIA, J. H. Análise de Discurso em Estudos Organizacionais: As Concepções de Pêcheux e Bakhtin. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, n. 2, p. 51-71 2015.

FIALHO, C. B. et al. Inclusão de pessoas com deficiência no ambiente organizacional: responsabilidade social ou obrigação legal? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 43-62, 2017.

FREITAS, C. M. L.; PEREIRA, J. R.; HONÓRIO, L. C.; SILVA, W. A. C. A Inserção de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Uma Reflexão à Luz da Responsabilidade Social Empresarial. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 98-118, 2017.

GIL, M. **O que as empresas podem fazer pela inclusão das pessoas com deficiência**. São Paulo: Instituto ETHOS, 2002.

GILBRIDE, D.; STENSRUD, R.; VANDERGOOT, D.; GOLDEN, K. Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities. **Rehabilitation Counseling Bulletin**, v. 46, n. 3, p. 130-137, 2003.

HEPP, M. R. G. O comportamento do gerente de agência bancária frente ao portador de deficiência: um estudo de caso. 2001. Dissertação (Mestrado em engenharia) – Programa de Pós-graduação da Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2001

HOUTENVILLE, A.; KALARGYROU, V. People with disabilities: Employers' perspectives on recruitment practices, strategies, and challenges in leisure and hospitality. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 53, n. 1, p. 40-52, 2012.

JOHNSTONE, B.; EISENHART, C. **Rhetoric in detail**: Discourse analyses of rhetorical talk and text. John Philadelphia: Benjamins Publishing Company, 2008.

KULKARNI, M.; LENGNICK-HALL, M. L. Obstacles to Success in the Workplace for People With Disabilities: A Review and Research Agenda. **Human Resource Development Review**, v. 13, n. 2, p. 158-180, 2014.

KULKARNI, M.; VALK, R. Don't ask, don't tell: Two views on human resource practices for people with disabilities. **IIMB Management Review**, v. 22, n. 4, p. 137-146, 2010.

LEÃO, M. A. B. G.; SILVA, L. S. Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 37, n. 125, p. 159-169, 2012.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Contratação de pessoas com deficiência nas empresas na perspectiva dos profissionais de recursos humanos. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 23, n. 3, p. 345-360, 2017.

MACCALI, N. et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MACHADO, R. **Inclusão Social de Pessoas com Deficiências (PCDs) a partir da Inserção Profissional**: Um estudo de caso em Esteio - RS. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2011.

MAIA, A. M. C.; CARVALHO-FREITAS, M. N. O Trabalhador com Deficiência na Organização: um Estudo sobre o Treinamento e Desenvolvimento e a Adequação das Condições de Trabalho. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 3, p. 689-718, 2015.

MIRANDA, A. V.; CARVALHO, J. L. F. Inclusão profissional de pessoas com deficiências: um estudo sobre as políticas e práticas adotadas por empresas do setor de óleo e gás do Estado do Rio de Janeiro. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 3, p. 186-196, 2016.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 41, n. 3, p. 08-19, 2001

NELISSEN, P. T., et al. How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 14, p. 1610-1625, 2016.
ORLANDI, E. P. **Análise de discurso**: princípios e procedimentos. Campinas: Pontes, 2009.

PÊCHEUX, M. El discurso: ¿estructura o acontecimiento? **Décalages**, v. 1, n. 4, p. 1-20, 2014.

PROCKNOW, G.; ROCCO, T. S.; MUNN, S. L. (Dis)Ableing Notions of Authentic Leadership Through the Lens of Critical Disability Theory. **Advances in Developing Human Resources**, v. 19, n. 4, p. 362-377, 2017.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei de cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 545-564, 2009.

SÁ, M. A. D. et al. Human Resources practices and inclusion of people with disabilities in the hotel industry of Belém, Brazil: A multiple case study. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 13-23, 2017.

SANTOS, J. V. P.; SANTOS, T. L. B., de Souza, A. A. A.; VERONEZE, R. B. Políticas de Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: uma análise sobre o caso de Lavras (MG). **Revista Foco**, v. 8, n. 2, p. 4-15, 2016.

SERRANO, C.; BRUNSTEIN, J. O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 360-395, 2011.

SIMONELLI, A. P.; CAMAROTTO, J. A. Análise de atividades para a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho: uma proposta de modelo. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 13-26, 2011.

SIMONELLI, A. P.; JACKSON FILHO, J. M. Analysis of the inclusion of people with disabilities at work after 25 years of the publication of Brazilian law of quotas: a literature review. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 25, n. 4, p. 855-867, 2017.

THOMS, C. L. V.; BURTON, S. L. Transculturalized Diversity and Inclusion Model: A New Framework for Disabilities. **Advances in Developing Human Resources**, v. 20, n. 3, p. 359-369, 2018.

VILLANUEVA-FLORES, M., VALLE-CABRERA, R., & Ramón-Jerónimo, M. A.. Perceived compensation discrimination against physically disabled people in Andalusia. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 17, p. 2248-2265, 2015.

VILELA, L. O.; LEITE, L. P. Effects of an intervention on the participation of people with disability in the workplace. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 34, n. 1, p. 185-195, 2017.

VIOLANTE, R. R.; LEITE, L. P. A empregabilidade das pessoas com deficiência: uma análise da inclusão social no mercado de trabalho do município de Bauru, SP. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2011.

VITOR, M. R. C. A. **Valores organizacionais e concepções de deficiência**: a percepção das pessoas com deficiência. 2011. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG, Brasil, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2015.