

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
(EBAPE)

SÉRGIO SAMPAIO BEZERRA

**A NOVA “RALÉ” DAS ORGANIZAÇÕES DO TRABALHO:
UM ESTUDO SOBRE A COLOCAÇÃO PROFISSIONAL DA PESSOA
COM DEFICIÊNCIA INTELECTUAL**

Rio de Janeiro
2010

SÉRGIO SAMPAIO BEZERRA

**A NOVA “RALÉ” DAS ORGANIZAÇÕES DO TRABALHO:
UM ESTUDO SOBRE A COLOCAÇÃO PROFISSIONAL DA PESSOA COM
DEFICIÊNCIA INTELECTUAL**

Dissertação de mestrado
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial
Área de concentração: Estudos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira

Rio de Janeiro
2010

SÉRGIO SAMPAIO BEZERRA

**A NOVA “RALÉ” DAS ORGANIZAÇÕES DO TRABALHO:
UM ESTUDO SOBRE A COLOCAÇÃO PROFISSIONAL DA PESSOA COM
DEFICIÊNCIA INTELECTUAL**

Dissertação de mestrado
Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial
Área de concentração: Estudos Organizacionais

Aprovado em: ____/ ____/ ____

Pela comissão organizadora:

Prof. Dr. Marcelo Milano Falcão Vieira
EBAPE-FGV (Orientador)

Profª Dra. Fátima Bayma de Oliveira
EBAPE - FGV

Profª. Dra. Maria José Tonelli
EAESP- FGV

Profª. Dra. Rejane Prevot Nascimento
UNIGRANRIO

Aos meus amigos Clelinha e Dudu, que me apoiaram e
incentivaram durante todo esse trajeto.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e amigo, prof. Marcelo Milano Falcão Vieira, pelo incentivo, pela paciência e pelos ensinamentos durante a orientação deste trabalho. Saliento que os méritos desta dissertação podem ser imputados a nós dois; contudo, os equívocos que porventura venha a ter, ficam por minha conta.

A todos os professores do Curso de Mestrado em Gestão Empresarial da EBAPE/FGV, pelo aprendizado a mim proporcionado, especialmente, aos professores Marcelo Milano, Sylvia Constant Vergara e Alexandre Faria.

Agradeço também aos profissionais do movimento apaeano que me proporcionaram ricas discussões e aprendizado, especialmente, a Maria Helena Alcântara (APAE de Brasília, DF), Tânia Brandão (APAE Salvador, BA), Darnely Pinto Coelho (APAE de Pará de Minas, MG), Elisabeth Teixeira (APAE de São Paulo, SP), Darci Barbosa e Marli Duarte (Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais).

Por fim, sou grato também à amiga profa. Luciana Mourão, pelo apoio.

RESUMO

O objetivo deste estudo descritivo é gerar algum conhecimento sobre a promoção da igualdade de oportunidades para trabalhadores com deficiência intelectual no contexto das organizações modernas, tomada do ponto de vista da racionalidade como orientadora das suas práticas. Foram analisadas as práticas de gestão de pessoas como promotoras dessa igualdade por meio das adaptações realizadas na comunicação e na descrição de cargo para inserção do deficiente intelectual no mercado de trabalho. Tendo isso em vista, foram investigados os indicadores de recrutamento e seleção, de treinamento, de avaliação de desempenho e de análise de cargo, bem como os atributos das racionalidades instrumental e substantiva que orientaram essas adaptações. Os resultados mostram que as práticas de gestão desses trabalhadores têm como base a racionalidade instrumental, constituindo-se num entrave para a promoção da igualdade de oportunidades para esse público nas organizações do trabalho. Conclui-se que não há igualdade de oportunidades para essas pessoas no mercado de trabalho e que as práticas de recursos humanos precisam se modificar para serem promotoras dessa igualdade. Acredita-se que este estudo possa contribuir para tal mudança.

Palavras-chave: pessoa com deficiência intelectual; igualdade de oportunidades e racionalidade.

ABSTRACT

This descriptive study provides insights into the promotion equal opportunities to mentally challenged workers in the context of modern organizations, taking rationality as a guiding principle of their practices. Management practices of those who promote equal opportunities were analyzed through adaptations made in the communication and description of job vacancies for mentally challenged people. Therefore, indicators of recruitment and selection processes, trainings, performance assessments, job analyses, and attributes of instrumental and substantive rationality that oriented these adaptations were examined. Results show that the management practices of these workers are based on instrumental rationality, which represents a major obstacle to the promotion of equal opportunities in organizations. The conclusion is that this group does not have access to the same job opportunities and that human resources practices should change this reality in order to promote equality. This work might contribute to these changes.

Key words: mentally challenged people; equal opportunities and rationality.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número de funcionários das empresas que empregam pessoas com deficiência em Minas Gerais28

Gráfico 2 – Motivos dos entrevistados para não empregarem pessoas com deficiência intelectual29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo dos vários métodos de avaliação	46
Quadro 2 – Definição das categorias de análise	53
Quadro 3 – Definição dos atributos	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre o número total de empregados e o número de empregados com deficiência intelectual	67
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
<i>Contextualização</i>	13
<i>Objetivos geral e específicos</i>	19
<i>Relevância do estudo</i>	20
<i>Delimitação da pesquisa</i>	20
<i>Estrutura do trabalho</i>	21
1. BASE TEÓRICA	23
1.1 <i>Igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho</i>	23
1.2 <i>A racionalidade como orientadora das ações na organização</i>	30
1.3 <i>Práticas de gestão de pessoas e racionalidade</i>	37
1.4 <i>Considerações finais sobre a aproximação entre a teoria e o objetivo empírico</i>	48
2. MÉTODO	50
2.1. <i>Delineamento da pesquisa</i>	50
2.2. <i>Definição das categorias de análise</i>	52
2.3. <i>Coleta de dados</i>	56
2.4. <i>Análise e interpretação dos dados</i>	60
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
3.1 <i>Imagem 1: o trabalhador com deficiência intelectual nas organizações sem fins lucrativos</i>	62
3.2 <i>Imagem 2: o trabalhador com deficiência intelectual nas organizações com fins lucrativos</i>	64
3.3 <i>Recrutamento e seleção dos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas</i>	65
3.4 <i>Treinamento dos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas</i>	70

3.5	<i>Avaliação de desempenho dos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas</i>	72
3.6	<i>Considerações finais acerca da relação observada entre práticas de gestão de pessoas com deficiência intelectual e racionalidade nas organizações estudadas</i>	74
4.	CONCLUSÕES	76
4.1	<i>Considerações finais</i>	76
4.2	<i>Sugestões e recomendações</i>	78
	REFERÊNCIAS	80

INTRODUÇÃO

Aqui é apresentada uma visão geral do tema pesquisado, por meio da contextualização da sua temática e da definição da pergunta a ser respondida, além do objetivo geral do estudo, bem como de seus objetivos específicos. Além disso, é mostrada a relevância desta pesquisa, indicando quais serão os atores sociais diretamente beneficiados com a sua realização. Por fim, esta introdução delimita o escopo do estudo, pontuando não apenas os aspectos a serem abordados, mas também aqueles que não são objetivo desta investigação, demonstrando como esse trabalho foi estruturado.

Contextualização

Entre as inúmeras abordagens que o tema da deficiência evoca, este estudo procura centrar-se em dois aspectos, igualmente relevantes, para justificar a necessidade de inserção das pessoas com deficiência intelectual no mundo do trabalho. O primeiro aspecto refere-se a uma dívida histórica que a sociedade moderna tem com as minorias, motivo pelo qual deve se adaptar para que seja garantida igualdade de oportunidades a todos. O outro aspecto diz respeito ao reconhecimento das potencialidades das pessoas com deficiência intelectual, um grupo que pode ser produtivo na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Mesmo que se entenda o trabalho como uma das vias pelas quais se pode garantir a cidadania para esses indivíduos, ele não é a única opção. O mundo do trabalho é somente uma das dimensões que têm afetado as nossas vidas, desafiando nossa imaginação sociológica, como bem lembrou Sorj (2000). Todavia, sabe-se que o trabalho ainda conserva um lugar de importância na sociedade, pois através dele podemos nos relacionar com outras pessoas, desenvolver um sentimento de vinculação; enfim, termos algo a fazer, evitando o tédio e estabelecendo um objetivo de vida (MORIN, 2001). Além disso, a ideia de que talvez seja natural o fim de qualquer tipo de trabalho ou emprego tende a encontrar uma forte resistência, como também são tabus propostas de alterações nas estruturas das atividades produtivas ou de desmembramento de postos de trabalho (THIRY-CHERQUES, 2004).

Com o advento da modernidade, a humanidade se liberta de mitos, valendo-se da razão e do conhecimento. Após passar pelas eras pré-industrial e industrial, chega à fase pós-industrial, marcada por grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas. Trata-se de um momento que impõe às organizações novos padrões de gestão, em que a questão social assume novos rumos, conforme verificado a partir da década de 1980. Assim, os atores sociais participantes da cadeia produtiva passam a ser considerados quando da tomada de decisões, o que amplia suas possibilidades de intervenção na gestão das empresas, com foco nas questões éticas de valorização da vida humana (TENÓRIO, 2007).

Numa perspectiva histórica, em que pese à relação da sociedade com a deficiência, constata-se que a forma de “pensar” a pessoa com deficiência, e também de interagir com ela, foi se modificando ao longo do tempo – sobretudo, se forem consideradas as condições sociais e históricas – até a modernidade. Termos como “deficiência”, “deficiente” e “portador de necessidades especiais”, por exemplo, surgiram no século XX.

Em relação à Antiguidade, praticamente, não se dispõe de dados sobre a relação da sociedade com o deficiente. O que se sabe é que aqueles que tinham algum tipo de deficiência eram exterminados pelo abandono, sem que isso representasse um problema de natureza ética ou moral. Na Idade Média, isso mudou um pouco, pois, com o advento do cristianismo, as pessoas doentes, defeituosas e/ou mentalmente afetadas não mais podiam ser exterminadas, já que eram criaturas de Deus. Entre os séculos XVI e XIX, a relação da sociedade com a deficiência começou a mudar, ampliando-se a compreensão da deficiência como um processo natural. No entanto, esses indivíduos continuaram isolados do restante da sociedade, segregados em asilos, conventos e em albergues, sem tratamento especializado nem a proteção de programas sociais. Foi somente no século XX que passaram a ser vistos como cidadãos com direitos e deveres de participação na sociedade (GOYOS; ARAÚJO, 2006).

O primeiro modelo criado para atender a pessoas com deficiência foi denominado paradigma da institucionalização e estabelecia locais de confinamento, mas não de tratamento, dessas pessoas (conventos, asilos, hospitais psiquiátricos). Esse paradigma começa a ser questionado na década de 1960, quando o debate sobre essa questão incorpora duas novas ideias: a de normalização e a de desinstitucionalização. Surge assim o conceito de integração, que busca modificar o deficiente, para que este “se assemelhe” às outras pessoas, a fim de integrá-lo à sociedade. Tal modelo foi chamado de paradigma de serviços.

No entanto, esse modelo logo começou a enfrentar críticas, tanto da academia científica quanto dos próprios indivíduos com deficiência. Estes, já então organizados em associações, defendiam o ponto de vista de que ser diferente não representa ser menor e que,

pelo fato das pessoas não serem iguais, seria impossível modificar indivíduos para que se “assemelhem” aos demais.

Diniz, Squinca e Medeiros (2007) complementam esse argumento ao definirem deficiência como resultado de uma interação complexa das pessoas com a sociedade, onde, num ambiente hostil à diversidade corporal, é possível imaginar uma pessoa com restrições leves de habilidades que experimente a deficiência de forma severa. Essa mesma restrição de habilidade em um ambiente receptivo à diversidade pode não levar à experiência da deficiência; ou seja, existe uma relação complexa entre corpo, habilidades e sociedade.

Tais posicionamentos ampliaram a discussão sobre o reconhecimento de que a pessoa com deficiência é cidadã como qualquer outra, com o mesmo direito à livre escolha e a usufruir das oportunidades disponíveis na sociedade, qualquer que seja seu tipo de deficiência e o grau de comprometimento que apresente. Dessa forma, caberia à sociedade reorganizar-se, para garantir a qualquer um, independente das peculiaridades individuais, acesso a tudo que a constitui e a caracteriza. É nesse contexto que se começa a discutir a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho.

Com o propósito de garantir oportunidades a esse segmento da sociedade, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) definiu os seguintes princípios básicos: a não discriminação, a igualdade de oportunidades e de tratamento e o acesso a oportunidades de treinamento e de emprego. Para atingir esses objetivos, foram elaboradas normas internacionais, aprovadas pela Conferência Internacional do Trabalho,¹ posteriormente, submetidas à ratificação dos países-membros da OIT. As principais normas relativas à questão das pessoas com deficiência no trabalho ratificadas pelo Brasil são as convenções da OIT nº 111/58 e nº 159/83, validadas pelo país em 1965 e em 1989, respectivamente. Pela convenção nº 111/58, todos os países-membros se comprometem a adotar e a seguir uma política nacional destinada à promoção da igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e trabalho, visando eliminar a discriminação. Na mesma direção, a Convenção nº 159/83 traz como princípio basilar a garantia de emprego adequado e a possibilidade de inserção do deficiente na sociedade (BRASIL, 2007). Em 30 de março de 2007, o Brasil novamente referendou essa garantia ao assinar a Convenção da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre os Direitos da Pessoa com Deficiência.

¹ A Conferência Internacional do Trabalho é o órgão máximo da OIT. Nele estão representados governos, empregadores e trabalhadores dos 175 países-membros da organização.

No Brasil, segundo o Censo 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 14,48% da população apresenta algum tipo de deficiência. Desses 24,5 milhões de brasileiros, 2,09 milhões têm deficiência intelectual.

Assegurar a igualdade de oportunidades às pessoas com deficiência, conforme defendido, sobretudo, pelos movimentos sociais, é atualmente uma prioridade na política pública do governo brasileiro. Isso resultou na adoção de uma legislação própria que torna obrigatória a garantia de emprego para esse grupo, considerado vulnerável.

Para promover a inserção desses indivíduos no mundo do trabalho, a legislação brasileira estabeleceu uma reserva legal de cargos conhecida como Lei de Cotas (art. 93 da Lei nº 8.213/91). Esta determina que a empresa privada com 100 ou mais empregados preencha de 2% a 5% dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou com pessoas deficientes, habilitadas, na seguinte proporção: de 100 a 200 empregados, 2%; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%, e de 1.001 em diante, 5%.

No que diz respeito aos concursos públicos, no âmbito federal (Lei Federal nº 8.112/90), é obrigatória a reserva de até 20% das vagas para esse segmento, devendo cada estado, município e o Distrito Federal estabelecer seu percentual, por meio de lei. Esse candidato tem prioridade diante dos outros.

O fato da Constituição Federal de 1988 afirmar que todos são iguais perante a lei não exclui a ação afirmativa em questão. Trata-se de materializar a igualdade real entre os cidadãos, na concepção de que a real igualdade consiste em tratar com igualdade os iguais e com desigualdade os desiguais, na justa medida da desigualdade (BRASIL, 2007).

Atualmente, dados mostram que no Brasil a inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho é uma realidade. A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) publicada pelo Ministério do Trabalho, Emprego e Renda em 2008 aponta que, do total dos trabalhadores com deficiência empregados no mercado formal, 55,24 % apresentam deficiência física; 24,65 %, deficiência auditiva; 3,86 %, visual e 3,37%, intelectual (BRASIL, 2008). Outra pesquisa realizada pela Federação Nacional das APAEs (FENAPAES, 2007),² após terem sido analisadas 1.146 empresas de todas as regiões do país, concluiu que as oportunidades de emprego para as pessoas com deficiência acontecem, principalmente, em função da legislação.

² A Federação Nacional das APAEs é uma associação sem fins lucrativos, constituída por cerca de 2.000 entidades distribuídas por todo o Brasil. A primeira APAE surgiu há 55 anos no Rio de Janeiro. Seu objetivo é a defesa dos direitos da pessoa com deficiência; prioritariamente, a deficiência intelectual. Atende, diretamente, a cerca de 300.000 pessoas em todo o país.

No entanto, o fato dessas pessoas estarem contratadas pelas organizações não significa, necessariamente, que haja efetiva igualdade de oportunidades; principalmente, se considerarmos a atual estrutura das empresas. Equiparar as oportunidades oferecidas aos trabalhadores com deficiência às oferecidas àqueles que não o são envolve a remoção de barreiras, a fim de que os sistemas gerais da sociedade, como o de acesso ao mercado de trabalho, realmente incorporem a pessoa com deficiência. Tenório (2007) corrobora esse ponto de vista quando afirma que preocupar-se efetivamente com o trabalhador, como cidadão dentro do ambiente organizacional, implica promover a interação entre um novo modelo de gestão e a cidadania.

Carvalho-Freitas (2009) oferece uma importante contribuição para o entendimento dessa questão quando analisa a percepção das pessoas sobre a adequação das práticas de seleção, treinamento, promoção e transferência realizadas pelas empresas, visando empregar pessoas com deficiência auditiva, física e visual. O estudo da autora, de natureza quantitativa, não incluiu os trabalhadores com deficiência intelectual, tendo sido realizado numa grande empresa brasileira com mais de mil funcionários com deficiência. Os resultados encontrados mostram que em relação às práticas de recursos humanos a empresa precisa garantir a igualdade de oportunidades nos processos de promoção e transferência dessas pessoas.

A questão torna-se ainda mais complexa quando se discute a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a pessoa com deficiência intelectual, já que não se sabe, objetivamente, o que seria a acessibilidade para esses indivíduos, diferentemente do verificado quanto às outras formas de deficiência, em relação às quais essa discussão encontra-se mais avançada. Nesse sentido, a definição da deficiência intelectual tem um papel fundamental, pois é a partir daí é que se poderá, ou não, inserir esse público no mercado de trabalho. Nas duas últimas décadas, a Associação Americana de Deficiência Intelectual e Desenvolvimento (AADID)³ tem evidenciado a importância da definição do conceito. Segundo essa associação, a deficiência intelectual é:

Uma incapacidade caracterizada por importantes limitações, tanto no funcionamento intelectual quanto no comportamento adaptativo, e está expressa nas habilidades adaptativas conceituais, sociais e práticas. Essa incapacidade tem início antes dos 18 anos. (AMERICAN ASSOCIATION ON MENTAL RETARDATION, 2002, p. 20)

³ Antes denominada Associação Americana de Retardo Mental (AARM).

De acordo com Goyos e Araújo (2006), a nova definição ampliou o conceito de comportamentos adaptativos, estendendo-se a três componentes: o conceitual, o social e o prático.

Na área conceitual, os componentes são:

- a linguagem (receptiva e expressiva);
- a leitura e escrita;
- o conceito de dinheiro; e
- a autodireção.

Na área social, em que se verificam novas preocupações com a adoção de comportamentos visando à defesa e à proteção, os componentes são:

- a interessoalidade;
- a obediência a regras;
- a responsabilidade;
- o respeito a leis;
- a autoestima;
- evitar a vitimização;
- ser enganado e/ou manipulado; e
- a ingenuidade.

A área prática é composta pelas:

- atividades instrumentais da vida diária (comer, vestir-se, transferência/mobilidade, toalete);
- atividades instrumentais de vida prática (preparação de alimentos, atividades domésticas, transporte, tomar remédios, gerenciamento do dinheiro, uso do telefone);
- habilidades ocupacionais; e
- pela manutenção da segurança nos ambientes.

Ainda segundo Goyos e Araújo (2006), o desempenho baseado nos comportamentos adaptativos tornou-se a chave para o sucesso desses indivíduos, estando intrinsecamente relacionado ao grau de necessidade de apoio de cada um. Essa definição mostra que a deficiência intelectual é uma condição complexa. Seu significado e diagnóstico envolvem a

ação combinada de quatro fatores etiológicos: os biomédicos, os comportamentais, os sociais e os educacionais, todos considerados de suma importância para garantir a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho.

Na deficiência intelectual, o nível de funcionamento é que está prejudicado, ao contrário da doença mental, em que a qualidade desse funcionamento é que está inadequada. Outro elemento que aumenta a complexidade quando se está discutindo o acesso desse público à atividade laboral é que, no mundo do trabalho atual, o conhecimento é um dos fatores cada vez mais importantes para as organizações.

Nesse universo, onde o reconhecimento dos trabalhadores se dá pela sua utilidade, por seu rendimento monetário e por seu valor comercial (PAGÈS, 2006), considerando que as pessoas com deficiência intelectual têm significativas limitações cognitivas, pode-se supor que essa racionalidade que orienta as ações nas organizações torna seu desempenho sofrível. Nela, a seleção para o emprego e o desempenho do funcionário não depende da boa vontade de um patrão compreensivo. De acordo com Pagès (2006, p. 115), “o indivíduo é etiquetado através de medidas, de notas, de médias que o caracterizam em função de seu rendimento no sistema”, cuja objetivação traz a submissão dos indivíduos e tem nas políticas de gestão de pessoas o mecanismo essencial que permite tal submissão.

As práticas de gestão de pessoas, então, têm um papel fundamental, e devem ser adaptadas às especificidades do trabalhador com deficiência intelectual, com o objetivo de desenvolver habilidades e especialidades desse público. Por isso, esta investigação focará o estudo dessas práticas nas organizações modernas, tentando responder à seguinte questão: **Que tipo de racionalidade fundamenta as adaptações nas práticas de gestão de pessoas, visando promover a igualdade de oportunidades para o deficiente intelectual no mercado de trabalho?**

Objetivos geral e específicos

Este estudo consiste em identificar e descrever o tipo de racionalidade que fundamenta as adaptações necessárias nas práticas de gestão de pessoas, para promover a igualdade de oportunidades para o deficiente intelectual no mercado de trabalho. Seus objetivos específicos são os seguintes:

- descrever como está estruturado o processo de gestão de pessoas em organizações que empregam deficientes intelectuais;
- verificar se houve alguma adaptação para promover a igualdade de oportunidades para esses empregados, levando em conta as atividades de recrutamento e seleção, treinamento, de avaliação de desempenho e as atribuições do cargo;
- caracterizar que tipos de racionalidade orientaram tais adaptações.

Relevância do estudo

A pesquisa sobre a igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho, poderá contribuir para melhor orientar os diferentes atores sociais envolvidos na promoção da mesma. Esses atores são:

- as instituições especializadas na preparação e colocação desse público no mundo do trabalho, considerando que os resultados do estudo poderão indicar melhorias nas práticas de educação profissional oferecida por essas entidades a esses indivíduos;
- a sociedade em geral, pois com esse público inserido no mercado de trabalho, mais igualitária essa sociedade será, seguindo a tendência mundial;
- as organizações, que poderão, não apenas atender às exigências da legislação quanto à igualdade de oportunidades para as pessoas com deficiência, mas, principalmente, garantir efetiva igualdade de oportunidades a todos;
- os acadêmicos, que poderão contribuir para o fortalecimento da atual tendência da igualdade de oportunidades para minorias, em toda a sociedade;
- as próprias pessoas com deficiência intelectual, que, quando inseridas socialmente, têm oportunidades de se desenvolver e ganhar qualidade de vida.

Delimitação da pesquisa

Segundo Vergara (2006 a), delimitar um estudo é estabelecer as fronteiras dos pontos que serão abordados na investigação, pois nem todos os aspectos do problema podem ser pesquisados simultaneamente.

Dessa forma, este estudo irá focar as práticas de gestão de pessoas como orientadoras do gerenciamento da diversidade nas organizações, estimuladas pela ação afirmativa como promotora da igualdade de oportunidades.

Entretanto, esta pesquisa não tem a intenção de mostrar que admitir a pessoa com deficiência intelectual seja melhor ou pior para as empresas em relação a empregar outras minorias. Não abordará a qualificação dessas pessoas para o trabalho, uma vez que parte da premissa de que só será empregado quem estiver preparado; portanto, não discutirá a educação profissional. Tampouco pretende discutir a lei de cotas e a legislação vigente no Brasil acerca da igualdade de oportunidade para pessoas com deficiência.

A generalização desse trabalho para outras situações deve respeitar os aspectos particulares das pessoas com deficiência intelectual, principalmente, os relacionados a sua singularidade.

Estrutura do trabalho

Este estudo foi estruturado numa introdução e quatro capítulos, incluindo a conclusão. Além do tema em questão, esta introdução apresenta os resultados pretendidos.

O capítulo 1 apresenta a fundamentação teórica do estudo, começando pela discussão sobre a igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Aborda os diferentes aspectos que envolvem esse conceito e mostra evidências sobre a inserção desse público nas organizações do trabalho. Em seguida, apresenta a racionalidade como base orientadora das ações na organização, focando as práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho), para, então, finalizar tecendo considerações sobre a aproximação entre a teoria e o objetivo empírico deste estudo. O capítulo 2 mostra os tópicos de cientificidade da metodologia empregada, delineando a pesquisa e definindo as categorias de análise, terminando por tratar das tarefas de coleta e análise e de interpretação dos dados. O capítulo 3 mostra a aplicação prática da pesquisa, com os resultados da coleta de dados e sua interpretação, levando em conta as categorias analíticas

definidas. No capítulo 4 são feitas as considerações finais e oferecidas sugestões para novos estudos sobre o tema abordado.

1. BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica deste estudo, criando assim um arcabouço teórico que permita discutir a promoção da igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a pessoa com deficiência intelectual, tomando como referência a racionalidade que orienta as práticas de gestão de pessoas nas organizações atuais. Para tanto, propõe-se a:

- discutir a igualdade de oportunidades, pautando a racionalidade como orientadora das ações nas organizações;
- traçar um paralelo entre práticas de gestão de pessoas e racionalidade; e
- resgatar o argumento central, verificando assim como o tipo de racionalidade seguido pode promover a igualdade de oportunidades para o público com deficiência intelectual.

1.1 *Igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho*

O debate acerca da igualdade de oportunidades envolve dois aspectos: a discussão da não discriminação, que não é objeto deste estudo, e a dimensão positiva representada pelas ações afirmativas como meio de promover essa igualdade, foco deste estudo. O conceito de igualdade de oportunidades traz no seu bojo dois fatores distintos, porém complementares: um conteúdo negativo, que é o não fazer, não discriminar, e um conteúdo positivo, a ação afirmativa, que é a obrigação de fazer, de promover a igualdade (BELLAN, 2002).

No Brasil, a ideia de igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência começa a se fazer presente impulsionada pelas ações de organismos internacionais, tendo como base ações afirmativas asseguradas por uma legislação promulgada a partir da redemocratização do país. Até então, as ações e as leis voltadas para esse segmento não envolviam a noção de igualdade, mas, ao contrário, tinham um caráter meramente assistencial. Foi somente a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 que o

Estado brasileiro passou a reconhecer legalmente o direito das pessoas com deficiência à igualdade de oportunidades (GARCIA, 2002).

O termo “ação afirmativa” tem origem nos EUA e chegou ao Brasil com uma grande variedade de sentidos, refletindo os debates e experiências históricas já vividas por outros povos. Seu público-alvo variou de acordo com a situação verificada em cada país no que diz respeito, por exemplo, à força dos movimentos de minorias, sendo as principais áreas consideradas:

- o mercado de trabalho – com a contratação, qualificação e promoção de funcionários;
- o sistema educacional; e
- a representação política (MOEHLECKE, 2002).

A luta pela igualdade de oportunidades no mundo obteve conquistas significativas, principalmente, nos países de maior tradição nesse sentido. No entanto, o modo como tal igualdade foi assegurada variou de um país para outro, conforme as características sociais de cada um. Essa mesma heterogeneidade de práticas também é observada no que diz respeito especificamente à pessoa com deficiência (GARCIA, 2002).

Moehlecke (2002) define, de uma forma sintética, a ação afirmativa como uma ação reparatório-compensatória e/ou preventiva, que visa corrigir uma situação de discriminação e desigualdade infringida a certos grupos no passado, presente ou futuro, por meio da valorização social, econômica, política e/ou cultural desses grupos, durante um período de tempo limitado. Pode-se dar ênfase a um ou outro desses aspectos, dependendo do grupo em questão e do contexto histórico social. O Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil define da seguinte forma a ação afirmativa.

As ações afirmativas são medidas que visam à implantação de providências obrigatórias ou facultativas, oriundas de órgãos públicos ou privados, cuja finalidade é a de promover a inclusão de grupos notoriamente discriminados, possibilitando-lhes o acesso aos espaços sociais e a fruição de direitos fundamentais, com vistas à realização da efetiva igualdade constitucional. Podem, portanto, decorrer da lei que institua cotas ou que promova incentivos fiscais, descontos de tarifas [representando] um corte de observação da realidade que incide na maioria desvalida, mas [que] observa as peculiaridades das minorias que a compõem, tendo em vista a insuficiência das ações genéricas em si mesmas. (BRASIL, 2007, p. 15)

A ação afirmativa no mercado de trabalho gera grande controvérsia e é alvo de debates acalorados. Os críticos afirmam que ela prejudica a eficiência do conjunto, por rebaixar os padrões e desestimular tanto os membros dos grupos beneficiados quanto os dos grupos não beneficiados a darem o máximo de si. Os seus defensores sustentam que a legitimidade do sexo, raça ou deficiência como base para o tratamento preferencial no acesso ao treinamento ou à promoção reside no fato de que esses critérios não são empregados de forma arbitrária, mas com vistas a reparar uma situação de desvantagem originada em discriminações históricas e sociais (TOMEI, 2005).

No Brasil, a lei nº 8.213/91, em seu artigo 93, fixa, para empresas com 100 ou mais empregados, o percentual de 2% a 5% de contratação obrigatória de pessoas com deficiência, habilitadas ou reabilitadas. Trata-se, portanto, de uma ação afirmativa decorrente de lei, cuja efetivação depende das empresas. Os valores que lastreiam essa medida estão contidos nos artigos 1º, 3º e 5º da Constituição Federal, os quais asseguram os princípios da dignidade e da cidadania, do valor social do trabalho e da livre iniciativa, bem como da igualdade de todos perante a lei (BRASIL, 2007).

A ideia da inserção social da pessoa com deficiência, embora não combatida abertamente, não parece ser hegemônica na sociedade. A ausência de reflexão e debates públicos sobre o tema, a resistência à aplicação das leis e o silêncio da mídia, rompido apenas esporadicamente, indicam que há muitos obstáculos a serem vencidos. Garcia (2002) afirma que o papel do governo federal é estimular essa inserção. O Ministério do Trabalho e Emprego mostra que o governo brasileiro, por meio da lei nº 7.853/89, traça a diretriz central a ser aplicada para a inserção desse público na sociedade, estabelecendo que:

Art. 2º Ao poder público e seus órgãos cabe assegurar às pessoas portadoras de deficiência⁴ o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive, dos direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à previdência social, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem-estar pessoal, social e econômico. Parágrafo único. Para o fim estabelecido no caput desse artigo, os órgãos e entidades da administração direta e indireta devem dispensar, no âmbito de sua competência e finalidade, aos assuntos objetos dessa Lei, tratamento prioritário e adequado, tendente a viabilizar, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas:

.....
III – na área da formação profissional e do trabalho:

a) o apoio governamental à formação profissional e a garantia de acesso aos serviços concernentes, inclusive, aos cursos regulares voltados à formação profissional;

⁴ Atualmente, o termo “politicamente correto” para se referir a esse público é pessoa com deficiência.

- b) o empenho do Poder Público quanto ao surgimento e à manutenção de empregos, inclusive, de tempo parcial, destinados às pessoas portadoras de deficiência que não tenham acesso aos empregos comuns;
- c) a promoção de ações eficazes que propiciem a inserção, nos setores público e privado, de pessoas portadoras de deficiência;
- d) a adoção de legislação específica que discipline a reserva de mercado de trabalho, em favor das pessoas portadoras de deficiência, nas entidades da administração pública e do setor privado, e que regulamente a organização de oficinas e congêneres integradas ao mercado de trabalho, e a situação, nelas, das pessoas portadoras de deficiência. (BRASIL, 2007)

No sentido de gerar uma legislação abrangente referente à garantia da igualdade de oportunidades para esse público, o governo federal tem cumprido o seu papel, notadamente, o Ministério Público e o Ministério do Trabalho e Emprego. Entretanto, é da sociedade que se necessita de ações mais efetivas para assegurar essa igualdade (GARCIA, 2002), sendo as empresas o locus principal dessa discussão, quando se debate a igualdade de oportunidades no trabalho.

A inserção da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho traz uma maior complexidade ao assunto, seja por causa dos traços constitutivos desse indivíduo, por seus valores, seu modo de vida, suas aspirações ou por sua concepção de mundo. No entanto, num mercado cada vez mais exigente, onde se aglutina eficiência e compromisso social (BELLAN, 2002), é possível vislumbrar um esforço das empresas para a efetiva inserção desse público no mundo do trabalho.

Um estudo sobre a diversidade nas organizações realizado pela OIT em 1990 apresenta dados importantes a respeito das ações e da visão, em matéria de pluralidade, de 30 empresas (ESTEVEZ, 1999). A pesquisa aponta a existência de práticas discriminatórias no contexto empresarial e mostra que os executivos usam de mecanismos de racionalização e de negação dessa discriminação. Esse estudo identifica, então, que existem várias contradições entre o discurso formal das empresas e as suas práticas na gestão da diversidade (BELLAN, 2002).

Em outro estudo, Saraiva e Irigaray (2009) analisaram a efetividade da implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional. Os principais resultados apontam que os discursos empresariais na empresa, embora estejam explicitados nas políticas organizacionais, são muito pouco efetivos devido ao preconceito arraigado por parte dos empregados, a certa permissividade gerencial e à ausência de senso coletivo de diversidade, constatando-se uma dissonância entre discurso e prática.

No Brasil, um estudo realizado no estado de Minas Gerais pela Federação Nacional das APAEs (FENAPAES), em 2005,⁵ mostra várias evidências sobre a inserção desse público no mercado de trabalho. A pesquisa foi direcionada para o levantamento e a avaliação da demanda de trabalho, emprego e renda, visando incrementar essa colocação no mundo do trabalho, e aponta questões que poderão influenciar as decisões estratégicas das organizações e as políticas sociais. Com relação aos respondentes, 54% são sócios proprietários, 32% são gerentes e 14% ocupam outros cargos. Quanto ao porte das empresas que responderam à pesquisa, 56% informaram serem microempresas, 20% classificaram-se como pequenas empresas, enquanto 10% e 8% revelaram tratar-se de médias e grandes empresas, respectivamente.

Um dos resultados mais importantes da pesquisa revela que 97,9% das empresas que mais empregam deficientes são as que têm menos de 100 funcionários, conforme mostra o gráfico 1, indicando que em Minas Gerais a lei de cotas não ampliou a possibilidade de emprego. Isto é, mesmo sem serem obrigadas, as organizações permitem o acesso desse grupo aos seus quadros funcionais. De acordo com Batista (2003), quando inexistente uma política de ações afirmativas na empresa e a contratação de trabalhadores com deficiência intelectual se dá apenas para cumprir uma imposição legal, a igualdade de oportunidades para essas pessoas fica dificultada ou mesmo impedida. No Brasil, observa-se que o principal motivo para a contratação de funcionários com deficiência é o cumprimento da legislação existente (TANAKA; MANZINI, 2005).

⁵ Dados disponibilizados pela Federação Nacional das APAEs.

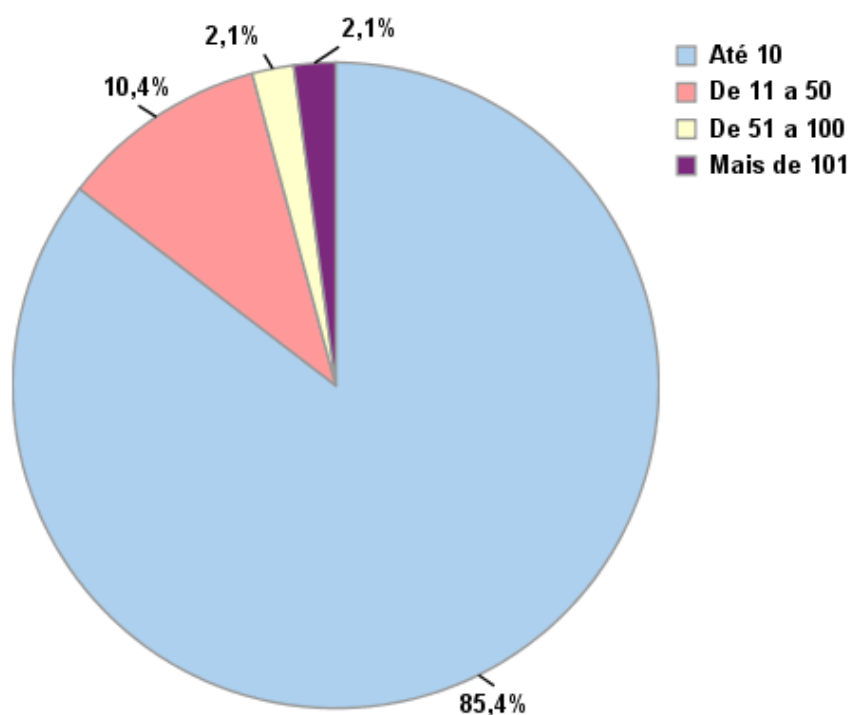


Gráfico 1 – Número de funcionários das empresas que empregam pessoas com deficiência em Minas Gerais

Dentre os motivos indicados pelos entrevistados para a não contratação desse público, conforme ilustra o gráfico 2, destacam-se:

- o fato dessas pessoas não buscarem emprego nas empresas (72,0%);
- a falta de funções e tarefas, na percepção dos entrevistados, que possam ser realizadas por esses indivíduos (50,0%);
- a falta de conhecimento sobre a atuação dessas pessoas no mercado de trabalho (36,0%); e
- a falta ou insuficiência de qualificação desses profissionais (34,0%).

Chama a atenção a inexistência de postos de trabalho adequados a esse público, indicando que ou as organizações mudam para criarem tais postos ou essa igualdade de oportunidades ficará inviabilizada.

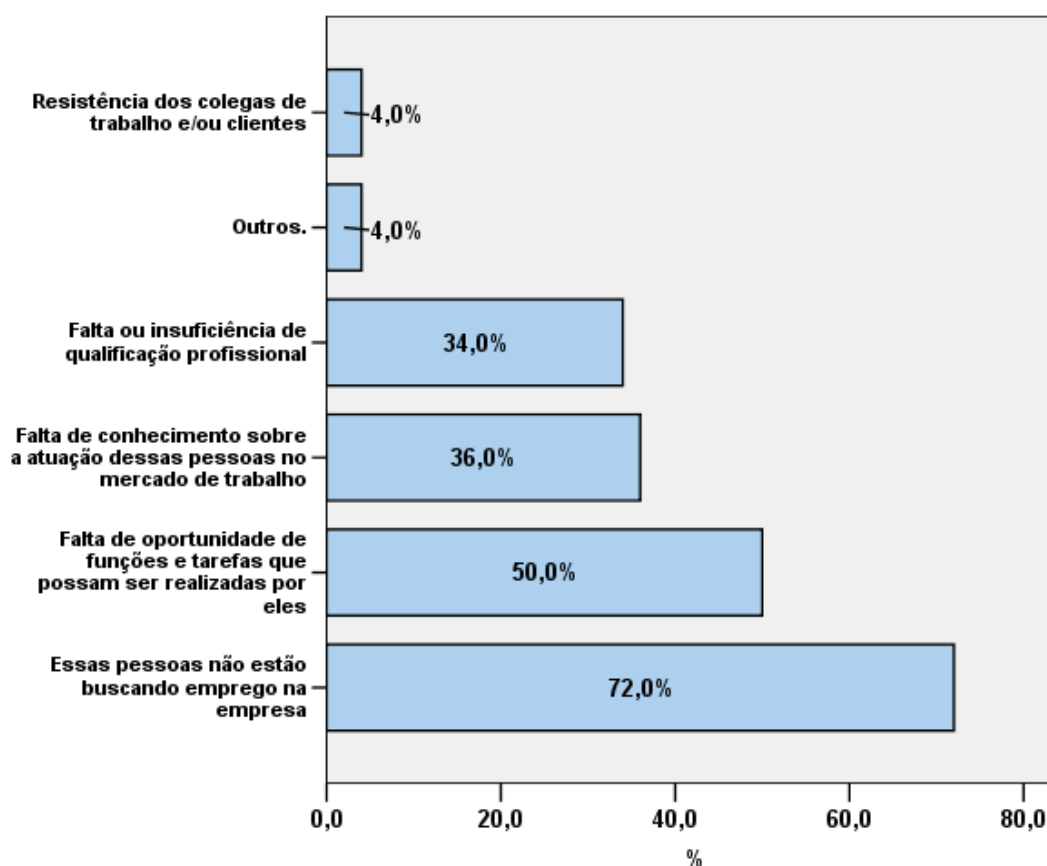


Gráfico 2 – Motivos dos entrevistados para não empregarem pessoas com deficiência intelectual

Outro dado importante sinalizado pela pesquisa é que a maioria das organizações tem programas de qualificação profissional, dos quais: 64,0% oferecem cursos dentro e fora da empresa, 28,0% treinam os funcionários no serviço e 26,0% contratam para o primeiro emprego. Apenas 16,0% das organizações disseram não ter programas de qualificação profissional. Esses dados se contrapõem, em certo ponto, ao dado anterior, que coloca a não qualificação dessas pessoas – 34,0% dos entrevistados – como uma das razões para que não sejam contratadas, sendo plausível avaliar que elas possam ser capacitadas pelas próprias organizações que as contratarem.

Essa pesquisa evidencia que há sensibilidade por parte dos entrevistados para a questão da empregabilidade de pessoas com deficiência intelectual em suas organizações, embora, não aponte se a promoção da igualdade de oportunidades se dá, efetivamente. A convenção nº 159/83 da OIT, convertida em lei no Brasil, defende ações combinadas entre Estado, sociedade civil e empresas com esse propósito (BRASIL, 2007).

Promover a igualdade de oportunidades de trabalho é fazer com que todos independente de raça, cor, sexo, deficiência, idade, religião ou nacionalidade, tenham as mesmas chances na atividade laboral, com base nas suas qualificações. Já as ações afirmativas envolvem um esforço maior da organização nas ações de recrutamento, contratação, promoção e remuneração, com o intuito de promover a inserção desses grupos minoritários (DESSLER, 2003). Ainda, segundo o autor, uma das tendências que têm afetado o papel dos setores de recursos humanos nas organizações é a mudança da força de trabalho, caracterizada pela diversidade. Dentre as políticas e as práticas de gestão de pessoas, destacam-se a da igualdade de oportunidades e a das ações afirmativas.

A igualdade de oportunidades no mercado de trabalho é uma característica do mundo contemporâneo que impacta, sobremaneira, a forma das empresas se organizarem, fazendo o setor de recursos humanos se deslocar de uma fase de proteção dos empregados para a de assumir o seu papel de planejador e provocador de mudanças (DESSLER, 2003). Todavia, as ações das organizações são orientadas por um tipo de racionalidade que define o resultado pretendido e a sua relação com os grupos sociais que as compõem. Desse modo, para que seja promovida a igualdade de oportunidades, deve-se entender qual a racionalidade que norteia as práticas da organização.

1.2 *A racionalidade como orientadora das ações na organização*

As sociedades modernas se caracterizam por uma racionalização em todos os aspectos – econômico, político, social e cultural – da vida e pela secularização e burocratização das estruturas sociais, configurando o que Weber denominou de modelo burocrático: forma de organização social e de dominação característica da nova sociedade industrial (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Weber (1978) caracteriza a organização burocrática de acordo com os seguintes fundamentos interdependentes:

- estabelecimento de normas legais, por acordo ou imposição, visando atingir os resultados esperados. Essas normas devem ser obedecidas por todos que estiverem dentro da esfera da autoridade ou do poder em questão;

- o processo administrativo é a busca racional dos interesses dentro dos limites estabelecidos pelos preceitos legais, segundo princípios suscetíveis de formulação geral – aprovados pelas ordenações da associação ou, pelo menos, não desaprovados por estas;
- o representante da autoridade nessa organização ocupa um cargo que envolve atividades de mando, além de subordinar-se a uma ordem impessoal, orientadora de suas ações;
- quem obedece à autoridade, o faz apenas por pertencer a essa associação; e
- a obediência das pessoas àquele que representa a autoridade se dá não a ele como indivíduo, mas a uma ordem impessoal, ficando a obediência à autoridade limitada em termos da ordem que lhe foi dada.

Essa autoridade formal é a fonte mais óbvia de poder nas organizações, principalmente, nas modernas instituições burocráticas. Trata-se da legitimação da hierarquia dentro da organização. É o poder legitimado, não questionado. O controle é exercido através da burocracia, o que adiciona a característica da impessoalidade (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Segundo Weber (1978), essa autoridade é denominada racional legal, tendo sua base de aceitação na crença em regras e normas. Em relação a ela, o conflito e a resistência apresentam-se como uma disfunção do sistema (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Weber (1978) vê a administração burocrática, fundamentalmente, como o exercício da dominação baseada no saber.

A burocracia é baseada no saber – tanto da técnica como o dos fatos concretos na sua esfera de interesses – o que normalmente é privilégio da organização privada capitalista. O empresário capitalista é, em nossa sociedade, o único que tem sido capaz de manter-se relativamente imune à dominação de saber racional burocrático. (WEBER, 1978, p. 27)

Para compreender o funcionamento dessa administração burocrática, é preciso definir qual o sentido atribuído ao conceito de ação administrativa nas atuais organizações burocráticas. Nas palavras de Ramos (1983), destacam-se alguns aspectos a serem considerados:

- existe uma distância entre o mundo das técnicas administrativas e o mundo da sociedade global, pois os limites da teoria administrativa foram ampliados com a observância da existência nas organizações de grupos informais, de motivações e de atitudes individuais, aspectos antes desconsiderados;
- perceber que eficiência e produtividade são fenômenos muito mais complexos do que se supunha, passando-se a considerar aspectos do comportamento humano como poder e alienação, entre outros; e
- a influência do ambiente externo nas organizações.

Deve ser considerada também a importância do conceito de razão, que na sociedade moderna está vinculada à emancipação humana, permitindo ao homem produzir cultura e diferenciar-se dos outros animais. Kant (1989) forneceu à humanidade os instrumentos para que possa distinguir os tipos de razão, conforme pode ser lido no prefácio de sua obra publicada originalmente em 1781: “Nada é mais comparável do que deduzir as leis que determinam aquilo que deveria ser feito daquilo que é feito, ou impor a tais leis os limites a que se circunscreve aquilo que é feito”.

Kalberg (1980), numa revisão do conceito de racionalidade de Weber, não apenas ajuda a entender como os diferentes tipos de racionalidade são articulados ou entram em conflito, mas também facilita o entendimento da relação entre racionalidade e os tipos de ação social (VIEIRA, 2008).

Kalberg (1980), entendendo por racionalidade o processo pelo qual metas devem ser atingidas dentro de um limite determinado por condições e regras, identifica quatro tipos de racionalidade definidas por Weber: **racionalidade prática**, **racionalidade teórica**, **racionalidade substantiva** e **racionalidade formal**. Esses tipos de racionalidade manifestam uma multiplicidade de processos de racionalização, orquestrados em todos os níveis de sociedade e processos de civilização. A dominação dos processos de racionalização, nas modernas sociedades ocidentais, implica consequências para os tipos de pessoas que vivem nessas comunidades.

Por **racionalidade prática** entende-se o modo de vida em que o indivíduo vê o mundo segundo interesses pragmáticos e egoísticos, sem fazer juízo de valor. Uma vez aceita a realidade dada, procura estabelecer a melhor forma de atingir seus objetivos. Com base nessa racionalidade, a ação social exclui valores não práticos.

A **racionalidade teórica** considera que o confronto com a realidade é uma possibilidade de implantar novas regras às ações em curso. Isto é, ao invés de utilizar a ação

para compreender a realidade, são utilizados os conceitos abstratos de pensamento, como a dedução e a indução lógica, a atribuição de causalidade e a formação de significados simbólicos. É essa racionalidade que indica o nível de desenvolvimento intelectual de uma sociedade. Sua relação com a ação social é indireta, estando ligada à construção do conhecimento. As ações sociais baseadas nesses dois tipos de racionalidade – a prática e a teórica – são determinadas por estados emotivos ou sentimentais e também por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas consequências (RAMOS, 1983).

Tendo como base os valores, a **racionalidade substantiva** está ligada à noção de liberdade e de emancipação, não considera o valor utilitário, não é imediatista e está no cerne da formação dos grupos sociais, os quais se organizam de acordo com um consúlio de valores. Pautadas por essa racionalidade, as ações sociais são orientadas pelos valores.

A **racionalidade formal** também é chamada de instrumental ou funcional e está relacionada aos fins. Nela predomina a instrumentalização da ação social dentro da empresa. Esse predomínio é centralizado na formalização mecanicista das relações sociais, em que a divisão do trabalho é um imperativo categórico pelo qual se procura justificar a prática administrativa dentro dos sistemas sociais organizados.

Por racionalidade formal entende-se aquela fundamentada em relações meio-fim, onde o conceito de utilidade econômica é o ponto central; normalmente, referindo-se às esferas da vida e a uma estrutura de dominação que adquiriu fronteiras específicas, delineadas a partir do processo de industrialização, onde permeiam as esferas econômicas, legais, científicas e a forma burocrática de dominação. Já a racionalidade substantiva implica a percepção individual-racional da interação dos fatos em determinado momento, ou seja, os atores sociais dentro da organização deveriam produzir de acordo com a sua maneira particular de atingir os fins. No entanto, isso não acontece por razões que somente a razão funcional tenta explicar (TENÓRIO, 2004).

A ação racional, no tocante a valores, possui consciência sistêmica de sua intencionalidade, visto que é orientada pelo mérito intrínseco do valor (ou valores) que a inspira(m), como também é indiferente aos seus resultados. Quando relacionada aos fins, é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos (RAMOS, 1983).

Apesar dos quatro tipos de ações sociais serem universais, cada uma corresponde a ações específicas, muito distintas. Os modelos de civilização de processos sociais comportam atitudes conscientes que influenciam toda a organização da vida (VIEIRA, 2008).

Outro par de conceitos que necessita ser equacionado, de acordo com Ramos (1983), para se definir ação administrativa, é o binômio ética da responsabilidade/ética do valor absoluto ou da convicção. A ética da responsabilidade corresponde à ação racional referente a fins. A ética do valor absoluto ou da convicção está implícita em toda ação relativa a valores. Essas duas éticas não são, necessariamente, antagônicas. Quanto à organização, teórica e concretamente, pode-se admitir congruência entre as duas éticas, na proporção em que as qualificações e a natureza do trabalho se coadunem com os valores dos indivíduos. A tensão entre as duas éticas não se aplica com intensidade uniforme a todos os tipos de organização. Numa escala gradativa, podemos dizer que é mínima nas organizações normativa e máxima nas organizações coercitivas.

Equacionados esses dois pares de conceitos, chama-se ação administrativa toda modalidade de ação social, dotada de racionalidade formal e que se supõe estejam os seus agentes, enquanto a exercem, sob a vigilância predominante da ética da responsabilidade (RAMOS, 1983).

É a racionalidade específica da organização que caracteriza a sua estrutura e as suas ações, constituindo-se no elemento central de sua definição, diferenciando-a das demais; ou seja, a racionalidade é o conceito central para definir uma organização. Pressupõe-se que as empresas sejam estruturadas com o objetivo de atingir seus resultados, maximizando a relação custo/benefício. Nesse sentido, existe uma racionalidade meio-fim que orienta a lógica organizacional das empresas, que não considera os efeitos que estas possam causar nas pessoas, nem se estão cometendo transgressões éticas (VIEIRA, 2008). Segundo Kalberg (1980), somente a racionalidade substantiva possui atributos éticos, sendo a única racionalidade capaz de se contrapor ao desenvolvimento de racionalidades baseadas num agir puramente instrumental.

A partir desses pressupostos teóricos, vários autores da área de estudos organizacionais têm se dedicado às pesquisas que procuram identificar a predominância de um caráter substantivado (ou instrumental) nos mais diversos tipos de empresas (DIAS; DELLAGNELO, 2008).

Serva (1993) define as organizações onde as ações são baseadas na racionalidade substantiva como organizações substantivas. Estas exerceriam atividades de caráter filantrópico – como no caso de associações e fundações, entre outras – reunindo indivíduos que geralmente não têm o lucro como objetivo, mas sim a realização de atividades de defesa de direitos e a prestação de serviços a grupos sociais mais vulneráveis, bem como a preservação do meio ambiente ou de aspectos culturais de um dado grupamento social. Essas

organizações teriam como principais características a preocupação com o resgate da condição humana e a valorização da autenticidade, bem como o respeito à individualidade, à dignidade, à solidariedade e à afetividade.

Vários esforços também têm sido feitos na tentativa de entender a razão das ações humanas no interior das organizações produtivas. Serva (1997) realizou outra pesquisa, na qual, baseado nos estudos de Guerreiro Ramos e de Jürgen Habermas, da perspectiva da complementaridade, define os tipos de ação racional e seus respectivos elementos presentes nas organizações produtivas. Para Serva (1997, p. 22), a **ação racional substantiva** é:

a ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, na direção da responsabilidade e satisfação sociais.

Seus elementos constitutivos seriam:

- **autorrealização:** caracterizada pela concretização do potencial inato do ser humano, alcançando a satisfação individual;
- **entendimento:** é a forma como se estabelecem os acordos e consensos racionais, através da comunicação livre e da coordenação com as atividades comuns, por sentimentos de responsabilidade e de satisfação social;
- **juízo ético:** tomadas de decisão com base em juízos de valor – bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado – estabelecidos através de debates racionais, realizados pelos indivíduos e nas interações entre os membros do grupo;
- **autenticidade:** interações baseadas na integridade, na honestidade e na franqueza dos indivíduos;
- **valores emancipatórios:** presença de valores como bem-estar coletivo, solidariedade, respeito às individualidades, liberdade, comprometimento e integração com o ambiente interno e externo, tanto nos indivíduos que compõem o grupo quanto no próprio contexto normativo do grupo;
- **autonomia:** liberdade plena de expressão dos indivíduos nas interações, sem condicionamentos.

Do mesmo modo, Serva (1997, p. 22-23) define **ação racional instrumental** como a "ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas

a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis". Seus elementos constitutivos seriam:

- **cálculo:** elaboração de projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- **fins:** definição das metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento do poder);
- **maximização de recursos:** busca da eficiência e da eficácia máximas, no tratamento de recursos disponíveis: humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou de tempo, sem questionamentos de ordem ética;
- **êxito e resultados:** foco no alcance em si mesmo de padrões, níveis, estágios e situações considerados de excelência numa sociedade capitalista;
- **desempenho:** valorização de elevadas performances individuais na realização de atividades, centrada na utilidade;
- **utilidade:** dimensão econômica. É central nas interações;
- **rentabilidade:** retorno econômico esperado;
- **estratégia interpessoal:** exercício da influência planejada sobre o outro com o objetivo de provocar reações esperadas em relação a determinadas ações e estímulos, visando atingir seu ponto fraco.

As organizações onde se constate elementos das duas formas de racionalidade – *instrumental* e *substantiva* –, quaisquer que sejam suas proporções, podem ser produtivas e rentáveis. No entanto, o uso da razão instrumental de forma excessiva pode deteriorar as relações humanas, ficando esquecidas as dimensões ética e valorativa. Por outro lado, se predomina a ação racional substantiva – apesar de proporcionada uma atmosfera favorável à autorrealização e à satisfação pessoal dos indivíduos que compõem a organização, gerando maior agilidade, flexibilidade e criatividade (FRAGA, 2000) – a rentabilidade pode ficar comprometida. Esse autor conclui que devem existir pontos de equilíbrio entre as duas racionalidades, enquanto estas forem as orientadoras das ações nas organizações.

O entendimento da dicotomia existente entre a racionalidade substantiva e a racionalidade formal tem um papel decisivo no processo de racionalização, principalmente, das sociedades ocidentais. Santos (2006) afirma que a racionalidade sistêmica não se dá de forma homogênea, cabendo, uma vez constatada sua inexistência, que haja outras formas de expressão com lógica própria. O autor assegura que, diante da racionalidade dominante, da perspectiva dos não beneficiados, pode-se falar de irracionalidades; da mesma forma que,

também, é certo dizer, objetivamente, que sejam instaladas contrarracionalidades. Desse modo, é possível supor que a lógica que norteia o agir nas organizações pode variar tanto de uma organização para outra, quanto internamente numa mesma organização.

A partir dessas considerações, a racionalidade será a base para se analisar a lógica das práticas de recursos humanos que efetivamente promovam a igualdade de oportunidades para os indivíduos com deficiência intelectual no mercado de trabalho.

1.3 *Práticas de gestão de pessoas e racionalidade*

Nas organizações atuais assiste-se à hegemonia de uma ideologia de gestão que coloca as práticas gerencialistas acima de todos os outros valores sociais, constituindo-se no poder que domina a sociedade atual, caracterizada por Gaulejac (2007, p. 33) como sociedade hipermoderna, em contraponto à sociedade moderna. Segundo ele, a modernidade distingue-se pela valorização da razão, do progresso e do indivíduo, enquanto a hipermodernidade exacerba essas características, gerando uma dominação por meio da racionalidade instrumental, um desenvolvimento econômico e de tecnologias que leva a perdas sociais e a uma dependência dos indivíduos em relação a esse poder gerencialista.

Ainda segundo esse autor, numa perspectiva de objetivação e prática, “a gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder” (GAULEJAC, 2007, p. 36) que transforma as pessoas em indicadores de desempenho e esses desempenhos em custos ou em benefícios.

Pagès (2006) complementa a abordagem dessa questão, quando, numa análise do sistema decisório das organizações, mostra que o poder é exercido por meio de regras, de instrumentos, o que significa que essa força não se encontra apenas nas relações entre os diversos atores sociais que compõem a organização, mas que está enraizada nas práticas do dia a dia das organizações.

Gaulejac (2007) afirma que a maioria dos manuais de gestão tem como pressuposto que a empresa é um conjunto de fatores que interagem, sendo importante analisar as funções que fazem esse sistema funcionar. Tais funções definem as diferentes especialidades que constituem a ciência da gestão (finanças, marketing, estratégia, contabilidade etc.). Entretanto, há um fator que apresenta problemas particulares, o “fator humano”, o que torna a gestão de

pessoas central entre as preocupações dos gestores. Essa perspectiva traz, no seu bojo, dois pressupostos raramente explicitados: o de que o humano é um fator da empresa e o de que o humano é um recurso da empresa.

É possível demonstrar esse argumento quando se analisa a definição de Dessler (2003) acerca da gestão de pessoas nas organizações atuais. O autor refere-se a ela como:

As práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente, à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. (Ibidem, p. 2)

Entre essas práticas e políticas estão:

- conduzir a análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário);
- prever as necessidades de trabalho e recrutar candidatos;
- selecionar candidatos;
- orientar e treinar novos funcionários;
- avaliar o desempenho dos funcionários;
- comunicar-se (entrevistando, aconselhando e disciplinando);
- treinar e desenvolver; e
- construir o comprometimento do funcionário.

Segundo Pagès (2006, p. 98), as práticas citadas por Dessler são essencialmente práticas de poder que se caracterizam por:

- serem **práticas ideológicas** cuja função é interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que as legitimam;
- serem processos de **mediação pluridimensionais** onde:
 - em **nível econômico** – gerenciam as vantagens financeiras concedidas ao pessoal em pagamento por seu trabalho;
 - em **nível político** – garantem o controle, assegurando que as regras e os princípios estabelecidos sejam respeitados, além de controlar as divisões de grupos e indivíduos e suas relações;
 - em **nível ideológico** – ocultam seus verdadeiros objetivos (a dominação e o lucro), apregoando valores de consideração pelas pessoas, do serviço e da eficácia; e

- em **nível psicológico** – recorrem à afetividade para garantirem a dominação sobre a psique dos funcionários;
- por desenvolverem outros processos, que são:
 - a **abstração** – que reduz as relações sociais à lógica do dinheiro;
 - a **objetivação** – que transforma cada um em medida de utilidade; e
 - a **desterritorialização** – que retira os indivíduos de seu habitat natural, de suas raízes sociais e culturais, para facilitar a dominação.

As práticas a que Dessler (2003) se refere fazem parte do dia a dia das empresas. Elas envolvem procedimentos que Pagès (2006) chama de dispositivos e que compõem os processos do denominado “sistema de gestão de pessoas”: processos de recrutamento e seleção, de treinamento e de avaliação de desempenho.

Na tentativa de provocar uma aproximação entre o quadro teórico e o objeto específico deste estudo, serão analisados os processos que constituem as práticas de recursos humanos nas organizações atuais, da perspectiva da igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho.

1.3.1 Recrutamento e seleção de pessoas com deficiência intelectual

A FENAPAES (2007) considera que os procedimentos de recrutamento e seleção de pessoas com deficiência intelectual possam ser mais demorados. Para tanto, faz-se necessário assegurar que esses processos sejam devidamente compreendidos pelo candidato, o que poderá exigir adaptações de linguagem, de duração, de formato, de metodologia e de tipos de instrumentos a serem aplicados.

O “ajuste” proposto nessa afirmação preserva a essência desses procedimentos, que é a falsa neutralidade de uma entrevista, como, por exemplo, a realizada durante um processo de seleção. Mesmo com as adaptações propostas para o entendimento do candidato, os interesses da organização permanecem como a estrutura dominante da entrevista (PAGÈS, 2006). Além disso, não é difícil supor que os objetivos da pessoa com deficiência intelectual no mundo do trabalho sejam completamente antagônicos aos da organização hipermoderna.

Segundo orientação da FENAPAES (2007), durante o processo de seleção de trabalhadores com deficiência intelectual, deve ser observado se as habilidades e as

competências acadêmicas e laborais do candidato correspondem às exigências do cargo (FENAPAES, 2007). Para Tanaka e Manzini (2005), um dos fatores impeditivos das pessoas com deficiência serem inseridas no mercado de trabalho é justamente a falta de escolaridade, requisito fundamental para a ocupação de cargos nas empresas, hoje em dia. A exigência é de, pelo menos, o ensino fundamental completo, considerando, ainda, que muitas empresas já estão exigindo o ensino médio concluído. No entanto, a FENAPAES (2007) mostra uma contradição em sua própria afirmação e na dos outros autores. A entidade lembra que a legislação brasileira dispensa a comprovação de escolaridade para o deficiente intelectual, além de ressaltar o fato de que nem todos os que têm esse tipo de deficiência conseguem se alfabetizar, nem trazem experiência em seus currículos, uma vez que não usufruem das mesmas oportunidades de acesso ao trabalho dadas aos que não são deficientes (FENAPAES, 2007).

Ainda sobre as dificuldades ou impedimentos para a inserção desse público no mercado de trabalho, Batista (2003) diz que é uma decorrência da falta de mão de obra qualificada nesse universo de trabalhadores.

Entretanto, Dessler (2003) traz um contraponto a essa conclusão, ao destacar a importância da análise de cargo na fase de recrutamento, procedimento que consiste na definição das obrigações dos cargos e das características de quem deve ocupá-los. Tal procedimento tem um papel fundamental na conquista da igualdade de oportunidades. O autor destaca também que os empregadores devem elaborar planos específicos que incluam mecanismos de flexibilidade que permitam a inserção dessas minorias na empresa.

O argumento de Dessler vai ao encontro da crítica de Gaulejac às práticas atuais de recursos humanos, que consideram as pessoas como custos a serem ajustados às demandas do mercado de trabalho. Nesse sentido, adaptabilidade, flexibilidade e reatividade são palavras-chave para um “bom” gerenciamento dos recursos humanos (GAULEJAC, 2007).

De acordo com a FENAPAES (2007), as adaptações voltadas para o deficiente intelectual são subjetivas, pois ocorrem em nível pessoal, na maneira de interagir com o outro. No entanto, algumas simples mudanças de atitudes podem facilitar o desempenho e a inserção no trabalho da pessoa com esse tipo de deficiência; quais sejam:

- adotar linguagem simples, valendo-se de frases curtas e mais objetivas no processo de comunicação, de modo a facilitar o entendimento das informações;
- verificar se a mensagem foi compreendida e, se necessário, repetir seu conteúdo, tranquilamente, até que seja efetivamente assimilada;

- certificar-se de que o conteúdo veiculado no fluxo da comunicação foi realmente compreendido;
- destinar mais tempo à comunicação;
- observar, nos processos de instrução do trabalho, o estilo de aprendizagem da pessoa com deficiência intelectual;
- quando for necessário solicitar uma sequência de tarefas, tentar pedir uma de cada vez;
- registrar a rotina diária de trabalho por escrito ou em desenhos, para que a pessoa com deficiência intelectual possa consultar em caso de esquecimento;
- ser paciente diante de possíveis variações de humor, pois algumas pessoas com deficiência intelectual podem ter essa característica;
- assumir uma postura ética ante algumas manifestações de ingenuidade da pessoa com deficiência intelectual, seja nas relações sociais como no trabalho;
- estabelecer com clareza os contratos, normas e regulamentos a serem observados no trabalho;
- identificar e aproveitar as experiências e o retorno oferecidos pela pessoa com deficiência intelectual; e
- ter atitudes de autoridade diante de comportamentos inadequados, tanto no trabalho quanto nas relações sociais.

Contudo, o mesmo autor conclui que as pessoas com deficiência intelectual são diferentes umas das outras. O fato de duas pessoas terem a mesma síndrome – como a síndrome de Down, por exemplo – não significa que tenham a mesma capacidade ou as mesmas experiências, habilidades e dificuldades. “Cada indivíduo é único e sua singularidade precisa ser reconhecida e respeitada” (FENAPAES, 2007). É facilmente perceptível a contradição entre uma lista de atitudes a serem seguidas no processo de seleção e a afirmação da singularidade de cada indivíduo com deficiência intelectual. Essa singularidade, aliás, é inerente a todos os seres humanos, não somente a esse segmento.

Assim, todos os procedimentos propostos para o recrutamento e seleção desses candidatos com deficiência intelectual ao mercado de trabalho colocam “de fora” o indivíduo, criando uma falsa visão de controle e dando uma, também falsa, aparência científica de eliminação da arbitrariedade e da subjetividade (PAGÈS, 2006). Complementando essa ideia, Gaulejac (2007) diz que a preocupação com a objetivação é louvável, mas colocar a realidade

numa equação não ajuda a entender o comportamento dos homens e nem a história das organizações.

A pessoa com deficiência intelectual, por sua própria definição, necessita de apoio, por meio de orientações, de supervisão e de ajuda técnica que auxiliem ou permitam compensar uma ou mais de suas limitações funcionais, motoras, sensoriais ou mentais, de modo a quebrar barreiras relativas à mobilidade, à temporalidade e à comunicação.

A análise dessa prática de gestão, na perspectiva da pessoa com deficiência intelectual, mostra como o mundo da racionalidade instrumental tem dominado o mundo organizacional, inclusive, nas empresas que, em tese, são concebidas segundo uma lógica mais substantiva. Tal fato é observado mesmo na tentativa dessas empresas adequarem ou ajustarem suas práticas de recursos humanos à promoção da igualdade de oportunidades para essas pessoas.

1.3.2 Treinamento de funcionários com deficiência intelectual

Essa prática de gestão é de fundamental importância para a inserção da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho, pois é consenso que esta tem uma maior facilidade de apreender por meio de experiências concretas de vida. O aprendizado através de situações reais de trabalho (por exemplo, o estágio) é citado como de vital importância para garantir a igualdade de oportunidades. No entanto, cabe salientar que esse tipo de aprendizado é uma forma complementar a todos os outros dispositivos adotados na seleção de funcionários, conforme a aptidão de cada indivíduo para se adaptar aos objetivos da organização. Desse modo, deve ser observado que o estágio não visa apenas à melhoria técnica ou profissional do estagiário, mas que se trata de uma “catequização” para fazê-lo abrir mão de seus laços culturais e geográficos e abraçar o espírito da empresa (PAGÈS, 2006).

Dessler (2003, p. 140) define treinamento como “um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. É composto pelos seguintes procedimentos ou, segundo Pagès (2006), dispositivos:

- **levantamento da necessidade de treinamento** – quando é verificado se o treinamento é necessário ou não;
- **análise de tarefas** – verificação das necessidades de treinamento dos novos funcionários. Esse passo é especialmente importante para as contratações nos níveis mais baixos da organização (pois para esses níveis, em geral, contratam-se

peças sem experiência), com o objetivo de detalhar as atribuições e habilidades necessárias para se exercer o cargo.

- **análise de desempenho** – realizada quando a análise de tarefas se mostra insuficiente diante do desempenho insatisfatório de um funcionário. O intuito é verificar se as fragilidades detectadas podem ser sanadas com treinamento; e
- **estabelecimento dos objetivos do treinamento** – feito de forma concreta e mensurável.

No estudo realizado por Tanaka e Manzini (2005), os entrevistados argumentaram que as pessoas com deficiência enfrentam dificuldades no trabalho devido as suas próprias limitações. Segundo os respondentes, esses trabalhadores deveriam ter experiências anteriores que lhes possibilitassem desenvolver habilidades básicas para o exercício do cargo a que estejam se candidatando. Para o desenvolvimento de tais habilidades, Dessler (2003) cita algumas técnicas de treinamento que podem ajudar no desenvolvimento dos funcionários. Entre elas temos:

- **treinamento no trabalho** – que consiste em recorrer a um colega com experiência ou ao supervisor responsável para treinar o novo funcionário;
- **treinamento de aprendizagem** – que se constitui num misto de instrução em sala de aula com treinamento no trabalho;
- **treinamento em alfabetização** – que significa proporcionar a alfabetização funcional (ler, escrever e calcular), se isso estiver fazendo falta para a realização do trabalho;
- **treinamento para diversidade** – baseia-se na sensibilização de todo o corpo funcional, em relação à diversidade.

Nessas considerações acerca dessa prática, pode ser observada uma objetivação que, segundo Pagès,

se pretende racional, tende a reconhecer o indivíduo apenas em função da sua utilidade para a organização, utilidade essa medida através da avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e mecanismos que veiculam as exigências do sistema. (PAGÈS, 2006, p. 113)

Mourão (2004), em seu estudo sobre o impacto de programas públicos de treinamento no trabalho e na geração de emprego, corrobora essa objetivação quando recomenda aos profissionais que atuam na área de treinamento que:

- o indivíduo deve ser o centro das mudanças organizacionais, pois mesmo em casos desfavoráveis (como empregar quem tenha deficiência intelectual nesse momento), o investimento nas pessoas produz resultados capazes de modificar a realidade das organizações e das pessoas;
- modificar as estratégias de formação de multiplicadores, saindo do foco da capacitação gerencial e incluindo, além dos gerentes, alguns membros da equipe;
- levar para os treinamentos, situações da vida prática, ampliando o potencial educativo desses cursos;
- observar se o material didático está adequado à realidade do trabalho;
- considerar aspectos menos relevantes, como localização do treinamento, devido aos efeitos decorrentes.

Constata-se que essas recomendações trazem a competência como a maior referência para o processo de decisão, onde o experto domina as modalidades de elaboração e aplicação dos métodos. Discute-se o “como” e não o “porquê”; os meios e não as finalidades. Trata-se de fazer os indivíduos aderirem, moldarem-se à organização (GAULEJAC, 2007).

Ainda, segundo o mesmo autor, o desenvolvimento das organizações só faz sentido se contribuir para o desenvolvimento da sociedade como um todo, ou seja, se estiver a serviço da vida humana. Colocar o desenvolvimento das organizações como um fim em si mesmo, independente do desenvolvimento da sociedade, é considerar a instrumentalização do homem um dado natural do sistema de produção. No caso da inserção no mercado de trabalho da pessoa com deficiência intelectual, tal instrumentalização de base cognitiva torna-se mais difícil, quiçá impossível, pelas próprias características desse público, sendo fácil supor a resistência e a dificuldade de sua inserção nesse mercado.

1.3.3 Avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência intelectual

O processo de avaliação de desempenho do trabalhador com deficiência intelectual implica o desenvolvimento de processos específicos de avaliação de desempenho, visando promover a sua integração, com os colegas e com a chefia, e sugerir adaptações e apoio no seu posto de trabalho. Entretanto, de acordo com Pagès (2006), a avaliação de desempenho nas organizações atuais parte da fixação anual de metas a serem atingidas pelo funcionário,

cuja promoção não depende de padrões compreensivos e sim de uma avaliação objetiva. Para ele, as pessoas são etiquetadas, atribuindo-se notas a elas, em função de seu rendimento no sistema. O argumento de Pagès é reforçado ao se analisar como Dessler (2003) define a avaliação de desempenho, a qual é entendida como:

a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. A avaliação de desempenho também presume que os padrões de desempenho foram estabelecidos e que você dará feedback ao funcionário para ajudá-lo a eliminar deficiências de desempenho ou manter seu bom nível de desempenho. (Ibidem, p. 172)

Dessler (2003) propõe que a avaliação de desempenho deva ser feita por meio de critérios estabelecidos a partir da análise de cargos, documentada, observando a lei naquilo que se refere à igualdade de oportunidades. No caso da pessoa com deficiência intelectual, deve-se considerar a existência de limitações na produtividade e, sobretudo, que o trabalhador com deficiência intelectual necessitará de um tempo maior para assimilar a rotina (FENAPAES, 2007).

Em geral, a avaliação é conduzida com o uso de um ou mais métodos ou ferramentas de avaliação, normalmente, culminando com uma entrevista de avaliação. A preparação adequada dessa entrevista é fundamental e inclui a notificação do funcionário, a revisão da descrição do cargo e do desempenho anterior, a escolha do local certo para a entrevista e a reserva de tempo necessário (DESSLER, 2003).

Bohlander, Sherman e Snell (2005) listam as vantagens e desvantagens dos vários tipos de métodos de avaliação, conforme mostra o quadro 1, a seguir. A escolha do método deve ter como base, principalmente, o objetivo da avaliação; e a entrevista, talvez, seja a parte mais importante do processo de avaliação.

Método	Vantagens	Desvantagens
Métodos de traços de personalidade	São baratos para desenvolver	Têm elevado potencial para erros de classificação
	Usam dimensões significativas	Não são úteis para aconselhamento dos funcionários
	São fáceis de usar	Não são úteis para distribuir recompensas
		Não são úteis para decisões de promoção.
Métodos comportamentais	Usam desempenho específico	Desenvolvimento/uso pode ser demorado
	São bem aceitos pelos funcionários e pelos superiores	Podem ser caros para desenvolver
	São úteis para dar <i>feedback</i>	Tem certo potencial de erro de classificação
	São justos para decisões de recompensas e promoção	
Métodos de resultados	Apresentam menos vieses de subjetividade.	Podem estimular a perspectiva de curto prazo
	São aceitáveis pelos funcionários e pelos superiores	Podem usar critérios contaminados
	Associam o desempenho individual ao desempenho da empresa	Podem usar critérios deficientes
	Incentivam o estabelecimento de metas	
	São bons para decisões de recompensa e de promoção	

Quadro 1 – Resumo dos vários métodos de avaliação

Fonte: Bohlander, Sherman e Snell (2005).

A avaliação de desempenho nas empresas apresenta, como maior problema, alguns erros estruturais que podem gerar dúvidas quanto à lisura do processo. Muitos especialistas argumentam que as avaliações tradicionais podem não funcionar, pois não motivam os funcionários, nem guiam seu desenvolvimento, além de criarem conflitos, levando a

comportamentos disfuncionais. Dessler (2003) aponta caminhos para evitar ou resolver esses problemas. São eles:

- **padrões obscuros** – a escala de avaliação pode parecer objetiva, mas, provavelmente, resultará em avaliações injustas, porque os aspectos e os graus de mérito estão abertos a interpretações;
- **efeito halo** – ocorre quando a avaliação de um funcionário sob determinado aspecto influencia sua avaliação em outros aspectos;
- **erro de tendência central** – é a tendência de se avaliar todos os funcionários pela média;
- **brandura ou rigor** – quando alguns supervisores tendem a avaliar todos os funcionários, consistentemente, muito bem ou muito mal; e
- **parcialidade** – que é a tendência de permitir que as diferenças individuais, como as de idade, raça e sexo, afetem a avaliação feita dos funcionários.

Todos os métodos de avaliação de desempenho consistem em classificar os funcionários, atribuindo-lhes medidas, ou seja, definindo seu nível de desempenho. A base desses métodos está na individualização, evitando-se assim as reivindicações coletivas. Cada um por si, para conhecer seu nível e procurar elevá-lo, incentivando assim uma maior competição entre as pessoas e, portanto, a produtividade, que é o que interessa à empresa (PAGÈS, 2006).

Além disso, ainda conforme esse autor, ao não fundamentar a avaliação de desempenho em função dos outros, e sim de resultados numéricos, a empresa afasta os efeitos negativos da concorrência e traz os efeitos positivos da autossuperação. Entretanto, Gaulejac defende que o culto ao desempenho implanta, no mundo do trabalho, uma concorrência contínua, onde todos os funcionários estão sempre querendo fazer mais e melhor. “O trabalho não consiste mais em realizar uma tarefa predefinida em tempos e horas, mas em realizar desempenhos” (GAULEJAC, 2007, p.87).

Para o autor, as organizações atuais sofrem de quantofrenia, ou doença da medida, em que igualdade de oportunidades se traduz num item que compõe o indicador “motivação”. Na verdade, a empresa é, antes de qualquer coisa, um sistema social, uma produção humana, instável, aberta e incerta onde, portanto, os conflitos internos não são disfunções e sim contradições legítimas, de perspectivas distintas dos diversos atores sociais que a compõe. Pagès reforça essa ideia quando diz que: “a medida fundamenta o status, o indivíduo se torna

objeto de informações múltiplas e não sujeito das relações de comunicação [onde] a objetivização do sistema é o instrumento da submissão do indivíduo (PAGÈS, 2006, p. 119).

Segundo Gaulejac (2007), quem não possui “bom” desempenho é excluído, e o desempenho é a legitimação diante dessa ameaça de exclusão. Alguns se tornam dóceis, deixando-se instrumentalizar totalmente, enquanto outros são afastados por desempenho insatisfatório, o que leva à exclusão de idosos e de deficientes, enfim, dos mais fracos. Nesse sentido, o trabalhador é responsabilizado por sua demissão, que seria causada por sua falta de produtividade, não, pelas mudanças nas condições e pela falta de uma preparação por parte da empresa. A lógica de mercado se apropria da gestão de pessoas, que passa a focar a concorrência baseada no desempenho individual, tendo como consequência o enfraquecimento das críticas ao desempenho do sistema como um todo. “A empresa espera que seus empregados sejam fortes, dinâmicos, competentes, disponíveis, seguros de si, capazes de enfrentar as contradições e de atingir resultados sempre mais ambiciosos” (GAULEJAC, 2007, p. 216).

Para Gaulejac (2007), o poder gerencialista visa transformar a força psíquica em força de trabalho, cabendo à empresa “gerenciar” os efeitos desse funcionamento através das práticas de recursos humanos. Estas, por sua vez, deveriam oferecer meios para se avaliar os danos psíquicos e sociais causados por suas práticas tão adequados quanto os disponibilizados para medir o desempenho de um funcionário. Além disso, ainda que o trabalho traga segurança, autonomia e as bases necessárias à existência social do indivíduo, trata-se de um meio de subsistência, não de uma finalidade em si mesma. Nesse sentido, uma sociedade deve ver as pessoas, antes de tudo, como cidadãs, não como empregados e consumidores. A racionalidade instrumental é a negação do humano.

1.4 *Considerações finais sobre a aproximação entre a teoria e o objetivo empírico*

Nas organizações atuais, as ações se orientam pela racionalidade instrumental. Por ela, o desempenho é medido com base na lucratividade financeira que possa trazer, sem que sejam consideradas as consequências no âmbito humano e social (GAULEJAC, 2007). Se levarmos em conta as significativas limitações de desempenho do deficiente intelectual, é impossível supor que este venha a usufruir das mesmas oportunidades no mercado de trabalho que

qualquer pessoa, haja vista que isso implicaria a garantia das mesmas condições a todos, indistintamente.

Essa discussão torna-se mais complexa ao levarmos em consideração uma dimensão fundamental, que é a compreensão de como as diversas “culturas de classe” pré-moldam e estruturam todas as chances de vida de seus membros de modo indelével. Essa mentalidade instrumental não leva em consideração que os indivíduos e os grupos sociais aos quais pertencem são “construídos” de modo muito distinto, esquecendo-se da “gênese” da desigualdade social. O que torna possível falar das organizações do trabalho como uma variável isolada, sem relação com o mundo social em que estão inseridas. Tomadas isoladamente, elas apenas legitimam desigualdades cujas origens muito as antecedem (SOUZA, 2009).

O estudo, ao eleger como base o ambiente de trabalho das organizações, caracterizado pela importância dos seus recursos humanos e pela diversidade, pretende examinar como estão estruturados os setores de recursos humanos de organizações que têm empregados com deficiência intelectual. Verificará, a partir daí, se ocorreram adaptações nas atividades de recrutamento e seleção, de treinamento e de avaliação de desempenho, identificando possíveis implicações quando da inserção de pessoas com deficiência intelectual.

A investigação se propõe, a partir da percepção do gestor de recursos humanos e das pessoas com deficiência intelectual empregadas, identificar e descrever o tipo de racionalidade que fundamenta as adaptações consideradas necessárias. O intuito é possibilitar aos setores de gestão de pessoas das organizações concorrerem para facilitar a inserção dessas pessoas ao mercado de trabalho, contrapondo-se à racionalidade que norteia as empresas. Tal contraposição permitirá corroborar ou refutar a suposição apresentada no primeiro parágrafo desta seção.

O foco desta pesquisa será direcionado para as práticas de gestão de pessoas, como orientadoras da gestão da diversidade nas organizações, estimuladas por meio de ação afirmativa, visando promover a igualdade de oportunidades.

2. MÉTODO

Neste capítulo, discutem-se os tópicos gerais de cientificidade da metodologia. Descreve-se a fase de exploração de campo; as etapas do trabalho de campo e os procedimentos de análise e interpretação dos dados coletados, a fim de estabelecer um diálogo entre a teoria e o problema investigado (MINAYO, 2007).

2.1 *Delineamento da pesquisa*

O objeto desta pesquisa caracteriza-se por ser um fenômeno ainda pouco estudado, o qual apresenta muitas contradições e paradoxos, conforme mostrou a discussão teórica desenvolvida na seção anterior. O que se discute é a inserção no mercado de trabalho de um público possuidor de grandes limitações cognitivas em um mundo no qual o conhecimento é extremamente valorizado. Diante disso, a abordagem adotada neste estudo é a qualitativa, que permite investigar o fenômeno na sua totalidade e explorar as contradições e paradoxos do mesmo, além de admitir uma maior flexibilidade ao pesquisador para adequar o fenômeno administrativo e organizacional abordado à estrutura teórica empregada (VIEIRA; ZOUAIN 2006).

Foi aplicado o método de estudo de caso comparativo, com base no fundamento lógico de análise de caso representativo, explorando uma situação da vida real, na qual os limites não estão claramente definidos (GIL, 2008), com o intuito de mostrar a importância da racionalidade que orienta as práticas de gestão de pessoas nas organizações dirigidas ao público em questão. Segundo Yin (2005), em um estudo de caso comparativo, as unidades primárias de análise podem ser selecionadas de forma a produzir resultados contrastantes, apenas, por motivos previsíveis (uma replicação teórica). A análise deste estudo foca a organização, tomando como unidades primárias quatro organizações privadas, duas das quais com fins lucrativos e duas sem fins lucrativos. Vale ressaltar ainda que o processo de gestão dos funcionários com deficiência intelectual de cada uma dessas instituições é a unidade de observação.

Este estudo tem uma natureza descritiva, pois identifica e descreve o tipo de racionalidade que fundamenta as adaptações no processo de gestão de pessoas para a inserção

de um público com deficiência intelectual no mercado de trabalho. Assim, o objetivo primordial é a identificação e a descrição das características dessas adaptações (GIL, 2008).

A seleção das organizações para a pesquisa atendeu aos critérios de acessibilidade e tipicidade, ou seja, por facilidade de acesso e por serem representativas da população alvo em questão (VERGARA, 2006a), pois são organizações que buscam admitir em seus quadros pessoas com deficiência intelectual, já tendo contratado vários desses trabalhadores.

As duas organizações filantrópicas (sem fins lucrativos) estudadas reúnem indivíduos que não têm o lucro como objetivo. Nesse sentido, cabe lembrar que na discussão teórica levantada no capítulo anterior tais empresas são definidas por Serva (1993) como aquelas que, em geral, têm suas ações baseadas na racionalidade substantiva. As organizações aqui em análise estão localizadas no centro-oeste mineiro. Uma fica no município de Pará de Minas – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE de Pará de Minas) – e conta com 104 funcionários, cinco dos quais com deficiência intelectual. A outra está situada no município de Itaúna (Instituto Santa Mônica), tem 103 funcionários no total e também cinco deles com deficiência intelectual. Ambas têm como atividade principal a defesa dos direitos da pessoa com deficiência.

Quanto às duas organizações com fins lucrativos, estas também estão situadas em Pará de Minas. Uma pertence à indústria granjeira – Cooperativa dos Granjeiros do Oeste de Minas (COGRAN), com 334 funcionários no total, sendo três trabalhadores com deficiência intelectual. A outra faz parte da indústria de laticínios – Cooperativa Central dos Produtores de Minas Gerais – (Itambé), com 3.400 funcionários no total, empregando cinco funcionários com deficiência intelectual. Essas organizações, de acordo com a argumentação de Serva (1993) apresentada no capítulo anterior – geralmente, pautam suas ações para finalidades ligadas a interesses econômicos, maximizando os recursos disponíveis, ou seja, orientasse por uma racionalidade instrumental.

A escolha das organizações foi pautada pelo intuito de produzir resultados contrastantes para comparação (YIN, 2005). É importante salientar ter sido observado que essa decisão poderia trazer limitações ao estudo, já que a natureza das atividades pode influenciar as práticas nas organizações. Para mitigar essa limitação, optou-se por estudar quatro organizações, sendo duas organizações de natureza social e as outras duas de natureza lucrativas, superando assim qualquer obstáculo para se responder à pergunta dessa investigação. Devido ao pequeno tamanho da unidade de observação, não foram usadas técnicas de amostragem, trabalhando-se com o universo de interesse.

O estudo adotou o corte seccional com perspectiva longitudinal, uma vez que foram coletadas informações sobre como se dá a gestão das pessoas com deficiência intelectual, buscando-se resgatar as adaptações feitas nesse sentido, desde o recrutamento e seleção, passando pelo treinamento, até a avaliação de desempenho. Esse tipo de corte, conforme postulado por Vieira e Zouain (2006), foca o fenômeno e a forma como este se caracteriza no momento da coleta, enquanto os dados do passado servem para explicar o estado atual.

2.2 *Definição das categorias de análise*

Neste estudo, as variáveis **comunicação** e **análise de cargos** foram elementos de fundamental importância para se responder à pergunta de pesquisa. Vieira e Zouain (2006) sinaliza que, para que a pesquisa comece a ser desenhada e para que o leitor passe a compreendê-la, devem ser inseridos elementos importantes: a definição constitutiva e a operacional de termos, bem como as variáveis. A definição operacional define como esses termos ou variáveis serão identificados, verificados ou medidos na realidade. A definição constitutiva emerge da fundamentação teórica utilizada, referindo-se à definição dada por algum autor do conceito.

A definição constitutiva da variável **comunicação** surge do próprio entendimento quanto ao que seja uma pessoa com deficiência intelectual. Na visão de Goyos e Araújo (2006), a linguagem (receptiva e expressiva) é um dos principais componentes conceituais do comportamento adaptativo do deficiente intelectual, o que mostra a importância da comunicação para se promover a igualdade de oportunidades para esse público no mercado de trabalho. Nesta pesquisa, a comunicação foi operacionalizada pela identificação de elementos significativos – conforme apresentado no quadro 2 – como os componentes da comunicação nos processos de recrutamento, de seleção, de treinamento e de avaliação de desempenho.

A análise de cargo é um procedimento que consiste na definição das obrigações inerentes a cada cargo e das características de quem deve ocupá-lo (DESSLER, 2003). Essa variável foi definida através da identificação de elementos significativos, como as modificações ocorridas na descrição do cargo inicial utilizada para o recrutamento, conforme mostra o quadro 2.

Categoria de análise	Indicadores	Atributos	
		Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva
Comunicação	Recrutamento da pessoa com deficiência intelectual	Procedimentos tradicionais de recrutamento	Procedimentos alternativos de recrutamento
	Seleção da pessoa com deficiência intelectual	Processo de seleção padronizado	Processo de seleção adaptado
	Treinamento da pessoa com deficiência intelectual	Forma de treinamento padronizada	Forma de treinamento adequada às possibilidades do trabalhador com deficiência intelectual
	Avaliação de desempenho da pessoa com deficiência intelectual	Instrumentos de avaliação padronizados	Instrumentos de avaliação adaptados à funcionalidade da pessoa com deficiência intelectual
Análise de cargo	Atribuições do cargo	Atribuições do cargo padronizadas	Adequação das atribuições do cargo às potencialidades do candidato com deficiência intelectual.

Quadro 2 – Definição das categorias de análise

Os atributos de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva são essenciais para este estudo, conforme demonstrado na fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior. Esses atributos, quando considerados a partir das categorias analíticas definidas, possuem potencial de verificação que permite organizá-los como aspectos específicos de cada um dos indicadores escolhidos neste estudo.

O quadro 3 explica em que bases foi conferido o atributo de cada indicador de cada categoria analítica.

Categoria de análise	Indicadores	Atributos	
		Racionalidade instrumental	Racionalidade substantiva
Comunicação	Análise dos procedimentos utilizados para recrutar trabalhadores com deficiência intelectual	Quando os procedimentos adotados para o recrutamento colocam de fora o indivíduo, criando uma falsa visão de controle e uma falsa aparência científica de eliminação da arbitrariedade e da subjetividade (PAGÈS, 2006). Utilização dos mesmos procedimentos de recrutamento para todos os trabalhadores com ou sem deficiência intelectual, como, por exemplo, publicação das vagas disponíveis em murais nas organizações e divulgação em meios de comunicação de massa	Quando os procedimentos adotados para o recrutamento levam em conta a necessidade de apoio que permita compensar as limitações funcionais desse trabalhador, de modo a quebrar as barreiras da comunicação, permitindo que a informação de disponibilidade da vaga chegue ao conhecimento do potencial candidato com deficiência intelectual
	Análise da linguagem utilizada no processo de seleção desses candidatos com deficiência intelectual.	Quando os procedimentos adotados para a seleção consideram as pessoas como custos a serem ajustadas às demandas do mercado de trabalho (GAULEJAC, 2007). Utilização, por exemplo, dos mesmos testes e técnicas de entrevistas para os candidatos com e sem deficiência	Quando a linguagem dos procedimentos de seleção é adaptada e flexibilizada de acordo com as limitações funcionais do candidato, possibilitando-lhe compreender e assimilar as informações que estão sendo passadas
	Análise das técnicas de treinamento utilizadas para que o trabalhador com deficiência intelectual aprenda o serviço	Quando são empregados os mesmos métodos para todos os trabalhadores, com ou sem deficiência intelectual, para transmitir as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho (DESSLER, 2003)	Quando emprega métodos de treinamento que discutam o “como” e não “por que”; os meios e não as finalidades. Faz com que as organizações se moldem aos indivíduos e não o contrário (GAULEJAC, 2007)
	Análise dos instrumentos utilizados para avaliar o funcionário com deficiência intelectual	Quando os instrumentos de avaliação empregados partem da fixação anual de metas a serem atingidas pelo funcionário, cuja promoção não depende de padrões compreensivos e sim de uma avaliação objetiva (PAGÈS, 2006)	Quando o instrumento de avaliação utilizado tem como foco promover a integração do funcionário com os colegas e com a chefia e sugerir adaptações e apoio no posto de trabalho do funcionário com deficiência intelectual
Análise de cargo	Análise das adaptações das tarefas conforme a funcionalidade da pessoa com deficiência intelectual	Quando não se adapta as atribuições de acordo com as possibilidades do candidato com deficiência intelectual	Quando as atribuições do cargo são adaptadas às potencialidades do candidato com deficiência intelectual

Quadro 3 – Definição dos atributos

2.3 *Coleta de dados*

Este estudo seguiu as orientações de Minayo (2007), para quem o trabalho de campo consiste em uma aproximação do pesquisador em relação ao seu objeto de estudo. Houve, também, uma interação entre os atores que confrontam a realidade, construindo, assim, um conhecimento empírico. Na tentativa dessa aproximação, as técnicas utilizadas para o trabalho de campo foram:

- a) **painel com especialistas na colocação de pessoas com deficiência intelectual no mercado de trabalho:** validação das perguntas da entrevista por meio de discussão com especialistas na colocação de deficientes no mercado de trabalho;
- b) **entrevista semiestruturada:** entrevistas individuais com foco nos pontos de interesse do estudo. Foram entrevistados os gestores de recursos humanos e os de linha, bem como os funcionários com deficiência intelectual da organização investigada. Os apêndices A e B mostram o roteiro das entrevistas, com perguntas fechadas e abertas;
- c) **diário de campo:** observações e reflexões sobre as expressões verbais e as ações dos sujeitos, descrevendo-as e analisando-as criticamente.

A partir do referencial teórico deste estudo, e para facilitar a inserção da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho, será indicado o tipo de racionalidade norteadora das adaptações do setor de gestão de pessoas. Cabe ressaltar que o trabalho de campo foi realizado como um momento relacional, específico e prático de mão dupla (MINAYO, 2007).

O universo da pesquisa foi definido pelos seguintes elementos: gerentes de recursos humanos e de linha e pessoas com deficiência intelectual empregadas.

A especificidade do público entrevistado – pessoas com deficiência intelectual – exigiu grande esforço e habilidade do pesquisador na realização das entrevistas. Assim, para que destas pudessem ser extraídos dados importante para o estudo e visando evitar relatos falsos por parte dos entrevistados, fez-se necessária inicialmente a validação das perguntas formuladas, por meio de uma discussão com especialistas em educação profissional que qualificam e inserem esse público no mercado de trabalho. O encontro, promovido

especificamente para esse fim pelo autor deste estudo, consistiu numa discussão de grupo. Realizado em 24 de setembro de 2009, reuniu 22 educadores que trabalham no programa de formação para o trabalho da pessoa com deficiência intelectual nas Associações de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE) do Estado de Minas Gerais, sob a coordenação do autor deste estudo e de uma educadora responsável pelo programa na Federação das APAEs do estado.

A metodologia aplicada para o painel consistiu no envio prévio das perguntas aos especialistas, que as testaram em 14 pessoas com deficiência intelectual nas APAEs, cujas respostas deram subsídios à discussão.

O painel contou com uma parte introdutória, na qual se explanou a pesquisa a ser realizada e a pergunta a respondida com o estudo. Na sequência, três grupos, com oito participantes em cada um, foram formados. Cada um desses grupos foi responsável por uma parte do sistema de gestão de pessoas: a de recrutamento e seleção, a de treinamento e a de avaliação de desempenho. Ao final, cada grupo apresentou suas conclusões, as quais foram sistematizadas, tendo como resultado o roteiro de entrevista, conforme apêndice A.

Os participantes desse trabalho fizeram algumas considerações gerais que entenderam ser importantes para a realização das entrevistas com as pessoas com deficiência intelectual. Segundo eles, as perguntas devem ser curtas, evitando-se as compostas, e, se necessário, explicadas e simplificadas. Acrescentam que é preciso falar devagar, direcionando as respostas sem induzi-las.

As quatro organizações estudadas foram contactadas inicialmente por telefone, para explicações sobre as entrevistas e o posterior agendamento. Cabe ressaltar a pronta adesão das organizações escolhidas e a participação da totalidade dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

O rol dos entrevistados com deficiência intelectual das quatro organizações que contribuíram para essa pesquisa foram:

1. Organizações sem fins lucrativos

Instituto Santa Mônica:

- Luciene Tomás;
- Claudinei Lopes de Oliveira;
- Alexandre Nogueira;
- Mariléia do Carmo e
- Jorge Goreti.

Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais – APAE de Pará de Minas:

- Denilza dos Santos;
- Beatriz Aparecida da Silva;
- Renato Aparecido Oliveira;
- Adriana Marciana de Queiroz e
- Edna da Silva Ferreira.

2. Organizações com fins lucrativos

Cooperativa dos Granjeiros do Oeste de Minas Gerais – COGRAN:

- Geraldo Alves;
- Leonardo Aparecido de Paula e
- Jeferson Pereira.

Cooperativa Central dos Produtores de Minas Gerais – Itambé:

- Everton Santos;
- Rafael Santos Souza;
- Elizabeth de Farias;
- Rogério Fonseca e
- Júlio Cezár Teixeira.

O segundo foco deste estudo é o funcionário responsável pela gestão dessas pessoas. Nas organizações estudadas, os funcionários com deficiência intelectual ora são gerenciados pelo setor de recursos humanos, ora pelo gerente de linha.

Nessa parte da pesquisa, foram entrevistadas as pessoas que, efetivamente, respondem pela gestão dos deficientes intelectuais empregados, que variou de acordo com a estrutura organizacional de cada unidade primária estudada.

Das quatro organizações investigadas, as duas sem fins lucrativos não dispõem de um setor de recursos humanos. Dessa forma, no Instituto Santa Mônica, a gestão de pessoas com deficiência é realizada por Fabiana Drumond, terapeuta ocupacional. Na APAE de Pará de Minas, a responsabilidade pela gestão de três trabalhadores com deficiência – Denilza dos Santos e Renato Aparecido Oliveira (auxiliares de serviços gerais) e Beatriz Aparecida da Silva (auxiliar de cozinha) – fica por conta da gerente administrativa Marina Barbosa. Outras duas pessoas com deficiência – Adriana Marciana Queiroz e Edna da Silva Ferreira – exercem

a função de monitoras de turma, dando apoio à professora na sala de aula e sendo gerenciadas por Darnely Pinto Coelho, gerente do setor educacional da instituição.

Por outro lado, as organizações com fins lucrativos apresentam as seguintes estruturas:

- a) na Cooperativa dos Granjeiros do Oeste de Minas (COGRAN), apesar de existir uma coordenação de recursos humanos, a gestão dos deficientes intelectuais contratados fica a cargo do gerente de produção, tendo o setor de recursos humanos apenas como apoio. Nessa cooperativa, foram entrevistados dois sujeitos, a coordenadora de recursos humanos Ana Paula Eufrásio Pinto Oliveira e o gerente de produção Paulo Henrique Pena;
- b) na Cooperativa Central dos Produtores de Minas Gerais (Itambé) existe um setor de recursos humanos estruturado que, efetivamente, faz a gestão das pessoas com deficiência intelectual contratadas. Para efeito deste estudo, foi feita uma entrevista com a supervisora de recursos humanos Paula de Souza Oliveira.

Foi solicitado às organizações acesso aos documentos oficiais referentes à gestão das pessoas com deficiência intelectual para o levantamento de informações como a data da contratação dessas pessoas e sobre a sistematização dos processos de recrutamento e seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho. A análise desses documentos e a das anotações de campo foram fundamentais para se obter resultados mais precisos.

Segundo Vieira e Zouain (2006), recorrer a essa triangulação diminui o viés do pesquisador e explicita as explicações alternativas ou rivais, podendo justificar a diferença entre os resultados encontrados e aqueles esperados. Isso garante a qualidade das informações obtidas sobre requisitos como validade interna, além de credibilidade e autenticidade, conforme observado no processo de coleta de dados.

Uma questão que merece nota, e que facilitou o trabalho de coleta de dados, é o fato do pesquisador trabalhar numa organização de defesa de direitos de pessoas com deficiência intelectual – a Federação das APAEs do Estado de Minas Gerais – e de ter um relacionamento profissional estabelecido com alguns membros da Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Pará de Minas e do Instituto Santa Mônica. Essas fontes de dados complementares propiciaram o conhecimento de minúcias e detalhes do problema abordado, exigindo, entretanto, um maior cuidado na condução das entrevistas, o que demandou do pesquisador um grande esforço para se manter o mais imparcial possível. Segundo Vergara (2006a), é salutar explicitar as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos da investigação.

Além disso, conforme argumentação desenvolvida na introdução e na fundamentação teórica deste estudo, ficam explícitos os pressupostos do autor desta pesquisa que guardam uma coerência com o método adotado e com os resultados observados, garantindo assim a confiabilidade, que se refere à consistência da pesquisa, estabelecendo-se uma conexão entre os constructos teóricos, o método e o resultado (VIEIRA; ZOUAIN, 2006).

Com relação aos aspectos de validade externa, os resultados do estudo somente poderão ser generalizáveis para todas as organizações – com e sem fins lucrativos – que possuem funcionários com deficiência intelectual, de forma criteriosa, sabendo que se trata de estudo de caso comparativo. Essa característica, certamente, exigiu o uso de teoria de fundo consistente, conforme apontado por Vieira e Zouain (2006).

Por fim, mas não menos importante, atentou-se para o aspecto da utilização, referente à importância pragmática da pesquisa realizada. Salienta-se, por exemplo, a utilidade deste estudo no sentido de estimular os setores de recursos humanos a promoverem adaptações nos processos de recrutamento e seleção, de treinamento e de avaliação de desempenho, com vistas a promover a inserção da pessoa com deficiência intelectual no mundo do trabalho, observando-se as limitações do escopo deste trabalho já apresentadas na introdução, na “Delimitação da pesquisa”.

2.4 *Análise e interpretação dos dados*

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas. Dessas transcrições foram retirados fragmentos, alocando-os nas categorias definidas. Nessa etapa final da investigação, os dados foram analisados de forma interpretativa, com base na fundamentação teórica elaborada e na categorização dos dados das entrevistas. Essa análise consistiu numa decomposição dos dados coletados e na busca da relação entre essas partes decompostas. Foi verificado se o material disponível mostrava qualidade no que se refere, principalmente, à clareza dos registros e se era suficiente para a análise (MINAYO, 2007).

Depois de tabulados, os dados da entrevista foram confrontados com as anotações feitas no diário de campo e com os dados de documentos oficiais coletados nas organizações estudadas. Isso permitiu uma triangulação de informações, garantindo a confiabilidade dos fatos observados e expostos nesta investigação. Vergara (2006b) corrobora essa escolha

afirmando que a triangulação pode ser discutida e explorada como uma estratégia para validar o estudo.

De acordo com os objetivos estabelecidos para esta pesquisa, foi feito um levantamento da estrutura atual do setor de gestão de pessoas das organizações investigadas, verificando se houve alguma adaptação quando da inserção de funcionários com deficiência intelectual caracterizando o tipo de racionalidade que orientou essas adaptações. No decorrer desse procedimento, foram apontados tanto o que é homogêneo quanto o que se diferencia no meio social (MINAYO, 2007).

Esse é um processo complexo e não linear que implicou um trabalho de redução, de organização e de interpretação dos dados, iniciado já na fase exploratória e que acompanhou toda a investigação. Dessa forma, o pesquisador realizou:

1. catalogação dos dados obtidos a partir do processo de observação e das anotações de campo;
2. catalogação dos dados obtidos a partir dos documentos oficiais das organizações estudadas;
3. registro da ocorrência de dados de cada uma das categorias, indicadores e atributos de racionalidade instrumental e de racionalidade substantiva, em cada uma das entrevistas;
4. revisão e confrontação dos dados catalogados para conferir a ocorrência dos atributos de racionalidade instrumental ou de racionalidade substantiva em cada um dos indicadores das duas categorias propostas: comunicação e análise de cargo, com base no arcabouço teórico advindo da fundamentação teórica.

Portanto, ao final do processo de análise de dados, as informações estavam agrupadas com base nas categorias, indicadores e atributos, permitindo uma compreensão global do tema.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.

Neste capítulo, inicialmente, é descrita a gênese da forma de pensar, de sentir e de agir comum aos trabalhadores com deficiência intelectual entrevistados, por meio de dois tipos ideais: um trabalhador de organização com fins lucrativos e outro, de uma organização sem fins lucrativos. Como Weber nos ensina, o tipo ideal é a seleção dos aspectos mais característicos de um papel social, enfatizando os essenciais e descartando os secundários.

Feito isso, logo em seguida, são apresentados os resultados obtidos conforme a metodologia comentada anteriormente. Logo após, há uma breve discussão sobre os indicadores de recrutamento, de seleção, de treinamento, de avaliação, de análise de cargo e sobre os atributos de racionalidade instrumental e de racionalidade substantiva que norteiam as práticas em cada um desses indicadores nas organizações estudadas.

3.1 Imagem 1: o trabalhador com deficiência intelectual nas organizações sem fins lucrativos

Renato é um rapaz visivelmente simples, muito falante e que, apesar de não ser agressivo, parece sempre estar bravo. Apresenta um funcionamento intelectual significativamente inferior à média, que se manifestou antes dos 18 anos. Além disso, possui limitações em habilidades sociais e acadêmicas, não tendo conseguido se alfabetizar. É epilético e, mesmo fazendo uso de medicamentos, apresenta crises convulsivas recorrentes. Indagado sobre sua idade, não soube responder, o que evidenciou sua dificuldade de orientação temporal. A aparência revela sua condição de classe precária.

Renato vive com uma tia, pois os pais o abandonaram. À primeira vista, não parece ter desenvolvido algum componente afetivo em relação à família, demonstrando mágoa ao falar dos pais. No entanto, mostra-se muito agradecido à tia por acolhê-lo e criá-lo, sentindo-se orgulhoso quando pode ofertar a ela algum presente com o dinheiro que ganha com seu trabalho.

Todo dia, por volta das 6 horas, Renato chega ao trabalho e tem que permanecer até às 15 horas, mas faz horas extras com frequência

eu pego no serviço às seis horas, e era para eu largar às três horas, companheiro...., mas o povo daqui da APAE... “tadinho”, eles não têm quem faça o serviço... Eu trabalho até às seis e meia, sete horas. É hora extra, né?...

Renato trabalha há 21 anos nessa organização. É muito ativo quando se trata da realização de seu trabalho. Começou a trabalhar na organização onde estudava por iniciativa própria:

[...] eu peguei uma vassoura mesmo. Ninguém pediu para eu trabalhar, não... Eles viram que eu era bom de serviço, que eu não parava mesmo; aí, *colocou eu* [sic] no serviço.

Atualmente, Renato é contratado como auxiliar de serviços gerais, fazendo de tudo um pouco...

trabalho... varrição de área, lavando piscina, buscando menino.

Além disso, aos sábados, Renato faz “bico” como carregador, em um sacolão da cidade onde recebe como pagamento uma sacola de verduras. Também trabalhava aos domingos, não lhe restando dia para o descanso, embora, tenha sido explicada a ele a importância de ter um dia da semana para descansar.

Perguntado se gosta de trabalhar, ele respondeu que sim, pois, segundo afirmou, ficando em casa, as horas não passam. Essa resposta revelou que, para Renato, mesmo um emprego pouco qualificado como esse, tem valor fundamental e central em sua vida. O fato de nunca ter faltado ao trabalho, mesmo estando doente, reforça essa importância...

eu, um dia, um tempão para trás, muitos anos atrás, um dia fiquei doente, passei mal. Quando acabei de terminar o serviço, eu fiquei deitado lá, assim, ali. Esperei a dor passar, eu continuei a varrer as coisas.

A relação de Renato com o emprego mostra que, para a pessoa com deficiência intelectual, apesar das limitações funcionais, o trabalho adquire uma dimensão fundamental de sua vida social.

No entanto, em um “mundo trabalho” no qual impera a meritocracia e o desempenho individual, esse grupo de pessoas está destinado a ocupar as funções mais precárias dentro das organizações.

3.2 *Imagem 2: o trabalhador com deficiência intelectual nas organizações com fins lucrativos*

Júlio é um rapaz expansivo que entende com clareza o que lhe é perguntado e se expressa verbalmente com muita facilidade. É deficiente intelectual, mas apresenta, à primeira vista, um grau de análise do seu contexto social bastante apurado. Está cursando a oitava série e, apesar de ler e escrever com dificuldades, diz que pretende cursar faculdade e fazer gestão ambiental. Aparentemente, a família de Júlio é harmoniosa e aceita sua condição social, apresentando um contexto familiar estruturado. Sua aparência denota que ele pertence a uma classe mais favorecida do que a de Renato.

Júlio trabalhava em outra organização com fins lucrativos, da qual foi demitido por redução do quadro de funcionários devido à crise mundial. Está há pouco tempo na organização atual. Enviou o currículo por uma amiga. Como foi identificado como deficiente intelectual, a organização entrou em contato com a instituição local que trabalha com esse público. Após orientações, solicitou ao candidato que trouxesse um acompanhante:

vim juntamente com meu pai. Pediram um acompanhante para a entrevista, pelo fato de eu ser... vamos dizer, assim.

Foi contratado como operador de linha, uma das funções mais baixas dentro da estrutura da organização. Tem um entendimento claro da estrutura hierárquica do setor da organização em que está inserido, adora seu trabalho e não se importa com a função que exerce:

só pelo fato... eu falar que eu tenho um serviço é gratificante demais.

Esse episódio mostra que, para esse trabalhador, o emprego também é central na sua vida. Perguntado se alguém já elogiou seu trabalho, respondeu com muito orgulho:

[...] ontem, no ônibus, por eu ser inseguro, meu chefe disse... “quem faz as coisas tão bem, não precisa ter insegurança não.” Eu entendi isso como um elogio.

Há diferenças “sutis” entre os dois funcionários anteriormente referidos, o que determina diretamente em que tipo de organização eles poderão ser inseridos, bem como as

práticas de recursos humanos que serão empregadas para geri-los. Para evidenciarmos essa questão, demonstramos, adiante, como se dá a gestão dessas pessoas, analisando os indicadores de recrutamento e seleção, de treinamento, de avaliação de desempenho e as atribuições de cargo, na perspectiva da racionalidade como conceito central, para definição das organizações do trabalho.

3.3 Recrutamento e seleção dos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas

As organizações com fins lucrativos estudadas não realizam o processo de recrutamento e seleção de trabalhadores com deficiência intelectual. Elas acionam as instituições que trabalham com a formação desse público para o trabalho, indicam o perfil pretendido para a vaga e solicitam que a instituição envie o candidato adequado. Podemos constatar esse fato pela seguinte afirmação de um dos entrevistados:

Elas [as pessoas com deficiência intelectual] já vêm totalmente encaminhadas pela instituição. A gente passa o perfil, as atividades. Quando há necessidade, além do fator de inclusão, a gente tem que manter uma cota mínima, por exigência legal. A gente sempre entra em contato e solicita essas pessoas. (Ana Paula – Coordenadora de recursos humanos)

Se, ocasionalmente, um candidato com deficiência intelectual toma conhecimento de um processo de seleção que esteja acontecendo numa organização com fins lucrativos e, espontaneamente, decide procurá-la, ao ser identificado como deficiente intelectual – em geral, quando o próprio se autorrefere – as instituições que trabalham com a formação desse público são acionadas. Conforme podemos constatar no depoimento da supervisora de recursos humanos da Itambé:

Um candidato enviou seu currículo para participar da seleção e, durante o processo, disse que era deficiente intelectual. Então acionamos a instituição que trabalha com esse público, pois ele, em algum momento, já devia ter passado por lá... (Paula de Souza – Supervisora de recursos humanos)

Em geral, a organização com fins lucrativos que emprega esse público tem uma relação com essas instituições nas localidades onde atuam.

Quando a deficiência intelectual não é detectada no processo de seleção, essas pessoas são reprovadas. Esse fato pode ser comprovado na resposta de Paula de Souza à entrevista:

Em visita a uma instituição que trabalha com esse público, vi uma pessoa que já tinha sido entrevistado por mim e tinha sido reprovada. Não sabia que era deficiente. Nesse momento, resolvi trazê-lo para trabalhar aqui... (Paula de Souza – Supervisora de Recursos Humanos).

As organizações com fins lucrativos não são capazes de detectar a deficiência intelectual através de seus dispositivos de seleção.

Nas organizações sem fins lucrativos, esses candidatos são recrutados e selecionados dentro da própria instituição entre os alunos que fazem parte do programa de formação para o trabalho:

Antigamente... eu [...] estudava aqui na APAE. Eu não queria sair da APAE... (Renato – Trabalhador com deficiência intelectual da APAE de Pará de Minas)

Nas organizações sem fins lucrativos, o processo de seleção é realizado colocando-se a pessoa numa situação real de trabalho, para ver se ela se adapta à função, dando-lhe o apoio necessário para sua adaptação, conforme aponta o depoimento de Darnely Pinto Coelho, gerente do setor educacional da APAE de Pará de Minas:

Havia alguma coisa errada: o professor pontuava com a gente... Existia problema emocional, que a maioria possuía: a psicóloga estava atenta. A assistente social fazia um trabalho com a família. Fazemos todo um acompanhamento para dar certo (Darnely Pinto Coelho – Gerente de Setor).

No entanto, na pesquisa de campo, ficou claro que, mesmo com as adaptações realizadas para o entendimento do candidato e das organizações disporem de mecanismos de acompanhamento melhores, como profissionais que conhecem profundamente esse público (psicólogos, fonoaudiólogos, médicos e outros), os interesses da organização, ou seja, a produtividade desse funcionário permanece como o objetivo central do processo de seleção, confirmando a afirmação de Pagès (2006). Essa informação pode ser evidenciada nos trechos do depoimento de Fabiana Drumond, terapeuta ocupacional do Instituto Santa Mônica:

Ela [pessoa com deficiência intelectual] trabalhava na cozinha: não deu certo, não tinha bom desempenho... Estava totalmente desestruturada.

Ele [a pessoa com deficiência intelectual] começou aqui atendendo telefone. Não deu conta. Passou para serviços gerais... Vai limpar só as salas. Não dá conta de limpar o prédio todo.

Aliada a essa constatação, a pesquisa de campo aponta que o recrutamento e seleção de candidatos com deficiência se dá de forma muito tímida, nas organizações com e sem fins lucrativos. Essa evidência pode ser constatada por meio da triangulação dos dados das entrevistas, das anotações de campo e dos documentos oficiais acerca do número de funcionários com deficiência intelectual em relação ao número total de funcionários, conforme tabela 1 a seguir:

Organização	Nº total de trabalhadores	Nº de trabalhadores com deficiência intelectual contratados	Relação nº total x nº de trabalhadores com deficiência
APAE de Pará de Minas	104	05	5%
Instituto Santa Mônica	103	01	1%
COGRAN	334	03	1%
Itambé	720*	05	1%

Tabela 1- Relação entre o número total de empregados e o número de empregados com deficiência intelectual.

Apesar desse pequeno número de funcionários com deficiência intelectual recrutados e selecionados pelas organizações estudadas, o relato dos entrevistados revela que eles são ótimos funcionários. A seguir, o depoimento de Paulo Henrique, gerente de produção da COGRAN:

[...] mas, hoje, a gente vê que são excelentes funcionários, e a gente faz questão. Hoje, quando sai algum, se não tem para completar, igual na época, o Rafael veio para cá. A gente comentou: “olha, tem vaga”. As meninas da

* A Itambé possui um total de 3.400 empregados, sendo 720 apenas na unidade investigada, localizada no município de Pará de Minas.

APAE indicaram duas pessoas: os dois vieram. Um não passou pela experiência. O outro passou [e] continuou com a gente. Saiu porque procurou outro serviço, não porque a gente desligou.

Ora, se esses funcionários, conforme o depoimento do entrevistado aponta, são tão produtivos, por que não são recrutados e selecionados em maior número? Tal fato confirma a afirmação de BELLAN (2002) quanto à existência de contradições entre o discurso formal das organizações e suas práticas na gestão da diversidade, tanto nas organizações ditas substantivas como nas organizações mais formais.

De acordo com o registro de empregados, na APAE de Pará de Minas, de 13 auxiliares de serviços gerais, apenas dois são deficientes intelectuais; mesmo assim, contratados há muito tempo: Renato Oliveira, em 1988, e Denilza dos Santos, em 1992. No Instituto Santa Mônica, só existe um funcionário com deficiência intelectual, pois os outros são contratados por organizações com fins lucrativos e realizam seu trabalho na instituição sem fins lucrativos. Isto é, esta organização só emprega, efetivamente, uma pessoa com deficiência intelectual: Jorge Goreti, contratado em 1976. O fato dessas organizações sem fins lucrativos trabalharem na defesa de direitos desse público agrava essa situação. Será que elas têm dificuldade em se verem como empregadoras para esse público?

No Instituto Santa Mônica, conforme dados do registro de empregados, dos cinco funcionários com deficiência intelectual que lá trabalham, quatro (Luciene Tomás, Claudinei Lopes, Alexandre Nogueira e Marciléia do Carmo) são contratados por uma organização com fins lucrativos (Inconfra Indústria e Comércio de Fraldas Ltda.), o que mostra funcionários de organização com fins lucrativos deslocados para exercerem seu trabalho em organizações sem fins lucrativos, indicando assim que aquelas organizações buscam se adequar à legislação de maneira “artificial”. Essa evidencia corrobora a ideia de que a inserção desse público, embora não combatida abertamente, não parece hegemônica nas organizações com fins lucrativos (GARCIA, 2002), o que reafirma o papel do governo federal no sentido de estimular e fiscalizar essa inserção, conforme o art. 2º já referido na subseção 1.1 deste estudo.

A pesquisa de campo demonstra ainda, que em todas as organizações pesquisadas, não há nenhuma flexibilidade expressiva nas atribuições dos cargos existentes para promover a inserção dessas pessoas nos postos de trabalho. As características do cargo já estão estabelecidas e a instituição formadora seleciona, dentre seus alunos, aquele que tem possibilidade de ocupar o cargo com eficiência. Consideram, apenas, algumas limitações, muito mais por medo de acidentes de trabalho e da organização ser acionada legalmente do

que devido à pessoa. Essa evidência pode ser constatada no fragmento da entrevista com o gerente de produção da COGRAN, a seguir:

a avaliação é a mesma, porém alguns têm limitações com relação a funções. Por exemplo, corte [do frango] não é adequado, pela deficiência e tal. A gente não põe em corte, mas em outras funções dentro do setor que ele dá conta de executar. (Paulo Henrique – Gerente de produção)

Desse modo, é reafirmada a colocação de Gaulejac (2007), para quem as atuais práticas de recursos humanos ajustam as pessoas às demandas do mercado de trabalho, o que, segundo Dessler (2003), é um entrave à conquista da igualdade de oportunidade para esse público nas organizações do trabalho.

O relato de um dos entrevistados que participou de um processo de seleção interno para ser promovido a uma função maior na estrutura hierárquica na Itambé evidencia a falta de adaptação na comunicação para que o processo de seleção seja compreendido pelo candidato com deficiência intelectual.

O candidato disse que queria muito ascender de função e que, por isso, participara do processo seletivo, juntamente com vários outros trabalhadores sem deficiência. No entanto, o processo foi demorado e ultrapassou o horário dele pegar a lotação para voltar para casa. Como esse fato não foi explicado a ele e nem o orientaram que poderia pegar a próxima lotação, o candidato abandonou o processo seletivo, sem concluí-lo.

[A] direção diz que, para eu ocupar um cargo maior, tenho que voltar a estudar e terminar o segundo grau... Não passo por só ter a sétima série. (Rogério Fonseca – Trabalhador com deficiência intelectual)

Diante disso, a afirmação da FENAPAES (2007) de que deve haver adaptações de linguagem, de duração, de formato, de metodologia e de tipos de instrumentos a serem aplicados de acordo com o entendimento do candidato não ocorre na prática, sendo preservado o interesse da organização como estrutura dominante no processo de seleção (PAGÈS, 2006).

Esse depoimento aponta também para o fato de que o processo de seleção interno para promoção dos trabalhadores com deficiência intelectual esbarra na questão da escolaridade. Isso confirma a afirmação de Tanaka e Manzini (2005), que concluem que um dos fatores negativos das pessoas com deficiência, na sua inserção no mercado de trabalho, é a falta de escolaridade. Esse fato é observado tanto nas organizações com fins lucrativos como naquelas

sem fins lucrativos. Também pode ser constatado no fragmento do depoimento da gerente do setor educacional da APAE de Pará de Minas:

A questão que eu acho é a escolaridade... como ela pode ser promovida.
(Darnely Pinto Coelho – Gerente de setor)

A Itambé, não contratava funcionários com deficiência intelectual para o cargo de auxiliar de indústria, pois era exigido primeiro grau completo, conforme depoimento a seguir:

[...] a realidade da região onde a fábrica está inserida é outra. Não há mão de obra suficiente com o primeiro grau completo. (Paula de Souza – Supervisora de recursos humanos)

A inexistência de mão de obra sem deficiência intelectual com o primeiro grau completo na região de Pará de Minas é que permitiu essa flexibilização para as pessoas com deficiência intelectual, que ocupam as funções mais desqualificadas dentro da estrutura hierárquica das organizações estudadas. Além disso, não há possibilidade de ascensão funcional devido à falta de escolarização inerente à deficiência intelectual.

Como podemos constatar na pesquisa de campo, a adequação no processo de recrutamento e seleção dos trabalhadores se dá apenas quanto aos procedimentos, em relação aos quais as organizações com e sem fins lucrativos estudadas buscam o apoio de especialistas em deficiência intelectual para sua realização. No entanto, a lógica desse processo, com base no desempenho e na meritocracia é conservada, coibindo a igualdade de oportunidades dessas pessoas no mundo do trabalho.

A seguir, demonstraremos os resultados observados no processo de treinamento desses trabalhadores.

3.4 Treinamento dos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas

A pesquisa de campo mostra que, nas organizações estudadas, a forma de treinamento utilizada é a realizada no trabalho, conforme definição de Dessler (2003) apresentada na fundamentação teórica. Nenhum dos funcionários com deficiência intelectual chegou treinado

às organizações, conforme evidencia o trecho do depoimento do gerente de produção da COGRAN:

[...] são 30 dias o primeiro período de experiência, podendo ser aumentado por mais 60. Então, dá 90 dias de experiência. Durante esse período, eles são treinados, como os outros, dentro do setor. (Paulo Henrique Pena)

Essa evidência vai ao encontro do estudo de Tanaka e Manzini (2005), no qual os entrevistados apontaram o fato desses funcionários não terem experiência anterior como uma das limitações a sua empregabilidade. Igualmente confirma o resultado da pesquisada realizada pela Federação Nacional das APAEs em 2005, já explicitada na base teórica, segundo a qual 34% dos entrevistados apontam a falta ou insuficiência de qualificação desses profissionais como uma das razões de sua não empregabilidade.

Nessa forma de treinamento, o funcionário que se adequar continua empregado. Por outro lado, aquele que não se adaptar ao serviço não passará do período de experiência. Portanto, esse *dispositivo*, para o treinamento de situação de vida prática, continua trazendo a competência como maior referência para o processo de decisão. Pode-se constatar essa evidência pelo seguinte fragmento de entrevista:

A gente vai treinando, o funcionário cumpre as normas da empresa, questão de horário, mais questão de normas internas; executa o serviço de maneira adequada, com qualidade, [então,] ele passa pelo processo de experiência como um funcionário normal e continua trabalhando com a gente. (Paulo Henrique Pena – Gerente de produção)

Deve ser observado que a discussão gira em torno dos meios e não das finalidades (GAULEJAC, 2007), pois uma pessoa não precisa necessariamente fazer um trabalho tal como este vem sendo realizado. Ela pode atingir o mesmo resultado recorrendo a outros meios, de acordo com suas possibilidades. Diante disso, é possível afirmar que na utilização desse “dispositivo”, não ocorre qualquer adequação na comunicação para um melhor entendimento do processo de treinamento por parte desses empregados.

No entanto, nas organizações sem fins lucrativos estudadas, foram observadas algumas adaptações de comunicação nesse processo, pelo fato dessas organizações possuírem, no seu quadro de funcionários, técnicos (psicólogos, fonoaudiólogos, professores e assistentes sociais, entre outros) que fazem um acompanhamento desses trabalhadores e podem ser acionados quando houver necessidade. Em uma das organizações sem fins lucrativos pesquisada, o Instituto Santa Mônica, é disponibilizado outro funcionário, que acompanha um

dos trabalhadores com deficiência intelectual, para auxiliá-lo se necessário, conforme depoimento a seguir:

Ele não sabe, às vezes, para onde ele vai... Há sempre uma pessoa bem próxima para orientá-lo. (Fabiana Drumond – Terapeuta ocupacional)

A utilização do “dispositivo” de treinamento pelas organizações sem fins lucrativos se aproxima, apesar de muito pouco, da afirmação de Gaulejac (2007) de que o desenvolvimento das organizações só faz sentido se estiver a serviço da vida humana, apresentando assim um traço de racionalidade com base nos valores que deveriam balizar as ações sociais nesse tipo de organização. Mesmo assim, conforme citado anteriormente, o número de funcionários com deficiência intelectual nessas organizações é muito pequeno, o que nos leva a pensar não ser tão simples a adequação desse dispositivo para melhor inserção dessas pessoas no mundo do trabalho.

O depoimento anterior demonstra uma maior preocupação por parte dessas organizações para que, de fato, a pessoa com deficiência se adapte e apreenda seu trabalho. Como podemos perceber, essas organizações dispõem em seus quadros profissionais de especialistas nesse tipo de deficiência, possibilitando tal adequação. Pensarmos que essa mesma estrutura possa ser montada por organizações com fins lucrativos nos parece, no mínimo, “ingênuo”, já que aumentariam, sobremaneira, os custos com treinamento.

A utilização dos “dispositivos” de recrutamento, de seleção e de treinamento possibilita inserir poucos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas, sejam elas com ou sem fins lucrativos, e, mesmo assim, na medida da lei de cotas. Na próxima seção, será mostrado como ocorre a avaliação desses poucos empregados com deficiência intelectual nas organizações estudadas.

3.5 Avaliação de desempenho dos trabalhadores com deficiência intelectual nas organizações estudadas

Os dados coletados na pesquisa de campo indicam que, nas organizações com fins lucrativos estudadas, a avaliação de desempenho desses funcionários é feita por meio dos mesmos *dispositivos* utilizados para os funcionários sem deficiência intelectual, conforme trecho de entrevista com a coordenadora de recursos humanos da COGRAN:

[...] tanto o critério da empresa, como o meu, é que, para a gente, eles são normais. Não há distinção ou diferenciação. As mesmas condições oferecidas entre os ditos normais são oferecidas para eles. Acho que é disso que eles precisam, serem vistos como normais... Se ele grita lá dentro [do setor de trabalho], se ele “taca” um frango numa outra pessoa e não acontece nada com ele... pode pensar que pode agir dessa maneira, que nada vai lhe acontecer, por que é deficiente... Ele pode se esconder “atrás” dessa deficiência... É necessário mostrar que ele pode ter deficiência, mas é normal. Se fez coisa boa, vai ter lucro, mas se fez coisa que não devia, vai ser punido da mesma forma que qualquer outro funcionário seria punido. (Ana Paula – Coordenadora de recursos humanos)

Esse depoimento mostra uma total falta de conhecimento desse público pela organização com fins lucrativos, pois não considera a diversidade de seus funcionários e trata os desiguais de forma igual. Esse resultado observado reafirma o argumento de Pagés (2006) de que, nas organizações atuais, a avaliação de desempenho não depende de padrões compreensivos e sim de uma avaliação objetiva, fato que também é confirmado pelo depoimento da supervisora de recursos humanos da outra organização com fins lucrativos, estudada, a Itambé:

[...] utilizamos o mesmo processo de avaliação de desempenho que a empresa tem. Avaliamos o comportamento, a produtividade deles. (Paula de Souza – Supervisora de recursos humanos)

No que se refere às organizações sem fins lucrativos, observou-se na pesquisa de campo que quatro dos cinco funcionários que hoje trabalham no Instituto Santa Mônica já trabalharam em organizações com fins lucrativos, das quais foram dispensados, sob justificativa de inadequação ao serviço. No entanto, essas mesmas pessoas hoje exercem suas funções em uma organização sem fins lucrativos, onde sua avaliação é positiva, apontando para uma adequação do processo de avaliação realizado:

[...] já trabalhei lá dentro da Inconfra [organização com fim lucrativo que a contratou], só que não deu certo. (Marciléia do Carmo – funcionária com deficiência intelectual)

Essa funcionária é contratada por uma organização com fins lucrativos, mas exerce suas funções numa organização sem fins lucrativos. Nesta organização, o Instituto Santa Mônica, dos cinco funcionários que exercem as mesmas funções, quatro são contratados pela mesma organização com fim lucrativo, segundo depoimento da terapeuta Fabiana Drumond:

[...] na contratação, eles foram à empresa [Inconfral], conversaram com o setor de lá. Eles usam o uniforme de lá [...] Sempre coloco para eles que trabalham aqui, mas são pagos pela empresa [...] Eles assinam o ponto que é apresentado pela empresa [Inconfral].

A gestão dessas pessoas é feita por essa profissional, por meio de reuniões semanais, não recorrendo aos *dispositivos* de avaliação de desempenho utilizados pelas organizações com fins lucrativos.

Outro depoimento ilustra essa adequação da avaliação de desempenho desses funcionários nas organizações sem fins lucrativos estudadas. Marina Barbosa é gerente administrativa da APAE de Pará de Minas e gerência três dos cinco funcionários com deficiência intelectual empregado na organização e fez o seguinte relato:

Quando necessário, esses funcionários são encaminhados para atendimento com profissionais que a instituição possui como: psicólogo, psiquiatra, fonoaudiólogo... Somente a Beatriz, tem atendimento direto com psicólogo, pelo menos, uma vez por semana. (Marina Barbosa – gerente administrativa)

A análise do processo de avaliação de desempenho aponta para uma inadequação desse processo pelas organizações com fins lucrativos e para ajustes efetuados pelas organizações sem fins lucrativos, seja por que compreendem melhor as necessidades desses funcionários, seja por que contam com esses profissionais (psiquiatras, psicólogos clínicos e fonoaudiólogos) em seus quadros, para os encaminhamentos necessários.

Salienta-se o fato de que, se os encaminhamentos descritos anteriormente são fundamentais para uma satisfatória avaliação desses funcionários, implicam um aumento considerável de custos para que as organizações com fins lucrativos se adequem, exigindo uma ampliação dos seus setores de recursos humanos por meio de outras contratações para que de fato possam realizar a gestão desses empregados.

3.6 Considerações finais acerca da relação observada entre práticas de gestão de pessoas com deficiência intelectual e racionalidade nas organizações estudadas.

Ao conectar-se o pressuposto, discutido na fundamentação teórica, de que a racionalidade é o conceito central para definirmos uma organização com os resultados obtidos na pesquisa de campo, observa-se que nas organizações estudadas (com e sem fins lucrativos) são encontrados elementos apenas de racionalidade instrumental. Isso ocorre se considerarmos o tipo ideal weberiano, segundo o referencial teórico proposto por Kalberg

(1980), pois a ação social dentro dessas organizações é centrada na relação meio-fim. Mesmo, se como Fraga (2000) e Serva (1997) acreditarmos que há pontos de equilíbrio entre a racionalidade instrumental e a substantiva, vistas como orientadoras das ações nas organizações, o estudo da inserção da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho aqui realizado demonstra que, num *continuum*, todas as organizações aqui analisadas baseiam suas práticas de gestão de pessoas muito mais na instrumentalidade do que em valores nos quais os resultados não interessariam.

Nas organizações com fins lucrativos estudadas predomina a formalização mecanicista. Nelas, a pessoa com deficiência intelectual tem de atender aos interesses da organização, considerando-se todos os indicadores analisados: recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e as atribuições descritivas do cargo.

Nas organizações sem fins lucrativos, apesar de detectarmos algumas adequações de procedimentos, a essência mecanicista de produtividade do funcionário prevalece. Assim, a avaliação de desempenho positiva parece decorrer muito mais do fato de tratar-se de organizações que trabalham pela defesa desse público minoritário do que pelo entendimento de que atores sociais dentro da organização possam ter um modo particular de atingir os mesmos fins. Isso caracterizaria a predominância de uma racionalidade substantiva que definiria, conforme discussão teórica realizada no primeiro capítulo, esse tipo de organização.

Os resultados e a discussão, apresentados neste capítulo, apontam que a inserção do indivíduo com deficiência intelectual nas organizações do trabalho apresenta aspectos antagônicos à teoria tradicional de gestão de pessoas. Conceitos como produtividade e adequação dos trabalhadores potenciais à demanda de mercado de trabalho não parecem fazer sentido quando consideramos as características inerentes à pessoa com deficiência intelectual. Tem-se, então, um dos grandes desafios para a promoção da igualdade de oportunidades para esse público nas organizações do trabalho.

Portanto, incluir a questão da deficiência intelectual nos estudos das práticas de gestão de pessoas requer reflexão sobre o significado dessa deficiência.

4. CONCLUSÕES

4.1 *Considerações finais*

É como se nada fosse realmente impossível enquanto nada é possível

Pierre Bourdieu

O debate sobre a inserção da pessoa com deficiência intelectual nas organizações do trabalho é uma questão de difícil compreensão e que envolve várias contradições. Porém, quando levado a cabo de maneira correta, norteia-se pelo esforço para se definir, de forma cada vez mais precisa, aquilo que está sendo debatido, para que, de fato, possamos empreender esforços para a promoção da igualdade de oportunidade para esse público no mercado de trabalho.

Pensar na inserção da pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho traz de pronto uma reflexão, pois, de um lado, têm-se as limitações funcionais que lhes é inerente; do outro, a dimensão do trabalho como promotora de cidadania para esses indivíduos. Talvez por isso existam, atualmente, tão poucos estudos sobre essa questão.

O esforço, aqui, foi buscar elementos que, em estudos mais aprofundados, possam retificar essas ambiguidades, compreendendo o que é deficiência intelectual, o que é a gestão dessas pessoas no trabalho e como esses elementos podem influenciar a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho para esse público.

Não se trata de defender uma posição conservadora de que seja impossível pessoas com deficiência intelectual serem inseridas no mundo do trabalho, naturalizando a desigualdade, mesmo por que já existem trabalhadores com deficiência intelectual, independente de motivação para tal.

Tampouco, pretende-se adotar uma postura “politicamente correta”, reforçando uma “miopia” de curto prazo. Uma perspectiva verdadeiramente crítica não tem a ver com a “vontade política” percebida difusamente como mais “humana” ou “correta”, e sim buscar estudar o fenômeno social em profundidade, compreendendo que nem todas as pessoas têm as mesmas capacidades e chances de competição social.

Uma vez tendo esses argumentos como pressupostos ideológicos e teóricos, foram revisitados neste trabalho os estudos já realizados acerca da igualdade de oportunidade para

empregados com deficiência intelectual e analisados os indicadores de recrutamento e seleção, de treinamento, de avaliação de desempenho e de análise e descrição de cargos que compõem o sistema de gestão de pessoas em quatro organizações. Além disso, foi aqui verificado se houve adaptações nesses processos para a inserção desse público no mercado de trabalho, visando à promoção da igualdade de oportunidades, bem como os atributos de racionalidade instrumental e substantiva que nortearam essas práticas.

Por meio da triangulação dos dados das entrevistas, de documentos oficiais e das anotações de campo, a pesquisa constatou que não há igualdade de oportunidades no mercado de trabalho, para esse público, a julgar pela experiência observada nas quatro organizações objeto deste estudo. O princípio orientador da ação social, tanto nas organizações com fins lucrativos como naquelas sem fins lucrativos, é o da produtividade, predominando, desse modo, a racionalidade instrumental voltada para resultados. Assim, se o trabalhador (com ou sem deficiência intelectual) apresenta resultados, permanece na organização; caso contrário, é dispensado. Além disso, também foi observado que, mesmo nas organizações que empregam pessoas com deficiência intelectual, esses funcionários são em número inexpressivo, ainda que no discurso dos executivos, sejam tidos como “ótimos” e produtivos. Se realmente o são, por que tão poucos são contratados? Seria a gestão da diversidade nas organizações do trabalho realidade ou ficção?

Ao se atingir os objetivos específicos deste estudo no capítulo anterior, no qual descrevemos os processos de gestão de pessoas de organizações que empregam deficientes intelectuais, verificando se houve alguma adaptação para isso, chega-se à conclusão de que nas duas dimensões observadas, de comunicação e de análise de cargo, apesar de algumas adaptações de procedimentos, a centralidade do processo de gestão de pessoas com foco em resultados foi preservada. Tomando por base a racionalidade na perspectiva do tipo ideal weberiano, isso mostra que em todas as organizações estudadas, independente de terem fins lucrativos ou não, as práticas de gestão de pessoas se assentam na instrumentalidade.

Apoiando-se nessas conclusões, respondemos à pergunta de pesquisa: **Que tipo de racionalidade fundamenta as adaptações nas práticas de gestão de pessoas, visando promover a igualdade de oportunidade para o deficiente intelectual no mercado de trabalho?** É possível verificar que as práticas de recursos humanos, nas organizações estudadas, têm que se modificar bastante para, de fato, serem promotoras da igualdade de oportunidade para o trabalhador com deficiência intelectual.

Essa questão se torna ainda mais complexa quando se percebe que a dimensão da classe social a qual os trabalhadores com deficiência intelectual pertencem parece ter uma influência fundamental na inserção desse público no mercado de trabalho. Observar-se nos tipos ideais descritos no início do capítulo anterior, que o trabalhador com deficiência intelectual das organizações sem fins lucrativos se diferencia, mesmo que em pequena significância, do trabalhador com deficiência intelectual das organizações com fins lucrativos. Essa distinção parece ser determinada pela classe social em que está inserido, pois é essa que determina o acesso a atendimentos, sejam de aprendizagem ou de saúde, fundamentais para um maior ou menor desenvolvimento dos comportamentos adaptativos: conceitual, social e prático. Logo, no contexto social, uma pessoa é considerada mais deficiente quanto mais baixa for sua classe social, independente das suas limitações funcionais, ou seja, uma pessoa com maiores limitações pode ser socialmente menos deficiente do que outra com menos limitações que, no entanto, tenha menores possibilidades sociais.

Contudo, a deficiência intelectual, por sua própria definição, já pré-molda todas as possibilidades desse grupo social, trazendo à tona a gênese dessas pessoas e levando-as a ocupar os cargos mais baixos na estrutura hierárquica das organizações do trabalho.

Vale ressaltar ainda que, nas organizações, há trabalhadores pouco qualificados que ocupam o mesmo cargo que os deficientes intelectuais e que, por causa dessa gênese, estes são discriminados por aqueles, que consideram os deficientes inferiores pelas suas limitações cognitivas, criando-se, assim, a nova “ralé” das organizações do trabalho.

4.2 Sugestões e recomendações

Durante a realização deste estudo, percebeu-se que a questão da promoção da igualdade de oportunidades para a pessoa com deficiência intelectual no mercado de trabalho envolve várias dimensões que poderão gerar interessantes estudos a respeito:

- avaliar a influência do aspecto da não discriminação na promoção da igualdade de oportunidades do trabalhador com deficiência intelectual nas organizações do trabalho;
- investigar, com profundidade, a questão da diversidade na prática de gestão de pessoas, verificando se é discurso “politicamente correto” ou se de fato está sendo levada a sério pelas organizações do trabalho; e

- verificar se é plausível supor que a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho – que implica garantir ao trabalhador com deficiência intelectual as mesmas condições dadas aos demais – possa ser conseguida. Para tanto, cabe adotar a racionalidade instrumental como orientadora da ação social nas organizações modernas e considerar que as limitações funcionais da pessoa com deficiência intelectual afeta significativamente seu desempenho individual, conforme discussão iniciada neste trabalho.

Fica a expectativa de que este estudo possa contribuir para mudanças nas práticas de gestão de pessoas que promovam a igualdade desse público nas organizações do trabalho. Por fim, espera-se que a preparação desse público para o mundo do trabalho leve em conta as características definidoras dessas organizações, para que os trabalhadores com deficiência intelectual cheguem mais preparados a esse universo.

REFERÊNCIAS

AMERICAN ASSOCIATION ON MENTAL RETARDATION. **Retardo mental**: definição, classificação e sistema de apoio. Tradução: Magda França Lopes. 10. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

BATISTA, Cristina Abranches Mota. Educação profissional e inclusão no trabalho: entraves e possibilidades. In: FEDERAÇÃO NACIONAL DAS APAES. **Trabalho e deficiência mental**: perspectivas atuais. Brasília, DF, 2003.

BELLAN, Ana Clara. Diversidade e discriminação. In: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho**: ensaios e reflexões. Brasília, DF, 2002. cap. 1.

BOHLANDER, George; SHERMAN, Arthur; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Maria Lúcia G. Leite Rosa. São Paulo: Thompson Learning, 2005.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho**. Brasília, DF: MTE/SIT/DEFIT, 2007. 98 p.

_____. **Características do emprego formal segundo a relação anual de informações sociais**. Brasília, DF: MTE/PDET, 2008. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/pdet>>.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thompson Learning, 2007. cap. 2.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de. Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Piracicaba, v. 13, número especial, p. 121-138, 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução: Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson, 2003.

DIAS, Anderson Felisberto; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Práticas organizativas de grupos de cultura popular: das burocracias aos modelos alternativos de gestão. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DINIZ, Débora; SQUINCA, Flávia; MEDEIROS, Marcelo. Deficiência, cuidado e justiça distributiva. Brasília, DF: Letras Livres, 2007. (Série Anis, n. 48). Disponível em: <http://www.anis.org.br/serie/artigos/sa48_dinizsquincamedeiros_deficiencia.pdf>.

ESTEVES, S. **Diversidade nas organizações: uma visão atualizada**. Brasília, DF: Ed. Projeto OIT/Mtb/CERT/DIV. OIT, 1999.

FENAPAES – Federação Nacional das APAEs. **Acessibilidade para pessoas com deficiência intelectual no mundo do trabalho: orientação para empresas**. Brasília, DF, 2007.

FRAGA, Marcelo Lorence. **A empresa produtiva e a racionalidade substantiva**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

GARCIA, Cid. Pessoas portadoras de deficiência. In: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho: ensaios e reflexões**. Brasília, DF, 2002. cap. 5.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução: Ivo Storniolo. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOYOS, Celso; ARAÚJO, Eliane Aparecida Campanha (Org.). **Inclusão social: formação do deficiente mental para o trabalho**. São Carlos: Rima Editora, 2006.

IBGE. **Censo demográfico 2000: resultados do universo, população residente, por situação do domicílio e sexo, segundo as grandes regiões e as unidades da Federação – Brasil – grandes regiões**. Brasília – DF, 2000

KALBERG, Stephen. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, v. 85, n. 5, 1980.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. Tradução: Manuela Pinto dos Santos e Alexandre Fradique Morujão. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian, 1989.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOEHLECKE, Sabrina. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, n. 117, p. 197-217, 2002.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 68-80, 2001.

MOURÃO, Luciana. **Avaliação de programas públicos de treinamento: um estudo sobre o impacto no trabalho e na geração de emprego**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004.

PAGÈS, Max et al. **O poder das organizações**. Tradução: Maria Cecília Pereira e Sonia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 2006.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983. cap. 2, p. 36-51.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço**. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006. cap. 13.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 18-30, 1997.

SORJ, Bila. Sociologia e trabalho: mutações, encontros e desencontros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 15, n. 43, p. 26- 33, 2000.

SOUZA, Jessé. **A ralé brasileira: quem é e como vive**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

TANAKA, Eliza Dieko Oshiro; MANZINI, Eduardo José. O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 11, n. 2, p. 273-294, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-65382005000200008&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1413-6538. doi: 10.1590/S1413-65382005000200008>.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tem razão a administração?** Ensaios de teoria organizacional. Ijuí: Ed.Unijuí, 2004.

_____. **Tecnologias da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Sobreviver ao trabalho.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TOMEI Manuela. **Ação afirmativa para a igualdade racial:** características, impactos e desafios. Brasília: OIT, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

_____. **Métodos de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006b.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações culturais.** Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2008. (Working paper.).

_____; ZOUAIN, Débora Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista semiestruturada

Empregado com deficiência intelectual

Data: ____/ ____/ _____

Identificação do participante:

Nome: _____

Idade: _____ anos

Diagnóstico: _____

Identificação da organização:

Razão social: _____

Ramo de atividade: _____

Número de funcionários: _____

Recrutamento e seleção

- Como você ficou sabendo desse trabalho aqui na organização?
- Você foi em que tipo de transporte(onibus,carro,outros) para organização?
- Você foi com quem para a organização?
- Quem te fez as perguntas na hora da entrevista?
- Teve alguma pergunta que você não entendeu?
- A pessoa te falou o que você vai fazer no trabalho?
- Você entendeu tudo o que ela falou?
- Ela te mostrou o que você vai fazer no trabalho?
- Para você entrar no trabalho, você teve que ler alguma coisa?
- Para você entrar no trabalho, você teve que escrever alguma coisa?
- Você entendeu o que a pessoa te pediu para ler e/ou escrever?

Treinamento e desenvolvimento

- A organização ensinou como fazer o trabalho?
- Você aprendeu a fazer o seu trabalho?
- O que você faz no seu trabalho?
- Você consegue fazer seu trabalho sozinho?
- Você precisa da ajuda de alguém para fazer seu trabalho?
- Você aprendeu a fazer o serviço com facilidade?
- Você precisa ficar perguntando,toda hora, como fazer seu trabalho?
- Você pede ajuda quando não consegue fazer o seu trabalho?
- Você ajuda seu colega no trabalho quando seu colega pede ajuda?
- Seu colega te ajuda quando você não consegue fazer seu trabalho?
- Você tem chefe?
- Seu chefe te ajuda no seu trabalho quando você não consegue fazer o trabalho?

Avaliação de desempenho

- Você gosta do seu trabalho?
- Você gostaria de mudar alguma coisa no seu trabalho?
- Se positivo, você falou com o seu chefe sobre essa mudança?
- Alguma pessoa já chamou a sua atenção no trabalho?
- Você entendeu por que ela chamou a sua atenção?
- Se negativo, você se sente bem nesse trabalho?
- Alguma pessoa já falou que seu trabalho é bem feito?
- Você chega no trabalho no horário certo?

- Você sai do trabalho no horário certo?
- Você vai ao trabalho todos os dias?
- Quando você falta, avisa a organização?
- Você fala por que faltou?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista semiestruturada

Gerentes de recursos humanos

Data: ____/____/____

Identificação da Organização:

Razão social: _____

Ramo de atividade: _____

Número de funcionários: _____

Identificação do participante

Nome: _____

Cargo: _____

Recrutamento e seleção

- O que motivou a organização a absorver nos seus quadros de funcionários pessoas com deficiência intelectual?
- Como a organização aproveitou essa mão de obra?
- Foi necessária alguma adaptação no processo de recrutamento e seleção para contratação dos funcionários com deficiência intelectual? Quais?
- A organização se sentiu preparada para esse processo de seleção sem ajuda externa ou necessitou de ajuda de instituições que trabalham com esse público?
- O que a organização precisa adaptar para estar preparada para o recrutamento e seleção desse público?

Treinamento e desenvolvimento

- As pessoas com deficiência intelectual absorvidas pela organização foram em algum momento treinadas na função que exercem?
- Foi necessária alguma adaptação no processo de treinamento dos funcionários com deficiência intelectual? Quais?
- A organização se sentiu preparada para esse processo de treinamento sem ajuda externa ou necessitou de ajuda de instituições que trabalham com esse público?
- O que a organização precisa adaptar para estar preparada para o treinamento desse público?
- Qual sua opinião sobre o crescimento (promoção) desses funcionários na organização?

Avaliação de desempenho

- Qual a avaliação da qualidade do serviço dessa mão de obra?
- Foi necessária alguma adaptação no processo de avaliação de desempenho dos funcionários com deficiência intelectual? Quais?
- A organização se sentiu preparada para esse processo de avaliação sem ajuda externa ou necessitou de ajuda de instituições que trabalham com esse público?
- O que a organização precisa adaptar para estar preparada para a avaliação desse público?