ADAMIR MOREIRA ASSIS

A SOCIALIZAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE

São João del-Rei

PPGPSI – UFSJ

2012

ADAMIR MOREIRA ASSIS

A SOCIALIZAÇÃO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO NUMA ORGANIZAÇÃO DE GRANDE PORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de Concentração: Psicologia

Linha de Pesquisa: Processos Psicossociais e Socioeducativos

Orientadora: Profa. Dra. Maria Nivalda de Carvalho-Freitas

São João del-Rei
PPGPSI – UFSJ
2012

UFSJ
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI

PROGRAMA DE MESTRADO EM PSICOLOGIA

A Dissertação **"A socialização de pessoas com deficiência: um estudo de caso numa organização de grande porte"**

elaborada por **Adamir Moreira Assis**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora, foi aceita pelo Programa de Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei como requisito parcial à obtenção do título de

MESTRE EM PSICOLOGIA

São João del-Rei, 03 de Outubro de 2012

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Nivalda de Carvalho Freitas - (UFSJ)
Orientadora

Profa. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle - (UFLA)

Prof. Dr. Marcos Vieira Silva - (UFSJ)

À Amanda, que com sua doce presença me ensinou sobre
superação, diferenças e o amor incondicional.
À Valeska, André e Artur, pelo companheirismo, amor e alegria constantes.

AGRADECIMENTOS

Todo conhecimento começa com um sonho.
O sonho nada mais é que a aventura pelo mar desconhecido,
em busca da terra sonhada. Mas sonhar é coisa que não se ensina,
brota das profundezas do corpo, como a alegria brota das profundezas da terra.
Como mestre, só posso então lhe dizer uma coisa.
Conte-me os seus sonhos para que sonhemos juntos.
Rubem Alves

Em primeiro lugar, agradeço a **Deus**, autor da vida, fonte de luz e de toda sabedoria. Eis o fruto da sua inspiração.

Em especial, agradeço à **Nivalda**, pela confiança, respeito e orientação. Obrigado também por me ensinar, com sua atitude, um pouco mais sobre gestão de pessoas.

Aos professores **Valéria Kemp, Fátima Queiroz, Dener Silva e Marcos Oliveira**, pelo apoio, aprendizagem e *feedback* sobre o trabalho.

À **Débora Martins e André Luiz**, colaboradores incansáveis, luzes neste trabalho.

À **Clara Pereira, Valéria Vieira e Carolina Vizzotto**, gestoras de pessoas que muito me apoiaram e contribuíram significativamente para que este estudo acontecesse.

À **Valeska Magierek**, escolha da minha vida para todos os momentos, minha eterna gratidão. Sua compreensão, ajuda e incentivo foram essenciais para a conclusão deste trabalho.

A **todas as pessoas que participaram deste estudo**, que me presentearam com sua opinião e que fazem a diferença na gestão da diversidade, muito obrigado!

À **UFSJ**, que novamente me acolheu e continua contribuindo para meu crescimento e aprendizado.

À **organização** que aceitou e apoiou a realização da pesquisa. Sua grandeza não está apenas em seus números, mas na influência que exerce em sua atuação.

E é isso que torna bela as pessoas:

não o que elas têm sobre a pele, mas o que têm dentro dos olhos.

Rubem Alves

RESUMO

O processo de inclusão de pessoas com deficiência (PCD) nas organizações tem sido permeado por dificuldades, seja para contratar, valorizar ou reter esses profissionais. Diante dessas dificuldades e da escassez de pesquisas sobre a socialização organizacional de PCD, esta pesquisa pretende verificar se existe relação entre as concepções de deficiência dos gestores que trabalham com PCD e a percepção das PCD sobre seu processo de socialização. Realizou-se um estudo de caso numa organização de grande porte, utilizando como instrumentos o Inventário de Socialização Organizacional (Borges, Silva, Melo, & Oliveira, 2010) e o Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho (Carvalho-Freitas, 2007). Participaram da amostra 291 PCD, 198 gestores e 25 profissionais de recursos humanos (RH). Adotaram-se métodos de pesquisa quantitativo (*survey* de desenho transversal), cuja apresentação e análise envolveram a utilização de técnicas estatísticas, como: análise descritiva dos dados, análise do coeficiente de correlação *rho* de Spearman, teste de qui-quadrado de independência e análise de regressão linear múltipla; e qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de observação, pesquisa de documentos e entrevistas semiestruturadas e submetidos à análise de conteúdo. Verificou-se que coexistem na organização diferentes concepções de deficiência, prevalecendo a percepção de que as PCD podem ter um bom desempenho, de que contratar essas pessoas pode trazer benefícios para a organização e de que as PCD podem desempenhar qualquer tipo de atividade, desde que modificadas as condições e instrumentos de trabalho (pressuposto da inclusão). A organização utiliza estratégias institucionalizadas na socialização. Entretanto, constatou-se que a adaptação e a aceitação das PCD ocorrem mediante a comprovação da sua competência técnica. Concluiu-se, por exemplo, que a concepção espiritual e a concepção baseada nos pressupostos da normalidade exercem diferentes influências na percepção da socialização por parte das PCD, pois contribuem com alguns fatores e dificultam com outros. Os fatores da matriz técnica e a concepção baseada na inclusão também têm impacto na percepção das PCD sobre sua socialização. Novos estudos serão necessários para verificar se, em contextos diferentes, esses resultados também ocorrem.

Palavras-chave: inclusão, pessoas com deficiência, concepções de deficiência, socialização organizacional.

ABSTRACT

The process of inclusion of people with disabilities in organizations has been permeated by difficulties, whether to hire or retain value for these professionals. Given these difficulties and the scarcity of research on organizational socialization of people with disabilities, this research aims to verify whether there is a relationship between the conceptions of disability managers who work with people with disabilities, and the perception of people with disabilities about their socialization process. We conducted a case study in a large organization, using instruments such as the Inventory of Organizational Socialization (Borges *et al*., 2010) and Conceptions of Disability Inventory Work Situations (Carvalho-Freitas, 2007). A sample of 291 people with disabilities, 198 managers and 25 human resource professionals. Quantitative research methods were adopted (cross-sectional survey), which presentation and analysis involved the use of statistical techniques such as: descriptive data analysis, analysis of the correlation coefficient Spearman's rho, chi-square test of independence and analysis multiple linear regression, and qualitative data were collected through observation, document analysis, semi-structured interviews and subjected to content analysis. It was found that coexist in organizing different concepts of disability, the prevailing perception that people with disabilities can have a good performance, that hire these people can bring benefits to the organization and that people with disabilities can play any kind of activity since modified the conditions and tools (assuming the inclusion). The organization uses strategies institutionalized socialization. However, it was found that adaptation and acceptance of people with disabilities occur by providing proof of their expertise. We conclude, for example, that the spiritual conception and design based on the assumptions of normality exert different influences on the perception of socialization for people with disabilities, as contributing factors and difficult in others. Factors matrix technique based on inclusion and design also have an impact on the perception of people with disabilities about their socialization. Further studies are needed to determine whether, in differ contexts, these results also occur.

Keywords: inclusion, people with disabilities, conceptions of disability, organizational socialization.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 15

OBJETIVOS 20

REFERENCIAL TEÓRICO 21

3.1 Inclusão 21

3.1.1 Concepções de deficiência ao longo da história 21

3.1.2 Estudos recentes sobre as concepções de deficiência 27

3.1.3 As pessoas com deficiência e sua inserção no mercado de trabalho 33

3.1.4 Principais legislações e seu impacto sobre a inclusão 42

3.2 Socialização 45

3.2.1 Conceito e referencial teórico sobre socialização 45

3.2.1 Estudos sobre socialização de pessoas com e sem deficiência 53

METODOLOGIA 61

4.1 Tipo de pesquisa 61

4.2 Local da pesquisa 63

4.3 Amostra 63

4.4 Instrumentos de medida 64

4.5 Procedimentos de coleta e análise de dados 67

4.6 Considerações éticas 72

RESULTADOS E DISCUSSÃO 73

5.1 O percurso vivenciado rumo à inclusão: conhecendo o Programa de Inclusão de pessoas com deficiência 73

5.1.1 Histórico do programa de inclusão 73

5.1.2 Caracterização da amostra 84

5.2.1.1 Quem são as pessoas com deficiência dessa organização 84

5.1.2.2 Conhecendo os gestores que participaram da pesquisa..... 89

5.1.2.3 Perfil dos profissionais de Recursos Humanos 90

5.1.3 Percepções sobre o programa de inclusão 93

5.2 Concepções de deficiência presentes na organização 106
5.2.1 Concepções de deficiência predominantes entre os gestores 106
5.2.2 Concepções de deficiência predominantes entre os profissionais de RH 110
5.2.3 Comparação entre as concepções de deficiência 114
5.2.4 Relações de dependência relativas às concepções de deficiência 115
5.2.5 Análise correlacional das concepções de deficiência 117
5.3 Socialização organizacional das pessoas com deficiência 119
5.3.1 Percepções sobre o início do trabalho na organização 119
5.3.2 Percepção das PCD sobre sua Socialização Organizacional 123
5.3.3 Relações de dependência relativas a socialização 127
5.3.4 Análise correlacional dos fatores de socialização organizacional 133
5.3.5 Percepções dos gestores sobre a adaptação e integração à organização 135
5.3.6 Análise de cluster 139
5.3.7 Análise multivariada dos fatores de socialização organizacional 142
5.3.7.1 Influência das concepções de deficiência e dos fatores sociodemográficos na socialização organizacional 154

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 158
6.1 Conclusões 158
6.2 Recomendações à organização 169

REFERÊNCIAS 173

ANEXOS 180
Anexo 01 - Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho 181
Anexo 02 - Inventário de Socialização Organizacional 185
Anexo 03 - Roteiro de entrevista Semi-estruturada para pessoas com deficiência 190
Anexo 04 - Roteiro de entrevista Semi-estruturada para profissionais de RH 191
Anexo 05 - Modelo da folha de rosto dos questionários enviados por e-mail 192
Anexo 06 - Modelo do termo de consentimento livre e esclarecido 193
Anexo 07 - Variações regionais nas concepções de deficiência e socialização 195

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 Principais concepções de deficiência ao longo da história 26

Figura 02 Táticas de socialização organizacional 50

Figura 03 Objetivos a serem alcançados e as respectivas técnicas para coleta e análise dos dados 71

Figura 04 Concepções de deficiência predominantes entre os gestores 110

Figura 05 Concepções de deficiência predominantes entre os profissionais de recursos humanos 112

Figura 06 Comparação das concepções predominantes entre profissionais de recursos humanos e gestores 114

Figura 07 Fatores de socialização organizacional predominantes entre as pessoas com deficiência 125

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 Comparação entre pesquisas sobre concepções de deficiência 2

Tabela 02 Distribuição das pessoas com deficiência por regiões do Brasil 36

Tabela 03 Tipo de deficiência apresentada pela população residente no Brasil 36

Tabela 04 Percentual de vagas destinadas às pessoas com deficiência conforme Lei 8.213 42

Tabela 05 Características sociodemográficas da população de pessoas com deficiência ... 85

Tabela 06 Características da população de pessoas com deficiência quanto a atuação profissional 86

Tabela 07 Características sociodemográficas da amostra de pessoas com deficiência 87

Tabela 08 Características da amostra de pessoas com deficiência quanto a atuação profissional 88

Tabela 09 Características sociodemográficas dos gestores 89

Tabela 10 Características dos gestores quanto à atuação profissional 90

Tabela 11 Tempo de trabalho com as pessoas com deficiência e percepção sobre as informações que possui 90

Tabela 12 Características sociodemográficas dos profissionais de recursos humanos 91

Tabela 13 Características sociodemográficas dos profissionais de recursos humanos quanto a atuação profissional 92

Tabela 14 Matriz de agrupamento temático com a opinião das pessoas com deficiência sobre os aspectos positivos do programa de inclusão 93

Tabela 15 Matriz de agrupamento temático com a opinião das pessoas com deficiência sobre os aspectos a melhorar do programa de inclusão 97

Tabela 16 Percepção das pessoas com deficiência sobre o programa de inclusão e sua adaptação na empresa 101

Tabela 17 Matriz de agrupamento temático com a opinião dos gestores sobre o programa de inclusão 102

Tabela 18 Percentual de gestores discordantes e concordantes em relação às concepções de deficiência contempladas no ICD-ST 106

Tabela 19 Percentual de profissionais de recursos humanos discordantes e concordantes em relação às concepções de deficiência contempladas no ICD-ST 111

Tabela 20 Valores de correlação de Spearman entre as concepções de deficiência e os dados sociodemográficos 117
Tabela 21 Percentual de pessoas com deficiência discordantes e concordantes em relação aos fatores de socialização organizacional contempladas no I.S.O. 124
Tabela 22 Medidas de tendência central do I.S.O. 127
Tabela 23 Valores de correlação de Spearman entre os fatores de socialização organizacional e os dados sociodemográficos 133
Tabela 24 Matriz de agrupamento temático com a opinião dos gestores sobre a adaptação e socialização das pessoas com deficiência 135
Tabela 25 Perceção das PCD sobre sua adaptação e integração 138
Tabela 26 Cluster de socialização organizacional 139
Tabela 27 Análise de regressão linear múltipla do fator qualificação profissional e das variáveis concepções espiritual e da inclusão 143
Tabela 28 Análise de regressão linear múltipla do fator qualificação profissional e das variáveis concepção espiritual, inclusão, estado, tipo deficiência e escolaridade 144
Tabela 29 Análise de regressão linear múltipla do fator objetivos e valores organizacionais e da concepção baseada na normalidade 145
Tabela 30 Análise de regressão linear múltipla do fator objetivos e valores organizacionais e das variáveis concepções da normalidade, escolaridade e tipo de deficiência 146
Tabela 31 Análise de regressão linear múltipla do fator acesso às informações e políticas e das variáveis concepções de deficiência 147
Tabela 32 Análise de regressão linear múltipla do fator acesso às informações e políticas e das variáveis concepções de deficiência e variáveis sociodemográficas 148
Tabela 33 Análise de regressão linear múltipla do fator domínio da linguagem e tradição e da percepção da necessidade de treinamento 149
Tabela 34 Análise de regressão linear múltipla do fator domínio de linguagem e tradição e das variáveis percepção dos benefícios da contratação e tipo de deficiência 150
Tabela 35 Análise de regressão linear múltipla do fator integração às pessoas e da percepção da necessidade de treinamento 151

Tabela 36 Análise de regressão linear múltipla do fator competência e pró-atividade e das variáveis concepção da normalidade e tipo de deficiência 152
Tabela 37 Análise de regressão linear múltipla do fator não integração à organização e das variáveis concepções baseada na normalidade, concepção espiritual, escolaridade e tipo de deficiência 153
Tabela 38 Influência da variável Estado nas concepções de deficiência e nos fatores de socialização organizacional 196

LISTA DE ABREVIATURAS

CIF - Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde

ES - Espírito Santo

IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas

IBDD - Instituto Brasileiro dos Direitos da Pessoa com Deficiência

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICD-ST - Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho

ISO - Inventário de Socialização Organizacional

LIBRAS - Língua Brasileira de Sinais

MA - Maranhão

MG - Minas Gerais

MS - Mato Grosso do Sul

MPT - Ministério Público do Trabalho

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial da Saúde

PA - Pará

PE - Pernambuco

PCD - Pessoa(s) com Deficiência

PEA - População Economicamente Ativa

PNE - Portador de Necessidade Especial

PIB - Produto Interno Bruto

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

RH - Recursos Humanos

RJ - Rio de Janeiro

SE - Sergipe

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TAC - Termo de Ajustamento de Conduta

UFSJ - Universidade Federal de São João del-Rei

INTRODUÇÃO

Atualmente, profissionais e pesquisadores de diversas áreas têm discutido muito sobre o tema da inclusão. Mas por que se fala tanto em inclusão? Por que existe esse fenômeno?

Fala-se tanto em inclusão porque existem pessoas que, por diferentes motivos, encontram-se alocadas numa categoria de excluídos. Essa categorização carrega consigo uma conotação de julgamento, havendo um estigma e preconceito contra a categoria dos excluídos. Assim ocorre com algumas minorias, como as pessoas com deficiência (PCD) (Bartalotti, 2006; Neri, Pinto, Soares, & Costilha, 2003; Shannon, Tansey, & Schoen, 2009).

Embora termos como inserção, integração e inclusão venham sendo utilizados em algumas circunstâncias como sinônimos, essas palavras têm sentidos diferentes. De acordo com Cunha (1982), no Dicionário Etimológico encontramos como significado para a palavra **inserir** os termos "introduzir, meter em e intercalar". Ou seja, no contexto deste trabalho, inserir seria a pura e simples ação de introduzir PCD no mercado de trabalho. Para Sassaki (2006), a **integração** seria o esforço de inserir na sociedade PCD que estejam preparadas de acordo com os padrões sociais vigentes. Pressupõe um esforço unilateral de reabilitação e inserção para superar as barreiras que possam existir. Já o termo **incluir**, conforme Cunha (1982), significa "abranger, compreender, envolver". Ou seja, a inclusão envolve um esforço da sociedade para garantir a igualdade de oportunidades, a adequação dos ambientes, condições e os instrumentos de trabalho para "abranger" e "envolver" todas as pessoas.

Nesse sentido, o processo de inclusão seria justamente a soma de esforços dos indivíduos (ainda excluídos) e da sociedade para equacionar problemas, encontrar soluções e buscar a igualdade de oportunidades para todos. Para Sassaki (2006), seria necessário um processo envolvendo esforços mútuos, em que a sociedade precisaria se adaptar para incluir e, simultaneamente, as pessoas se prepararíam para assumir seus papéis na sociedade. Stainback e Stainback (1999) chamam a atenção para a aceitação das diferenças e colocam que a inclusão não é uma ação ou conjunto de ações, mas uma atitude, uma convicção. Ou seja, para haver a inclusão, é necessário um processo de igualdade de oportunidades e de direitos para todos.

No Brasil, esse grupo de PCD representa uma parcela significativa da população. Conforme dados do Censo do ano de 2000 realizado pelo IBGE, 14,5% da população apresentam algum tipo de deficiência, ou seja, cerca de 24,5 milhões de pessoas. São pessoas com ao menos alguma dificuldade de enxergar, ouvir, locomover-se ou alguma deficiência

física ou mental. Já o Censo de 2010 revela que o número de PCD é significativamente superior, indicando que 24% da população apresenta algum tipo de deficiência, o que representa cerca de 45,6 milhões de pessoas.

Ao considerar o mercado de trabalho, Neri *et al.* (2003) afirmam que apenas 2,05% do total de trabalhadores brasileiros são PCD, sendo que 29,05% deles vivem em situação de miséria e 27,61% não possuem nenhuma escolaridade. Resultados apresentados pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) revelam que, do total de vínculos empregatícios ativos no final de 2010, apenas 0,7% eram de PCD (MTE, 2010).

Pesquisa realizada em 2010 pelo Instituto Ethos sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas revela que vem crescendo o número de empresas que têm adotado a inclusão de PCD em seus quadros. Nesse grupo seleto, em 2003, 32% das empresas tinham PCD em seus quadros, sendo que esse número subiu para 41% em 2005, 67% em 2007 e 81% em 2010. Ainda na referida pesquisa do Instituto Ethos, em 2010, apenas 1,5% do quadro de empregados eram compostos por PCD e 81% das empresas que compuseram a amostra tinham mais de 1.000 empregados.

Contudo, apesar de ter havido um aumento no número de empresas que estão contratando PCD, ainda não é atendido o mínimo exigido por lei. O estudo do Instituto Ethos revela um grande contraste entre a realidade do mercado de trabalho e o que prevê a legislação. É proibida pela Constituição Federal qualquer discriminação para admissão e remuneração em razão de deficiência e ela garante a reserva de vagas na administração direta e indireta às PCD. Além disso, a Lei 8.213, de 1991, conhecida como Lei de Cotas, obriga as empresas com 100 ou mais empregados a preencher de 2 a 5% de suas vagas com pessoas reabilitadas ou que possuam deficiência. O Artigo 93 da Lei 8.213 (Brasil, 1991) prevê que empresas que reúnam entre 100 e 200 empregados tenham 2% de seus cargos ocupados com PCD; de 201 a 500, 3%; de 501 a 1.000, 4%; e acima de 1.001, 5%.

Apesar de a Lei de Cotas ter sido publicada em 1991, ou seja, há mais de 20 anos, ela não tem sido cumprida por todas as organizações, demonstrando a dificuldade no cumprimento da Lei, inclusive nas maiores organizações do Brasil.

Mas se a Lei determina as cotas para contratação de PCD, então por que é tão difícil fazer a inclusão? Se há um total de 24% de PCD no Brasil, conforme apontam os dados do IBGE em 2010, por que encontramos apenas 2,05% delas inseridas no mercado de trabalho?

As causas são múltiplas e complexas. Apesar do avanço das pesquisas sobre inserção na última década, há necessidade de constante investigação sobre esse tema, tanto para

elucidar as causas dessa dificuldade como para também vislumbrar estratégias que facilitem a equidade e a inclusão (Neri *et al*., 2003).

Sobre esse aspecto, pode-se observar que o maior problema enfrentado pela PCD não é a ausência de leis, tampouco legislações aplicáveis aos casos concretos. A grande dificuldade, contudo, está exatamente na eficácia das normas existentes, ou seja, na obediência às leis e sua referida execução. Teoricamente, o Brasil dispõe de uma das mais avançadas legislações mundiais de proteção e apoio à PCD, mas ainda há grande lacuna na sua aplicabilidade, ainda arraigada de preconceitos e barreiras à sua integração no mercado de trabalho (Neri *et al*., 2003).

Os pesquisadores que têm se dedicado ao estudo da inclusão de PCD são unânimes em apontar as dificuldades decorrentes desse processo. Existem as barreiras funcionais, tais como arquiteturas inadequadas e dificuldade de acesso ao local de trabalho e ao transporte, por exemplo, mas também há a dificuldade de encontrar PCD qualificadas, visto que a escolaridade desse grupo tende a ser mais baixa (Suzano, Nepomuceno, Ávila, Lara, & Carvalho-Freitas, 2009; Oliveira, 2008; Ethos, 2007; Neri *et al.*, 2003), o que as levam a ter empregos de baixo nível e de baixo rendimento (OIT, 2007), além de existir uma barreira mais séria a ser transposta, que é a barreira social (Pastore, 2000; Shannon, Tansey, & Schoen, 2009). Essa última pode ser observada no constante preconceito do qual esse grupo de pessoas é vítima, dificultando sua contratação e sua adaptação no ambiente de trabalho.

Em pesquisa sobre a violência no ambiente de trabalho envolvendo PCD, Siqueira e Oliveira-Simões (2008) evidenciaram que a discriminação e a falta de apoio social são alguns dos principais obstáculos para a inclusão das PCD no mercado de trabalho. No grupo de PCD pesquisado, observaram-se situações de constrangimento e humilhações frequentes, sendo que, na opinião dessas pessoas, as empresas não cumprem devidamente a Lei de Cotas.

Contudo, realizar de fato a inclusão das PCD no complexo processo produtivo ainda é um desafio, uma vez que ainda existem preconceitos em relação à sua capacidade contributiva e participativa num contexto competitivo que retrata o atual perfil de grande parte das empresas. Esse preconceito está relacionado ao desconhecimento acerca das reais possibilidades e limitações de a PCD ser inserida como agente ativo do processo de produção, pois, desde que lhe sejam dadas as oportunidades, ela pode desenvolver todo o seu potencial (Carvalho-Freitas, 2007; Neri *et al.*, 2003).

Se há a constatação das dificuldades de inclusão e de que a Lei de Cotas ainda não tem sido cumprida pela maioria das empresas, dentre a minoria que está no mercado de trabalho, percebe-se que é baixa a representatividade de PCD em todos os níveis hierárquicos das

empresas. O Instituto Ethos (2010) mostra que, nas 500 maiores empresas do Brasil, o quadro funcional (de nível hierárquico mais baixo) tem a situação menos desfavorável, com 1,5% das pessoas nessa condição. Ao analisar os demais níveis hierárquicos, percebe-se uma redução, encontrando no nível de supervisão 0,6% de PCD; no nível de gerência 0,4%; e no nível de diretoria, 1,3%.

Borges e Albuquerque (2004) observaram que são raras as pesquisas no Brasil sobre a socialização organizacional, o que provavelmente se deve ao escasso número de pesquisadores para tantos desafios simultâneos. Embora a socialização organizacional refira-se a um importante processo que é o da aprendizagem e adaptação dos empregados, há poucas pesquisas empíricas que definem e avaliam as dimensões específicas que compõem a socialização (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994). Ao pesquisar sobre a inclusão de PCD em empresas brasileiras, Carvalho-Freitas (2007) apontou para a necessidade de realizações de pesquisas, visando a entender o processo de socialização das PCD, o que pode contribuir para melhorar o processo de gestão dessas pessoas.

Pesquisas sobre a socialização de PCD, realizadas por Martinez e França (2009) numa organização do ramo têxtil do estado de São Paulo e por Carvalho-Freitas, Nepomuceno, Suzano e Almeida (2009) em três organizações do interior de Minas Gerais, revelaram a ausência e um provável desconhecimento da importância de formalização de processos de socialização como uma ferramenta eficaz para a gestão das PCD e sua permanência no trabalho. Outra constatação dessas pesquisas foi a prevalência da informalidade no processo de socialização, o que pode causar dificuldade e morosidade na adaptação das pessoas.

Embora muitos pesquisadores tenham falado sobre as dificuldades para se fazer a inserção ou a necessidade de se ampliarem as contratações, poucos têm investigado a retenção desses profissionais. Pesquisa realizada pela Plura Consultoria e Inclusão Social em 2010 revela que o índice de rotatividade de PCD em empresas brasileiras chega a 80%, o que pode ser explicado, segundo a pesquisa, pelo pouco investimento na retenção desses profissionais (Pita, 2011).

Diante desse cenário desafiador para incluir, manter, integrar e valorizar o potencial das PCD, da carência de estudos em grandes organizações e de estudos sobre a socialização, com esta pesquisa pretende-se estudar uma empresa de grande porte e investigar algumas questões, tais como:

a) Como ocorre o processo de inclusão?
b) Quais as principais concepções de deficiência dos gestores dessa organização?
c) Qual a percepção das PCD sobre a sua socialização?

d) As concepções de deficiência dos gestores interferem na socialização das PCD?

Essas questões levam aos objetivos deste trabalho, os quais são apresentados na seção a seguir.

O referencial teórico apresenta dois assuntos principais. Num primeiro momento, o construto da inclusão de PCD nas organizações: as diferentes concepções que predominaram na história da humanidade e como está esse panorama atualmente, a inserção no mercado de trabalho, as legislações e seus impactos. Na sequência, é apresentado o construto sobre socialização organizacional, principais estudos, como se chegou ao inventário de socialização organizacional e o que apontam as pesquisas recentes sobre socialização de PCD.

Na parte dedicada à metodologia, é explicado o tipo de metodologia empregada neste estudo e são detalhados os instrumentos, procedimentos, local do estudo e cuidados empregados.

O capítulo dedicado aos resultados e discussões está organizado da seguinte forma: inicialmente, trata-se do Programa de Inclusão da organização, ou seja, é explicado o contexto em que ocorreu a inclusão. Histórico do programa, principais atores organizacionais que fazem parte desse contexto e percepções sobre o programa são assuntos tratados nesse tópico. A seguir, são apresentados os resultados sobre as concepções de deficiência. Num terceiro tópico dos resultados, é abordado o tema socialização, quando são apresentados os resultados do inventário de socialização organizacional, as relações deste com outros fatores e, ao final, é analisada a influência das concepções de deficiência sobre a socialização organizacional.

No capítulo sobre conclusões e recomendações, são apresentadas as principais inferências deste estudo, seus limites e recomendações para futuras pesquisas. Com base nesses resultados e no que aponta a literatura da área, são realizadas algumas recomendações à organização.

As referências são apresentadas na sequência. Por fim, são apresentados os anexos deste estudo, nos quais constam os instrumentos utilizados nesta pesquisa.

OBJETIVOS

Objetivo geral

- Verificar se existe relação entre as concepções de deficiência dos gestores que trabalham com PCD e a percepção destas sobre seu processo de socialização.

Objetivos específicos

- Conhecer o programa de inclusão dessa organização.
- Identificar as principais concepções de deficiência compartilhadas pelos gestores que trabalham com as PCD.
- Identificar como as PCD percebem seu processo de socialização.

REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, são apresentados os conceitos e os construtos utilizados como referência na pesquisa. No capítulo sobre inclusão, é feito o resgate histórico das concepções que prevaleceram ao longo da história, as quais embasaram a construção do Inventário sobre Concepções de Deficiência, instrumento que será utilizado nesta pesquisa. A seguir, é apresentado um panorama das pesquisas realizadas na atualidade sobre as concepções de deficiência e suas inalações. Na sequência, são apresentados dados atuais da inserção das PCD no mercado trabalho. O capítulo termina apresentando as principais legislações sobre a inclusão e seus impactos.

3.1 Inclusão

A preocupação com a inclusão das PCD no mercado formal de trabalho teve início na década de 70 do século XX, na qual a Organização das Nações Unidas (ONU) e outros órgãos internacionais começaram a se preocupar com os direitos das PCD (Pastore, 2000). Percebe-se, assim, que os estudos sobre a gestão da diversidade são recentes. Embora tenha havido pesquisas sobre a deficiência e inserção no trabalho nas últimas duas décadas, constatou-se, que, a partir da Lei de Cotas, houve um aumento dos estudos nessa área (Suzano *et al.*, 2008).

De acordo com Bartalotti (2006), a análise de nossa realidade tem mostrado que, de maneira geral, essa parcela da população está precariamente incluída no campo da saúde, da educação, do trabalho e dos direitos sociais. Acredita-se que, além das barreiras funcionais que dificultam a inserção das PCD, outro grave obstáculo tem origem na sociedade, sendo decorrente de barreiras sociais. Serrano e Brunstein (2008) acrescentam, na discussão sobre as dificuldades de inserção, que o comportamento das organizações varia desde a segregação até a falta de reconhecimento de sua capacidade laborativa.

A seguir é apresentado o conceito de deficiência e quais principais concepções de deficiência estiveram presentes ao longo da história.

3.1.1 Concepções de deficiência ao longo da história

Não haverá borboletas

se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses.
Rubem Alves

O termo "deficiência" é muito utilizado pelo senso comum, mas o que realmente vem a ser deficiência? Esse conceito sempre existiu da mesma forma? Ao longo do tempo, as PCD foram vistas da mesma maneira? Para tanto, neste capítulo, buscaremos compreender qual é o conceito de PCD e as concepções de deficiência utilizadas ao longo da história.

Nesse ínterim, quando se analisam os próprios termos utilizados para se referir a esse grupo de pessoas, percebem-se certa discriminação e momentos diferenciados na forma de lidar com essa questão. Historicamente, usavam-se palavras negativas para qualificar pessoas com problema de surdez, atraso mental, cegueira etc. Assim, termos pejorativos, como aleijado e retardado, eram culturalmente aceitos e empregados. Estudos mais recentes procuram retirar o foco da "deficiência", concentrando-o na "pessoa". O termo "portador" é contestado por alguns autores, como Fávero (2004), para quem a deficiência não pode ser traduzida como imperfeição ou defeito, já que não existe perfeição ou ausência total de defeitos em qualquer ser humano. Já o termo "portador de necessidades especiais", em alguns momentos também empregado, é questionado por outros autores, já que todas as pessoas têm algum tipo de necessidade especial. Esse é um termo abrangente e inclui, além de PCD, diabéticos e idosos, entre outros. Portanto, neste trabalho, será utilizado o termo pessoa com deficiência, o qual tem sido utilizado em artigos nacionais e internacionais.

No âmbito das discussões sobre deficiência, Neri *et al*. (2003) afirmam que existem diversas definições internacionais de deficiência. A Classificação Internacional de Deficiência, Incapacidades e Desvantagens (CIDID – 1989) tem um conceito mais restrito de deficiência, caracterizando-a como a "perda ou anormalidade" de estrutura psicológica, fisiológica ou anatômica. Uma definição mais ampla de deficiência é a expressa pela Convenção de Guatemala, que considera como deficiência "a restrição física, mental ou sensorial, de natureza permanente ou transitória, que limita a capacidade de exercer uma ou mais atividades essenciais da vida diária, causada ou agravada pelo ambiente econômico e social". Já Carvalho-Freitas (2007) conceitua deficiência como o "resultado da articulação entre a condição biológica e as contingências históricas, sociais e espaciais, o qual poderá significar uma maior ou menor possibilidade de inserção ou discriminação das pessoas com deficiência" (p. 24).

Nesse ínterim, enquanto o conceito da CIDID é mais restrito e com uma visão que enfatiza as questões biológicas, o conceito é ampliado na concepção de Carvalho-Freitas

(2007), chamando a atenção para o aspecto das contingências, as quais influenciarão a adaptação das PCD.

A partir de uma revisão da literatura sobre a deficiência ao longo da história, Carvalho-Freitas e Marques (2007) identificaram algumas tipologias sobre concepções de deficiência. Essas concepções são modos de pensamento construídos ao longo da história, que expressam as crenças das pessoas sobre a deficiência. Estruturam-se a partir das matrizes de interpretação da realidade, ou seja, do modo como se vê e se lida com a realidade. Foram identificadas, a partir de uma extensa revisão de literatura, seis formas predominantes de se ver a deficiência ao longo do tempo e constatado que essas concepções de deficiência tinham um impacto nas possibilidades de inserção social das PCD. Os pesquisadores verificaram também que, ainda que as formas de se ver a deficiência fossem se modificando ao longo da história, elas guardavam sempre a possibilidade de reaparecerem e mesmo coexistirem com as novas concepções de deficiência que surgiam.

Nesse sentido, a Matriz de **subsistência/sobrevivência** pressupõe a necessidade de manter a ordem social e do trabalho. Ou seja, a inserção de PCD está condicionada à comprovação de sua contribuição social efetiva por meio do trabalho. Essa matriz teve sua origem na Grécia Antiga e se reeditou no período pós-guerra. Na Grécia Antiga, a deficiência era vista como dificultadora da sobrevivência/subsistência, pois um corpo disforme ou sem força pouco contribuiria para a agricultura ou para a guerra. Já no período pós-guerra, devido à necessidade de mão de obra qualificada, as pessoas, embora mutiladas pelos confrontos, tinham uma contribuição importante para a subsistência e sobrevivência da sociedade, sendo, assim, absorvidas pelo mercado de trabalho. Os princípios dessa matriz estão implícitos nas demais, pois o pressuposto da necessidade de comprovação efetiva por meio do trabalho permanece como determinante para a inserção (Carvalho-Freitas & Marques, 2007).

A **sociedade ideal e função instrumental** como matriz de interpretação tem como pressuposto a organização ideal e o homem perfeito, sendo que a PCD é excluída desse processo. Essa matriz foi observada no Período Clássico e no início do século XX. Nesses períodos, observou-se a busca de uma sociedade ideal e perfeita, não havendo, portanto, lugar para as PCD, as quais deveriam ser abandonadas ou eliminadas. Fato que exemplifica essa situação foi a criação, na época da Segunda Guerra Mundial, de um programa denominado Eutanásia, que teve como vítimas PCD, que eram julgadas se deveriam viver ou não. O programa tinha como justificativas: compaixão, eugenia, economia e purificação racial e acarretou milhares de vítimas (Carvalho-Freitas & Marques, 2007).

A matriz **espiritual** atribui a fenômenos espirituais a origem da deficiência. Caracteriza-se por atitudes de compaixão e caridade em relação às PCD, gerando a segregação das mesmas. As pessoas que compartilham esse pensamento podem ter maior dificuldade em avaliar o desempenho das PCD por se sentirem ferindo o princípio da caridade, o que caracteriza um viés importante para os estudos na área. Essa matriz tem origem na Idade Média (século IV ao século XVI), época que foi fortemente influenciada pelo cristianismo e que marcou o surgimento dos primeiros mosteiros e universidades. A concepção de deficiência, nessa época, era submetida à superstição, sendo considerada como uma eleição divina ou como possessão diabólica. Somente no século XII surgiu a primeira instituição destinada a cuidar de PCD, tendo um caráter de assistencialismo e segregação. "Nessa matriz de interpretação, a pessoa com deficiência está excluída da possibilidade de inclusão por meio do trabalho; sua única contribuição é a prestação de pequenos serviços em algumas instituições em que ficavam asiladas" (Carvalho Freitas & Marques, 2007, p. 68). Apesar da origem remota, essa concepção de deficiência ainda é manifestada na atualidade, encontrando a atribuição a fenômenos espirituais a causa da deficiência e a exposição da PCD como sujeita à caridade.

A matriz baseada nos **pressupostos de normalidade** focaliza a deficiência como um desvio da normalidade ou doença, o que contribui para a segregação das PCD no trabalho. A crença subjacente é que essas pessoas não são capazes, já que não são classificadas como pessoas normais. Acredita-se que no trabalho terão atitudes inadequadas que possam provocar situações embaraçosas, propensão a acidentes e problemas de relacionamento. A PCD é vista como "doente" e, portanto, dever ser tratada, reabilitada, necessitando de cuidados especiais. Essa concepção de deficiência tem origem na Idade Moderna, considerada como período de transição entre o feudalismo e o capitalismo, época de grandes descobertas e marcada pelo mecanicismo. Com o desenvolvimento da medicina, há um deslocamento da concepção de deficiência de fenômenos espirituais para uma manifestação de doença. Dentro da visão mecanicista, o corpo é entendido como uma máquina e a deficiência como uma disfunção. Essa matriz ainda é encontrada na atualidade, observando-se práticas educacionais e profissionais que segregam e mantêm as PCD em espaços diferenciados.

A matriz baseada na **inclusão** desloca a deficiência de um problema individual para um problema social, focalizando a percepção das pessoas quanto à necessidade de adaptação dos instrumentos e condições de trabalho para a inserção. A deficiência aqui é encarada como um problema da sociedade, gerado pela ausência de condições de igualdade, o que dificulta para as PCD demonstrarem seu desempenho e todo seu potencial. Essa dimensão surgiu

devido a pressões de vários movimentos: das próprias PCD, de organismos internacionais que lutam por medidas antidiscriminação e do próprio Estado que estabelece leis para garantir direitos básicos desse público. Essa concepção "contribui para o resgate da dimensão de cidadania da PCD na medida em que focaliza a deficiência como uma questão social, histórica, geográfica e economicamente situada. Os direitos e deveres dessas pessoas estão circunscritos em determinado tempo, espaço e cultura" (Carvalho-Freitas & Marques, 2010a, p. 107). Essa matriz tem sua origem no século XX, período marcado pela produção industrial, desenvolvimento tecnológico e da informação, pelo movimento das minorias em busca de garantir seus direitos e pelo apoio de organizações intergovernamentais que apoiam a equiparação de oportunidades e realizam um intercâmbio de conhecimentos sobre a deficiência.

Contudo, vale ressaltar que essa é uma matriz de interpretação recente e que precisará de tempo para ser incorporada. A crença é de que, havendo as condições adequadas do meio, a PCD pode ser incluída, levando em conta suas potencialidades.

Na matriz **técnica**, a deficiência é vista como algo a ser gerido pela organização, havendo a possibilidade de inclusão desde que se considerem a lógica e exigências do mercado (desempenho, capacitação, adaptação). Essa matriz, na prática, é composta por quatro tópicos:

A) Percepção de desempenho – focaliza a percepção das pessoas quanto ao desempenho, qualidade de trabalho e produtividade das PCD.

B) Percepção de vínculo – focaliza a percepção das pessoas quanto ao comprometimento e estabilidade das PCD no emprego.

C) Percepção de benefícios de contratação – enfoca o impacto que gera a contratação de PCD para a imagem e o clima da organização.

D) Percepção sobre a necessidade de treinamento – enfoca a percepção das pessoas quanto à necessidade de treinamento para facilitar a inserção e socialização das PCD.

Nessa concepção, a deficiência é vista como um problema técnico a ser gerenciado dentro das organizações. A origem dessa matriz é recente e outras investigações precisam ser realizadas para verificar se a mesma se configura como uma única matriz.

Apesar de Carvalho-Freitas e Marques (2007) terem identificado seis matrizes de interpretação da deficiência ao longo do tempo, duas delas não foram operacionalizadas por Carvalho-Freitas (2007) para a utilização em pesquisa empírica em situações de trabalho: a matriz de sobrevivência/subsistência, por ser considerada um pressuposto também adotado nas demais matrizes; e a matriz denominada sociedade ideal e função instrumental seria

também de difícil comprovação, uma vez que as pessoas dificilmente assumiriam que se orientam por ela (Carvalho-Freitas & Marques, 2010a).

Esse modelo de concepções das deficiências, construído com base na história, permite um entendimento da forma como as PCD são vistas pela organização. Conhecer essas concepções permitirá o melhor entendimento sobre as ações sociais decorrente delas, bem como das práticas de inclusão ou exclusão e como se dá a socialização dessas pessoas. Segundo Carvalho-Freitas e Marques (2007), observa-se, na atualidade, a coexistência de diferentes matrizes de interpretação e que estas podem ser reeditadas em diferentes épocas. Assim, torna-se ainda mais complexa a compreensão e intervenção no tocante à inclusão, pois pode haver numa mesma organização concepções até mesmo antagônicas.

O Quadro 1 sintetiza as matrizes de interpretação encontradas ao longo da história.

Quadro 1. Principais concepções de deficiência ao longo da história

Matriz de interpretação predominante	Ação social decorrente	Possibilidades de inserção de PCD
Subsistência/ sobrevivência	Ações de exclusão ou inclusão social da PCD com vistas a propiciar a manutenção da sociedade	Integração mediante comprovação de contribuição social efetiva por meio do trabalho
Sociedade ideal e função instrumental da pessoa	Exclusão social	Ausência de possibilidade de integração
Espiritual	Segregação/caridade	Segregação em instituições de caridade separadas da sociedade ou exposição pública sujeita à compaixão. O sentimento de caridade é o fator determinante dessa matriz
Normalidade	Segregação/integração	Segregação em instituições hospitalares ou psiquiátricas ou inserção da PCD mediante sua "retificação" e adequação social
Inclusão social	Inclusão das PCD nos diversos espaços sociais	Inclusão das PCD a partir das modificações dos espaços sociais, visando a ser acessível a todos
Técnica	Gestão da diversidade como recurso a ser administrado nas organizações de trabalho	Inclusão no trabalho das PCD e gestão do trabalho dessas pessoas como recurso dentro das organizações.

Fonte: Carvalho-Freitas e Marques (2007).

Com base nessas matrizes, Carvalho-Freitas (2007) desenvolveu o **Inventário de Concepções de Deficiência (ICD)**, instrumento que será utilizado nesta pesquisa para se diagnosticarem os tipos de concepções presentes na organização. Em estudo posterior realizado por Carvalho-Freitas e Marques (2010a) em que esse Inventário foi testado empiricamente, ele é denominado de **Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho (ICD-ST)** (Anexo 1). Esses autores afirmam que esse construto pode ser entendido como

> formas distintas de ver a deficiência, não mutuamente exclusivas, construídas historicamente, que implicam consequências para a inserção das PCD na sociedade e no trabalho e que se originam da necessidade do homem em explicar a realidade em que vive e atribuir sentido ao que é considerado diferente (p. 109).

O estudo de Carvalho-Freitas e Marques (2010a) trouxe evidências mais fortes de validade e confiabilidade do ICD-ST, sendo o instrumento considerado como auxílio para se identificarem as formas de ver a deficiência em situações de trabalho. Assim, com esse Inventário, pretende-se conhecer as concepções de deficiência presentes entre os gestores que lidam com o programa de inserção, a fim de entender melhor esse processo na organização.

3.1.2 Estudos recentes sobre concepções de deficiência

E não percebes que o que amam em ti é o brilho de eternidade em teu olhar?
Nietzsche

O que constatam as pesquisas recentes sobre as concepções de deficiência? A seguir, são apresentadas algumas pesquisas e suas constatações a respeito das concepções de deficiência e seu impacto na gestão dessas pessoas.

Estudo realizado por Lara, Ávila e Carvalho-Freitas (2008) procurou investigar os sentimentos despertados em gerentes potenciais de PCD e a relação desses sentimentos com as concepções de deficiência. Esse estudo foi realizado com 227 estudantes de especialização em Administração de três universidades federais mineiras. Constatou-se, no referido estudo, que há vários sentimentos associados às concepções de deficiência. As pessoas que mais compartilham dos pressupostos da matriz da normalidade e que mais avaliam negativamente o desempenho das PCD são as pessoas que também experimentam o maior número de

sentimentos em relação às PCD, a maioria deles de cunho negativo (compaixão, medo, angústia, indiferença, ajuda, tristeza, raiva, impaciência, aflição e vulnerabilidade). Já a concepção de inclusão está associada com o sentimento de admiração e de menor receio em relação às PCD. Dessa forma, constatou-se que a deficiência é mobilizadora de inúmeros sentimentos e que estes são diferenciados de acordo com a concepção de deficiência que a pessoa possui. Daí, a importância da reflexão sobre esses sentimentos, pois eles interferem nas ações e práticas com as PCD. A tomada de consciência sobre os sentimentos diante das PCD pode contribuir para uma mudança de postura e até mesmo diminuir a resistência e o preconceito diante dessas pessoas.

As pesquisas realizadas nos últimos anos sobre as concepções de deficiência têm constatado a prevalência da concepção baseada nos pressupostos da inclusão, embora haja a coexistência das diferentes concepções de deficiência (Lara, Ávila, & Carvalho-Freitas, 2008; Carvalho-Freitas & Marques, 2009; Brite, 2009; Carvalho-Freitas, 2009; Carvalho-Freitas & Marques, 2010b; Caruso, 2012).

A Tabela 1 apresenta uma comparação entre resultados de pesquisas realizadas com diferentes amostras de diversos segmentos de negócio.

Tabela 1.
Comparação entre pesquisas sobre concepções de deficiência

Concepções de deficiência	% de concordância quanto às concepções de deficiência					
	1. Pós-graduandos administração estados MG, Pe e ES	2. Pós-graduandos Administração MG	3. Gestores empresa serviços e intermediação Financeira	4. Gestores e empregados de empresa de ensino profissionalizante	5. Gestores de uma rede de supermercados	6. Gestores de empresas socialmente responsáveis
Concepção espiritual	3%	20%	19%	13%	43%	13%
Concepção da normalidade	89%	24%	21%	26%	45%	20%
Concepção da inclusão	80%	92%	81%	88%	86%	83%
Percepção de desempenho	13%	2%	8%	1%	10%	6%
Percepção de vínculo	35%	31%	42%	36%	80%	45%
Percepção dos benefícios da contratação	2%	71%	94%	93%	96%	90%
Percepção da necessidade de treinamento	15%	94%	45%	89%	83%	58%

Pesquisa 1: Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2009). Pessoas com deficiência e trabalho: Percepção de gerentes e pós-graduandos em administração. *Psicologia, ciência e profissão, 29*(2), 244-257.
Pesquisa 2: Lara, G. B., Ávila, M. R. C., & Carvalho-Freitas, M. N. (2008). A questão cognitiva e afetiva na inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Psicologia em Pesquisa, 2*(1), 46-59.
Pesquisa 3: Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *RAC, 13* (Edição Especial), 121-138.
Pesquisa 4: Caruso, A. (2012). *Reverberações da Lei nº 8.213/91 à luz das concepções de deficiência: estudo de caso no contexto do projeto de sensibilização gerencial em uma organização privada de ensino profissionalizante*. Tese de doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
Pesquisa 5: Brite, R. B. (2009). *Análise das concepções de gestores sobre deficiência em pessoas que ocupam postos de trabalho em uma rede de supermercados*. Dissertação de mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

A concepção espiritual teve baixa ocorrência em todas as instituições pesquisadas, indicando que tem diminuído a gestão das PCD baseada na compaixão e na caridade, embora ainda ocorra. A concepção baseada nos pressupostos da normalidade também teve baixa ocorrência, exceto em pesquisa realizada com pós-graduandos dos estados de Minas Gerais (MG), Pernambuco (PE) e Espírito Santo (ES). As pessoas que compartilham dessa crença acreditam que somente alguns setores são adequados para o trabalho das PCD e que estas são mais propensas a se acidentar e a ter dificuldades de relacionamento. A diferença significativa observada na percepção dos estudantes de pós-graduação em relação às demais pesquisas com gestores indica que a convivência com PCD pode modificar a forma como se vê a deficiência (Carvalho-Freitas & Marques, 2009). A concepção baseada nos pressupostos da inclusão teve uma concordância acima de 80% em todas as pesquisas, indicando a prevalência da crença de que é necessário modificar o ambiente de trabalho para ser acessível a todos.

A percepção de desempenho em todas as instituições tende a ser positiva, ou seja, a maioria dos profissionais tende a acreditar que as PCD podem ter um bom desempenho, assim como as demais pessoas.

Quanto à percepção de vínculo, na rede de supermercados, a maioria dos gestores acredita que as PCD são mais comprometidas e estáveis no emprego, enquanto nas demais instituições o resultado, próximo a 50%, indica a ocorrência de dúvida entre a maioria das pessoas quanto a esse fato. A fim de avaliar se as PCD são mais comprometidas e satisfeitas no trabalho, estudo desenvolvido por Carvalho-Freitas, Silva, Farias e Tette (2012) com 150 profissionais, sendo estes 75 com deficiência e 75 sem deficiência, comprovou que o comprometimento e a satisfação independem do fato de ser pessoa com ou sem deficiência. Comprovou ainda que "os aspectos organizacionais que asseguram a manutenção da qualidade de vida no trabalho são os responsáveis pelo comprometimento organizacional de pessoas com e sem deficiência" (p. 2).

Ao analisar a percepção dos benefícios que a contratação de PCD pode trazer para a imagem e clima da organização, prevalece a crença de que a inserção dessas pessoas pode beneficiar as empresas. A exceção ocorreu com os alunos de pós-graduação da Pesquisa 1, na qual apenas 2% concordaram com os benefícios da contratação. Esse fato indica a necessidade de sensibilizar os alunos durante a fase escolar sobre os benefícios da inserção, o que pode contribuir para o trabalho futuro desses profissionais com as PCD (Carvalho-Freitas & Marques, 2009).

Na maioria das instituições, prevalece a opinião de que é necessário treinamento para auxiliarem as pessoas a lidar com a inserção, convívio e gestão das PCD. Exceção a essa crença ocorreu com os alunos de pós-graduação, sendo que apenas 15% acreditam serem necessários treinamentos para funcionários e chefias ao trabalhar com PCD. Como esse grupo não trabalha com PCD, pode ser que não vivenciaram situações que trouxessem dúvidas ou dificuldades em relação à inserção, o que pode justificar a baixa percepção da necessidade de treinamento (Carvalho-Freitas & Marques, 2009).

De forma geral, prevalece certa semelhança na percepção das pessoas que participaram dessas pesquisas quanto às concepções de inclusão. Ou seja, prevalece a crença de que, desde que modificadas as condições do ambiente, as pessoas são capazes de executar um bom trabalho e a crença de que a contratação de PCD contribui para a imagem positiva da organização e para um bom clima interno. Entretanto, o grupo dos pós-graduandos da Pesquisa 1 tem opinião diferente quanto à concepção da normalidade, aos benefícios da contratação e à necessidade de treinamento.

Esse grupo se diferencia pelo fato de não ter convivência com as PCD, o que talvez explique as diferenças na opinião. Estudo realizado por Carvalho-Freitas e Marques (2009) procurou investigar diferenças ou semelhanças entre as formas de ver a deficiência de dois grupos profissionais: um que trabalha com PCD e outro que não trabalha. A amostra se constituiu de 163 gerentes que trabalhavam com PCD de 18 empresas brasileiras e por 285 alunos de pós-graduação em Administração de três estados (MG, PE e ES). Como resultado, não foram encontradas diferenças significativas entre os dois grupos. Uma constatação importante encontrada foi a correlação positiva entre o tempo de trabalho dos gerentes e a percepção de desempenho. Dessa forma, concluiu-se que "o contato com as pessoas com deficiência pode modificar a percepção sobre elas, melhorando as possibilidades de inserção no mercado de trabalho" (Carvalho-Freitas & Marques, 2009, p. 245).

Carvalho-Freitas e Marques (2010b) realizaram pesquisa em empresas brasileiras consideradas socialmente responsáveis, para investigar a forma como a deficiência é vista pelos gestores e as ações de adequação das práticas de trabalho. O universo da pesquisa se constituiu de 147 empresas que divulgaram seu balanço no Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE). Participaram da amostra 18 empresas que aceitaram fazer parte da pesquisa. A visão dos gestores sobre a deficiência é diversificada, demonstrando que os modelos de interpretação oriundos de períodos históricos diversos ainda permanecem na atualidade. Ou seja, há crença de que a deficiência é um desvio da normalidade, há gestores que acreditam numa origem espiritual da deficiência e prevalece, ainda, o grupo que acredita

nos pressupostos da inclusão. Apesar de o grupo de empresas pesquisadas fazer parte das empresas socialmente responsáveis e de a maioria das empresas já trabalharem com contratação de PCD há vários anos, as pessoas ainda têm dúvidas sobre o processo de inserção e gestão do trabalho das PCD. Constatou-se, também, que existe uma tendência geral das empresas em realizarem ações para adequação das condições de trabalho e predomínio de pouca concordância em relação à sensibilização e adequação das práticas de recursos humanos (RH). A hipótese levantada por Carvalho-Freitas e Marques (2010b) é de que as pessoas tendem a acreditar que apenas a adequação do ambiente e dos instrumentos de trabalho assegure a inserção, tendo dúvidas quanto à necessidade de práticas de sensibilização e procedimentos de RH.

Embora haja visões diferentes sobre as concepções de deficiência, não foi encontrada entre esses grupos diferença sobre as ações de adequações das condições e práticas de trabalho. Quando se analisa o contexto atual de pressões legais, sociais e do interesse das empresas em serem consideradas socialmente responsáveis, percebe-se que a inserção de PCD está ocorrendo nas empresas pesquisadas de forma não estruturada.

> [...] as empresas têm priorizado as modificações que visam à acessibilidade – realizadas mais rapidamente e que dão maior visibilidade, ao passo que a definição de políticas internas, o estabelecimento de procedimentos, o aumento da consciência dos gestores e as discussões mais amplas das formas de ver as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência têm sido postergados, sendo implementados sempre que surge uma necessidade, isto é, em caráter reativo (Carvalho-Freitas & Marques, 2010b, p. 498).

Outro achado empírico daquela pesquisa confirmou um pressuposto importante para a gestão do trabalho de PCD: “modificações nas ações de sensibilização e adaptações das condições de trabalho modificam a percepção de desempenho dessas pessoas no cotidiano, e vice-versa” (Carvalho-Freitas & Marques, 2010). Ou seja, como nas empresas pesquisadas tem havido ênfase em modificações nas condições de trabalho, isso pode influenciar a visão de desempenho das PCD. As conclusões da pesquisa servem de alerta também para que as empresas realizem tanto ações de modificação no ambiente de trabalho para que ele possa ser mais acessível, como invistam também em adequação de suas políticas e procedimentos internos para que a inclusão seja feita de forma mais eficaz e estruturada.

Estudo realizado numa empresa, referência em inclusão, também destaca a importância das ações de sensibilização e adaptações das condições de trabalho para a gestão da diversidade. Constatou-se nessa pesquisa que a concepção baseada na inclusão está

relacionada positivamente com as ações de sensibilização e com as práticas de RH, e vice-versa. Essa é uma constatação importante e que tem múltiplas repercussões, revelando também a importância das ações de sensibilização e práticas de RH como pilares fundamentais para influenciar na acessibilidade e na concepção de inclusão. Além disso, encontrou-se uma relação positiva entre ações de sensibilização e benefícios de contratação, e vice-versa. Apesar de ser uma empresa com muitas pessoas inseridas e ser referência em inclusão, percebeu-se insatisfação das PCD com seu crescimento profissional. Outra constatação nessa pesquisa foi a correlação negativa entre práticas de RH e percepção de necessidade de treinamento, ou seja, quanto menos adequação das práticas de RH maior é a percepção de necessidade de treinamento (Carvalho-Freitas, 2009).

Tanaka e Manzini (2005) procuraram investigar como os empregadores veem a deficiência e a inclusão da PCD no mercado de trabalho. Por meio de coleta de dados em empresas do ramo de comércio, indústria e prestação de serviço no sul do país, constataram algumas dificuldades e contradições no processo de inclusão:

> Num país de estrutura econômica instável como o Brasil, com um quadro alarmante de desemprego, a competitividade para conseguir um espaço no mercado de trabalho é imensa. Além disso, a falta de informações sobre a deficiência, aliada à possível crença de que seu portador não irá corresponder ao ritmo imposto pela produtividade, pode acabar gerando antagonismos quanto à absorção dessa mão de obra pelas empresas (p. 274-275).

Na pesquisa de Tanaka e Manzini (2005), ficou evidenciada na fala dos entrevistados a concepção de que as dificuldades dos trabalhadores com deficiência eram decorrentes das suas condições orgânicas. Os entrevistados acreditavam que as PCD tinham condições de exercer um trabalho, mas apontaram dificuldades seja em função da própria pessoa (falta de escolaridade, de interesse e de preparação profissional e social), da empresa (condições inadequadas do ambiente físico e social, falta de conhecimento sobre a deficiência), das instituições especiais (inadequação dos programas de treinamento profissional e social) e do governo (condições inadequadas de acesso à escola, ao transporte e falta de incentivo para as empresas desenvolverem programas de responsabilidade social).

Em pesquisa realizada com alunos de pós-graduação de três universidades federais mineiras, Carvalho-Freitas e Nepomuceno (2008) procuraram verificar se a forma como os gerentes veem as possibilidades de trabalho das PCD está relacionada com a visão que elas possuem do ser humano em geral (suas crenças e percepções) ou se a deficiência por si só

interfere na percepção das pessoas e na maneira de ver as possibilidades de trabalho. Constatou-se que a deficiência por si só não é um atributo que modifica a percepção das pessoas e que a resistência em relação ao trabalho das PCD não pode ser associada somente ao fato de ter uma deficiência. As resistências estão associadas a um conjunto mais amplo de crenças, percepções e valores que a pessoa possui. Outra conclusão daquele estudo é a confirmação da existência de uma relação entre as formas como as pessoas veem as possibilidades de trabalho das PCD e a forma como avaliam o desempenho dessas pessoas. Ou seja, gestores que têm maior desconfiança dos seus subordinados e procuram controlá-los tendem a ter uma percepção de desempenho pior das PCD, ao passo que gestores que têm um estilo de gestão baseado em pressupostos de confiança e valorização das pessoas tendem a acreditar que não há diferença entre o desempenho das PCD e das demais pessoas.

Os estudos desenvolvidos em várias organizações sobre as concepções de deficiência constatam que a concepção que os gestores e a sociedade de forma geral têm sobre a deficiência pode influenciar nas relações sociais e determinar as ações realizadas com as PCD (Carvalho-Freitas, 2007). Dessa forma, a inserção no mercado de trabalho das PCD é influenciada pelas concepções que os gestores e a sociedade possuem. Outra constatação importante de algumas pesquisas (Neri *et al*., 2003; Instituto Ethos, 2010; MTE, 2010) é a baixa participação das PCD no mercado de trabalho quando se compara com as pessoas sem deficiência. Portanto, trata-se de uma questão complexa e com múltiplos fatores envolvidos, sendo importante se conhecerem melhor as características desse grupo de pessoas e como tem sido sua participação no mercado de trabalho.

3.1.3 As pessoas com deficiência e sua inserção no mercado de trabalho

Por mais longa que seja a caminhada,
o mais importante é dar o primeiro passo.
Vinícius de Moraes

Ao falar das PCD, no senso comum e nas organizações, há uma tendência a utilizar generalizações e tabus, os quais rotulam as PCD. Assim, é comum ouvirmos expressões de que são menos qualificadas, são mais sensíveis, não são aptas ao trabalho. É comum também ênfase nas deficiências graves, generalizando possíveis dificuldades ou adaptações que precisam ocorrer para todos os casos. Por isso, um melhor entendimento de quem são essas

pessoas e principais desafios vivenciados pode auxiliar na inserção e ajudar a desmistificar um pouco esse assunto.

No Brasil, os Censos realizados pelo IBGE (2000 e 2010) permitem melhor conhecimento sobre algumas particularidades desse público. Em 2000, foi a primeira vez na história do Censo que se pesquisou sobre as PCD, objetivando saber os graus de severidade da incapacidade e não somente se a pessoa possui uma deficiência ou não. O conceito utilizado no Censo 2000 para caracterizar as PCD incluiu diversos graus de severidade na capacidade de enxergar, ouvir e locomover-se, o qual é compatível com a Classificação Internacional de Funcionalidade, Incapacidade e Saúde (CIF), divulgada em 2001 pela Organização Mundial de Saúde (OMS). O Censo é baseado na autopercepção das pessoas e leva em consideração desde uma dificuldade leve até a incapacidade para exercer alguma função, como ouvir ou enxergar. Difere, portanto, dos textos legais, os quais conceituam e definem os limites do que se enquadra como deficiência, sendo excluídas da capacitação as deficiências leves. Portanto, há que se considerar a influência da subjetividade das pessoas que respondem ao Censo, conforme alerta Alicia Bercovich, coordenadora do comitê do Censo demográfico de 2000.

Ao comparar o Censo realizado em 2000 com o realizado em 2010, podemos constatar algumas mudanças no comportamento desse público nos últimos dez anos. Um dado relevante é o número de PCD. Enquanto o Censo de 2000 apontava que 14,5% da população são PCD (o que representa cerca de 24,6 milhões de pessoas), o Censo de 2010 afirma que 24% da população têm algum tipo de deficiência (45,6 milhões de pessoas). Isso representa um aumento de 65,52% da população de PCD. Nesse mesmo período, a população em geral evoluiu de 169.872.856 em 2000 para 190.755.799 em 2010, um crescimento de 12,29% (IBGE, 2000, 2010).

Conforme analisam Neri *et al*. (2003), há que se considerar que, como o Censo é baseado na percepção das pessoas, esse número é inflacionado quando comparado com estatísticas anteriores. Nele, estão incluídas tanto as deficiências mais graves como as deficiências leves também. As pessoas com alguma dificuldade de enxergar, por exemplo, representam 57,2% em 2000 e 64% em 2010, sendo o tipo de deficiência com maior frequência. Separando-se somente as deficiências mais severas (indivíduos com pelo menos alguma incapacidade de andar, ouvir ou enxergar, deficientes mentais, paraplégicos, falta de membro ou parte dele), tem-se um valor de 2,5% de pessoas no ano de 2000. Outro fator que contribui para inflacionar o número geral de PCD é a inclusão da população idosa, a qual vem aumentando gradativamente. Verifica-se que, entre as pessoas com mais de 60 anos, segundo o Censo de 2000, a possibilidade de declarar alguma deficiência é de 49,64%, ao passo que

esse número entre crianças de zero a quatro anos é de apenas 2,26%. O envelhecimento da população está mais relacionado com a presença de deficiências leves do que de deficiências severas. Estima-se um crescimento demográfico projetado de 69% da parcela da população acima de 60 anos até 2025, o que implicará um crescimento de 30,6% das deficiências leves e de 19,3% das deficiências severas (Neri *et al*., 2003).

Outro fator que contribui para a elevação do número de PCD é o crescente aumento de acidentes de trânsito, acidentes de trabalho e violência urbana (Neri *et al*., 2003). De acordo com a OMS, anualmente morrem quase 400 mil jovens de menos de 25 anos vítimas de acidentes de trânsito e vários milhões sofrem ferimentos graves ou tornam-se incapacitados. O Brasil está entre os dez países com maiores índices de mortalidade no trânsito. No período de 1998 a 2008, foi registrado aumento de 23,9% nos acidentes de trânsito (Waiselfisz, 2011).

A deficiência pode ter dois tipos de causas: congênita (presente desde o nascimento) ou adquirida (a pessoa adquire uma deficiência ao longo da vida). No Brasil, 56,6% das deficiências são adquiridas. Ou seja, mais da metade das pessoas que têm algum tipo de deficiência adquiriram durante sua vida, o que é consequência do aumento considerável da violência urbana. Todos os meses, cerca de 8.000 brasileiros adquirem uma deficiência, seja em consequência de acidentes com arma de fogo (46%), acidentes de trânsito (30%) ou outros (24%), conforme informa o *site* da consultoria Isocial (www.isocial.com.br/dados-da-deficiencia.php).

Entre os principais fatores que levam à deficiência, pode-se citar: violência urbana, acidentes desportivos, acidentes de trabalho, acidentes de trânsito, tabagismo, maus hábitos alimentares, uso de drogas, sedentarismo, epidemias/endemias, agentes tóxicos e falta de saneamento básico (www.portalinclusivo.ce.gov.br/index.php.php/perguntas-mais-frequentes/190pessoa-com-deficiência). Percebe-se, assim, que, além da violência e dos acidentes, fatores relacionados à saúde e condições de vida estão relacionados com as causas das deficiências.

A Tabela 2 apresenta a distribuição das PCD por regiões do país. Observa-se aumento significativo em todas as regiões do Brasil ao se comparar o percentual de PCD em 2000 com o percentual de PCD em 2010. Prevalece maior percentual de PCD no Nordeste. Nas demais regiões, observa-se que o Sudeste passa a ser o segundo colocado em 2010, quando em 2000 era a região com menor percentual de PCD.

Tabela 2.

Distribuição das pessoas com deficiência por regiões no Brasil

Região	% em 2000	% em 2010
Norte	14,7%	23,0%
Nordeste	16,8%	26,6%
Sudeste	13,1%	23,0%
Sul	14,3%	22,4%
Centro-oeste	13,9%	22,5%
Brasil	14,5%	23,9%

Fonte: IBGE (2000, 2010).

No tocante ao tipo de deficiência, a Tabela 3 apresenta dados referentes à classificação das deficiências segundo os Censos do IBGE (2000 e 2010). Prevalece tanto em 2000 como em 2010 maior número de pessoas com deficiência visual. Enquanto em 2000, as pessoas com deficiência visual representavam quase a metade das PCD, em 2010 representam 58% desse universo. Houve um decréscimo nos últimos dez anos no número de pessoas com deficiência intelectual. O percentual de pessoas com deficiência auditiva não teve mudança significativa. No Censo de 2000, as pessoas com deficiência física e motora eram consideradas em categorias independentes. Já no Censo de 2010, considerou-se somente a categoria deficiência motora.

Tabela 3.

Tipo de deficiência apresentado pela população residente no Brasil

Tipo de deficiência	% em 2000	% em 2010
Visual	48,1%	58,3%
Motora	23,0%	21,6%
Auditiva	16,6%	15,8%
Intelectual	8,2%	4,3%
Física	4,1%	

Fonte: IBGE (2000, 2010).

Ao observar a distribuição das PCD por idade, observa-se que a proporção de PCD aumenta com a idade, passando de 4,3% nas crianças até 14 anos, para 54% do total das

pessoas com idade superior a 65 anos, conforme revela o Censo do IBGE de 2000.[1] Ou seja, à medida que a estrutura da população está mais envelhecida, a proporção de PCD aumenta.

O Censo de 2000 evidencia também que os homens predominam no caso de deficiência mental, física (especialmente no caso de falta de membro ou parte dele) e auditiva. O resultado é compatível com o tipo de atividade desenvolvida pelos homens e com o risco de acidentes de diversas causas. Já a predominância das mulheres com dificuldades motoras (incapacidade de caminhar ou subir escadas) ou visuais é coerente com a composição por sexo da população idosa, com o predomínio de mulheres a partir dos 60 anos. Segundo Alicia Bercovich, coordenadora do Comitê do Censo Demográfico, como a expectativa de vida das mulheres é mais alta que a dos homens, é natural que os maiores índices de deficiência visual e motora se situem nesse grupo.

O Censo de 2000 traz, ainda, dados relevantes que ilustram ainda mais o perfil das PCD no que concerne à escolaridade. A taxa de escolarização das crianças de sete a 14 anos de idade, com algum tipo de deficiência, é de 88,6%; portanto, seis pontos percentuais abaixo da taxa de escolarização do total de crianças nessa faixa etária, que é de 94,5%. Ao comparar pessoas de cinco anos ou mais de idade, com e sem deficiência, com a alfabetização, percebe-se que 72% das PCD são alfabetizadas em detrimento de 87% das pessoas sem deficiência (diferença de 15 pontos percentuais abaixo para as PCD).

Em relação à instrução, as diferenças são marcantes: 32,9% da população sem instrução ou com menos de três anos de estudo são PCD. As proporções de PCD caem quando aumenta o nível de instrução, chegando a 10% de PCD entre as pessoas com mais de 11 anos de estudo.

Ainda conforme o Censo de 2000, quanto à empregabilidade, verifica-se uma proporção de pessoas ocupadas menor nesse grupo de PCD. Das pessoas com dez anos ou mais de idade que compõem a população ocupada no país, apenas 9% são de pessoas com algum tipo de deficiência. A proporção de pessoas ocupadas é de 51,8% para os homens com deficiência e de 63,0% para os homens que declararam não possuir nenhuma das deficiências investigadas, ou seja, uma diferença maior que 10%. Diferença semelhante é observada entre as mulheres: a proporção de ocupadas varia entre 27 e 37%. O tipo de deficiência que dificulta mais a inserção no mercado de trabalho é a deficiência mental: somente 19,3% das pessoas que declararam apresentar deficiência mental permanente estão ocupadas. As outras

[1] Os dados apresentados pelo Censo de 2010 até o momento são informações preliminares. Portanto, não estão disponíveis informações referentes à distribuição das PCD por idade, sexo, escolaridade e inserção no mercado de trabalho. Por essa razão, as informações dessas variáveis serão apresentadas somente do ano de 2000.

incapacidades permitem inserção maior no mercado de trabalho: incapacidade física ou motora (24,1%), dificuldade na audição (34,0%) e dificuldade para enxergar (40,8%). Para quem não apresenta nenhuma dessas deficiências, a proporção de pessoas ocupadas sobe para 49,9%.

Ao analisar a inserção das PCD no mercado de trabalho, em 2010, observa-se que apenas uma pequena parcela dessa população encontra-se inserida. Segundo a RAIS,[2] o total de vínculos empregatícios ativos no final de 2010 foi de 44.068 milhões, o que, somando com os vínculos inativos, chega a 66.747 milhões. Dos vínculos ativos, 306 mil foram declarados como PCD, o que representa 0,7% do total de vínculos ativos. Nesse período, de acordo com o IBGE, o Produto Interno Bruto (PIB) de 2010 apresentou aumento de 7,5%, a maior taxa de crescimento desde 1986, o que repercutiu positivamente sobre o mercado formal de trabalho, gerando crescimento de 6,94%. Observa-se que o crescimento do PIB e do mercado formal de trabalho não repercutiu na mesma proporção na inserção das PCD no mercado de trabalho.

Do total de trabalhadores com deficiência em 2010, verifica-se que predomina os com deficiência física (54,47%), seguidos dos auditivos (22,49%), reabilitados (10,90%), visuais (5,79%), mentais (5,10%) e deficiências múltiplas (1,26%). No que se refere ao gênero, verifica-se que os homens têm maior representatividade em todos os tipos de deficiência, registrando participação de 65,42%, em média (MTE, 2010).

Quanto à remuneração, de acordo com a RAIS, as PCD tiveram rendimento médio de R$ 1.922,90, superior à média da remuneração das pessoas em geral, que foi de R$ 1.742,00. Essa diferença a mais na remuneração das PCD pode ser explicada devido ao fato de as pessoas reabilitadas, as pessoas com deficiência física e auditiva terem uma remuneração média acima do grupo de PCD. Todavia, as pessoas com deficiência mental têm remuneração média bem inferior à dos demais (R$ 772,20). Observa-se que existe variação quanto ao gênero, sendo que as pessoas do sexo masculino têm rendimento médio superior ao das mulheres com deficiência. Entre as pessoas com deficiência auditiva, chega a haver discrepância significativa. Ao analisar a remuneração de acordo com o grau de instrução, observa-se o mesmo comportamento do total de vínculos empregatícios, ou seja, maior representatividade da remuneração das mulheres nos níveis de escolaridade mais baixa e menor participação nos níveis mais elevados de instrução.

[2] A RAIS consiste em uma das principais fontes de informações sobre o mercado de trabalho formal, sendo uma base de dados confiáveis desenvolvida pelo MTE.

A constatação apresentada pela RAIS da pequena participação das PCD no mercado de trabalho é confirmada pelo Instituto Brasileiro de Direito das Pessoas com Deficiência (IBDD). Ao comparar o número de vagas preenchidas pela cota com o da População Economicamente Ativa (PEA) de PCD, constata-se que apenas 21% das vagas foram preenchidas. Ou seja, há um número significativo de vagas que pela lei deveria ser ocupado por PCD. Se o cumprimento da lei fosse realizado em 100%, haveria emprego para 1.350 de PCD, número que ainda é insuficiente diante do total de PCD em idade economicamente ativa, que é estimado em 5.741 em 2010. Desse número, já foram expurgadas 30% de PCD impossibilitadas de trabalhar (Amaral, 2011).

Constata-se, ao analisar os dados estatísticos fornecidos pelo IBGE, pelo Instituto Ethos e pela RAIS, que esse grupo de pessoas continua sendo discriminado e não se encontra em condições de igualdade com as demais pessoas. Uma das dificuldades apresentadas pelos pesquisadores e pelas empresas para se fazer a inserção é quanto à baixa escolaridade desse grupo. De acordo com as informações do IBGE (2000), parcela significativa desse grupo não teve acesso à educação; dos que tiveram acesso, nem todos conseguem concluir o Ensino Médio e nem todos tem a oportunidade ou condições para fazer alguma capacitação técnica.

Dessa forma, concorda-se com Caruso (2012) quanto ao fato de que as PCD são vítimas de violência expressa em diversas situações da vida social brasileira, como: na falta de acessibilidade dos espaços urbanos, na falta de um transporte adaptado para que a PCD consiga se locomover e buscar suprir suas necessidades básicas (educação, lazer, trabalho, cultura), na discriminação que sofrem por não terem um corpo dentro dos padrões considerados perfeitos e no preconceito quanto à sua capacidade laboral. Constata-se, assim, que a violência é reflexo da desigualdade social e deixa suas marcas nas relações sociais e na subjetividade das PCD.

Ao analisar a evolução histórica do movimento de inclusão de PCD, percebe-se que a violência e a discriminação foram mais acentuadas no passado. A partir das últimas décadas do século XX, tem ocorrido um avanço na garantia dos direitos e maior inclusão dessas pessoas na sociedade. De acordo com Sassaki (2006), ao analisar a inserção das PCD no mercado de trabalho, pode-se observar diferentes fases que vão desde a exclusão, passando pela segregação e chegando à integração e inclusão de fato.

Na fase da exclusão, a PCD não tinha acesso ao mercado de trabalho. Era vista pela sociedade como incapaz, inválida e sem condições de trabalhar. Essa fase é observada no Período Clássico, no início do século XX e, mais recentemente, quando se observa sua

exclusão devido à falta de reabilitação física e profissional das PCD, assim como à falta de apoio da sociedade para incluir essas pessoas.

A fase da segregação caracteriza-se por sentimentos paternalistas, como o de caridade, em que se acreditava que essas pessoas deveriam ser segregadas em instituições específicas, ou, se inseridas no trabalho, somente alguns postos de trabalho eram mais adequados para elas. É uma fase caracterizada pelo surgimento de instituições filantrópicas para apoio a essas pessoas, pelos subempregos e estagnação profissional. Essa fase também coexiste nos dias atuais.

A fase da integração caracteriza-se pela inserção das PCD no mercado de trabalho mediante sua reabilitação física e profissional. Essa prática teve maior impulso na década de 1980 com o surgimento da luta pelos direitos das PCD. Praticamente, não há adequação das empresas ou da sociedade. É a PCD que se adéqua à realidade organizacional. Nessa fase, pode haver a falta de reconhecimento das PCD e de sua capacidade laboral e falta de oportunidade de crescimento.

> A integração tinha e tem o mérito de inserir a pessoa com deficiência na sociedade, sim, mas desde que ela esteja de alguma forma capacitada a superar as barreiras físicas, programáticas e atitudinais nela existentes. Sob a ótica dos dias de hoje, a integração consistiu em um esforço unilateral tão somente da pessoa com deficiência e seus aliados (a família, a instituição especializada e algumas pessoas da comunidade que abracem a causa da inserção social), sendo que estes tentam torná-la mais aceitável no seio da sociedade. Isto reflete o ainda vigente modelo médico da deficiência (Sassaki, 2006, p. 33).

A fase da inclusão caracteriza-se pela adequação da sociedade e das organizações para acolher as PCD e permitir que elas tenham condições de desempenhar um bom trabalho. Nessa fase, as organizações se adéquam, modificam suas instalações e instrumentos de trabalho, reconhecem o potencial das PCD, cuidam de suas carreiras e as tratam com respeito. Essa fase é recente e vem sendo praticada em pequena escala por algumas empresas. Sassaki (2006) aponta alguns fatores internos que facilitam a inclusão da PCD, assim como facilitam também o trabalho das PCD:

- garantia de acessibilidade ao local de trabalho;
- adaptação de aparelhos, máquinas, ferramentas e equipamentos;
- adaptação de procedimentos de trabalho;
- implantação de programas de integração e treinamento adequados às PCD;

- revisão da filosofia da empresa para que garanta igualdade de oportunidades e valorização do potencial de todas as pessoas;
- criação de empregos a partir de cargos já criados;
- realização de sensibilização para chefias e colegas de trabalho;
- aquisição de produtos de tecnologia assistiva que facilitem o desempenho profissional de empregados com deficiência severa.

Dessa forma, o paradigma da inclusão se caracteriza pelo **modelo social da deficiência**, ou seja, a sociedade é que precisa se adequar para receber as pessoas, e não o contrário. De acordo com a estrutura da sociedade, ela pode criar situações que colocam as PCD em desvantagem ou incapacidade de exercerem seus papéis sociais. Assim, por exemplo, ambientes sem acessibilidade adequada, políticas discriminatórias, preconceito, desinformação e exagero nos pré-requisitos para se trabalhar são elementos que podem dificultar ou impedir a PCD de se incluir no mercado de trabalho. Para Sassaki (2006), a sociedade é que precisa mudar e se adequar para que haja a inclusão. "Cabe, portanto, à sociedade eliminar todas as barreiras arquitetônicas, programáticas, metodológicas, instrumentais, comunicacionais e atitudinais para que as pessoas com deficiência possam ter acesso aos serviços, lugares, informações e bens necessários ao seu desenvolvimento pessoal, social, educacional e profissional" (p. 45).

Para Sassaki (2006), existem seis dimensões de acessibilidade que as empresas e a sociedade devem garantir para que qualquer pessoa, com ou sem deficiência, possa circular com autonomia:

- acessibilidade arquitetônica: ausência de barreiras físicas e no transporte;

- acessibilidade comunicacional: ausência de barreiras na comunicação interpessoal, na comunicação escrita e na comunicação virtual. Para isso, é importante a aprendizagem da língua de sinais, utilização de textos em braile, textos com letras ampliadas para quem tem baixa visão e outras tecnologias assistivas;

- acessibilidade metodológica: ausência de barreiras nos métodos e técnicas de trabalho;

- acessibilidade instrumental: ausência de barreiras nos instrumentos de trabalho, como ferramentas, caneta, teclado de computador etc.;

- acessibilidade programática: ausência de barreiras nas normas e políticas;

- acessibilidade atitudinal: ausência de preconceitos e discriminações, sendo, para tal, importante realizar ações de sensibilização, conscientização e acompanhamento.

As pesquisas nessa área confirmam que essas diferentes fases ainda estão presentes nas práticas das organizações. Embora tenha havido evolução importante nas práticas adotadas pelas organizações e muito já se avançou rumo a uma sociedade mais inclusiva, vivemos um processo histórico de exclusão que aos poucos vem passando por modificações.

No Brasil, a discussão e as leis sobre inclusão são relativamente recentes. Será necessário certo tempo para superar os séculos de exclusão e desequilíbrio social e mudar a cultura organizacional. As empresas ainda demoram um pouco a encontrar esse caminho para inclusão e modificação de sua cultura (Ignarra, Contri, & Bathe, 2009).

Muito do que se tem feito e discutido atualmente foi impulsionado por algumas legislações que procuram garantir determinados direitos básicos a esse público, tal como veremos a seguir.

3.1.4 Principais legislações e seu impacto sobre inclusão

O Brasil dispõe de várias leis que asseguram alguns direitos às PCD, sendo que as primeiras leis entraram em vigor há cerca de 20 anos. A Lei nº 8.112 (Brasil, 1990) define em até 20% o percentual de vagas para PCD em concursos públicos, e a Lei nº 8.213 (Brasil, 1991) determina cota de vagas para a PCD, variando de 2 a 5% junto às empresas privadas com mais de 100 funcionários, conforme a Tabela 4 a seguir. Além de estabelecer a cota, traz também a proibição de qualquer tipo de discriminação aos critérios de admissão dos amparados e à remuneração.

Tabela 4.

Percentual de vagas destinadas às pessoas com deficiência conforme a Lei 8.213

Número de funcionários	Percentual da Cota
De 100 a 200	2%
De 201 a 500	3%
De 501 a 1.000	4%
De 1001 em diante	5%

Fonte: Lei nº 8.213 (Brasil, 1991).

O Decreto nº 3.298 (Brasil, 1999) assegura os direitos das PCD e determina a forma de acesso ao mercado formal de trabalho mediada por um vínculo empregatício.

A Lei nº 10.098 (Brasil, 2000) estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das PCD ou com mobilidade reduzida mediante a eliminação de barreiras e obstáculos no mobiliário urbano, na construção e reforma de edifícios e nos meios de transporte e de comunicação.

O Decreto nº 5.296 (Brasil, 2004) regulamenta as Leis nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida. Além disso, conceitua o que é considerado para efeito da lei, cada tipo de deficiência, a saber:

> a) **deficiência física:** alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções;
> b) **deficiência auditiva:** perda bilateral, parcial ou total, de quarenta e um decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz;
> c) **deficiência visual:** cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção ótica; a baixa visão, que significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção ótica; os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores;
> d) **deficiência mental:** funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: 1. comunicação; 2. cuidado pessoal; 3. habilidades sociais; 4. utilização dos recursos da comunidade; 5. saúde e segurança; 6. habilidades acadêmicas; 7. lazer; e 8. trabalho;
> e) **deficiência múltipla:** associação de duas ou mais deficiências.

De acordo com Ignarra *et al.* (2009), até 2004 não ocorreu plenamente a inclusão de PCD mais graves que estavam segregadas, pois apenas as deficiências leves eram consideradas para fins de cota. Ao contratar, as empresas acabavam preferindo pessoas com menor grau de comprometimento. Foi por meio do Decreto nº 5.296 (Brasil, 2004) que houve o restabelecimento das deficiências que entram para a cota, contemplando as deficiências mais severas.

Embora a Lei de Cotas venha sendo o principal mecanismo de inserção trabalhista disponível (Neri *et al.*, 2003), ela tem sido alvo de críticas de diversos autores, pois, se por um

lado tem havido a inserção (mesmo não sendo nos patamares previstos pela Lei), por outro ela não garante a quebra de preconceitos e a consciência social. A Lei não viabiliza a integração e pode gerar situações de constrangimento e exploração (Ignarra *et al.*, 2009; Ribeiro & Ribeiro, 2008).

Apesar da discussão sobre os avanços e pontos de reflexão sobre a Lei de Cotas, a cobrança legal tem ajudado a sociedade a realizar a inserção no mercado de trabalho. A realidade das cotas acontece também em outros países, sendo que o percentual a ser contratado passa por uma variação com regras específicas para cada país. No Japão, por exemplo, a cota é de 1,8% para empresas com mais de 56 empregados. Já na Alemanha, a cota é de 6% para empresas com mais de 16 empregados. Esse modelo de cotas utilizado no Brasil segue exemplos internacionais que têm contribuído com a inserção (Ignarra *et al*., 2009).

Ao analisar e comparar as legislações do Brasil e dos Estados Unidos,[3] Moreira (2011) constatou a existência de várias leis que visam a garantir o direito às PCD. Mas com base em entrevista realizada com essas pessoas, constatou-se pouca efetividade dessas leis. Embora a legislação ajude ao garantir direitos básicos e de certa forma obrigar as empresas a contratarem, ela também corrobora a ideia de desigualdade ao ter o caráter impositivo e legal. Moreira (2011) alerta que a lei também pode aumentar o processo de discriminação e exclusão e que, apesar dos avanços de inserção, ao se comparar com a evolução do trabalho como um todo, percebe-se que há muito a se conquistar para termos uma igualdade de oportunidades.

De acordo com Pastore (2000), há uma controvérsia em torno da Lei de Cotas, pois os empregadores tendem a se opor a esse sistema. Nos países onde há cotas, elas vêm perdendo a sua centralidade e sendo questionada a sua eficácia. A Lei de Cotas vem sendo revogada em alguns países, como Canadá, Grã-Bretanha, Nova Zelândia, Dinamarca, Suécia, Finlândia, Austrália e Portugal (Sassaki, 2006).

A discussão sobre a Lei de Cotas é complexa, existindo pessoas que a defendam e outras que a criticam. Concorda-se com Barbosa-Gomes e Carvalho (2008) no fato de que não se trata apenas de garantir que as PCD sejam inseridas. O fundamental diz respeito a possibilitar que essas pessoas permaneçam no mercado de trabalho de forma justa e humana.

---

[3] Os Estados Unidos da América não possuem Lei de Cotas. A legislação desse país visa a garantir, por meio do *Americans with Disabilities Act* (ADA), os direitos das PCD com procedimentos legais específicos.

Nesse sentido, além da admissão nas empresas, outro desafio é a permanência e integração no mercado de trabalho. Se já é conflitante e complexa a entrada no mundo do trabalho, por outro lado, a socialização dessas pessoas é de grande importância para permitir sua adaptação e o pleno exercício de suas potencialidades.

3.2 Socialização organizacional

Incluir a diversidade não significa ignorar a diferença.
Andrea Caruso

As mudanças constantes que vêm acontecendo no mundo do trabalho, como as reestruturações produtivas, a globalização, a diversidade cultural e as movimentações de pessoas têm exigido das organizações maior cuidado e planejamento do processo de integração, adaptação e aculturação de novos e antigos trabalhadores.

Embora tenham aumentado as publicações internacionais sobre socialização, no Brasil são raras as publicações e pesquisas sobre o assunto, embora, provavelmente, essa pouca atenção se deva ao pouco número de pesquisadores e ao grande número de desafios (Borges & Albuquerque, 2004).

Mas o que vem a ser socialização? Realmente, são efetivos os programas de socialização? Quais constatações e conclusões sobre as pesquisas? E quando se fala em PCD, como tem ocorrido sua socialização nas organizações?

3.2.1 Conceito e referencial teórico sobre socialização

Entende-se por socialização organizacional a "maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização" (Van Maanen, 2009, p. 45). A socialização organizacional refere-se à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização. Ou seja, é a maneira de um indivíduo tornar-se membro de um grupo, organização ou sociedade. É a forma como

aprende os valores, a cultura, seu papel organizacional, as formas de relacionamento e como se insere na organização. De acordo com Pereira (2007), os estudos sobre socialização organizacional são unânimes em destacar dois elementos centrais da definição desse conceito: o caráter de aprendizagem e sua relação direta com a cultura.

A socialização é um processo contínuo que ocorre por toda a vida (Borges & Albuquerque, 2004; Chao *et al.*, 1994). O processo de socialização inicia na infância, numa relação dialética com o mundo, onde o homem tanto produz quanto é produto deste. A socialização primária começa com a família e tem continuidade com a escola, grupo de amigos e grupo profissional. Será na vida profissional, por meio do trabalho, que a pessoa conquistará independência, estruturará sua identidade, adquirirá *status* e passará a fazer parte do grupo social. Assim, o trabalho assume importância vital na constituição da identidade e socialização das pessoas, sendo um forte indicador de sucesso ou fracasso de um indivíduo ao longo de sua existência (Brandão, 2002).

Dubar (2005) atenta para o fato de que a socialização ocorre num processo dinâmico de interação do indivíduo com o seu meio, sendo que este influencia e é influenciado pelo contexto. Ou seja, a socialização não é algo estático, mas uma construção. Como ator principal desse processo, o indivíduo vai, ao longo de sua vida e de acordo com suas vivências profissionais, construindo, desconstruindo e reconstruindo sua socialização.

> [...] constitui uma incorporação das maneiras de ser (de sentir, de pensar e de agir) de um grupo, de sua visão de mundo e de sua relação com o futuro, de suas posturas corporais e de suas crenças íntimas. Quer se trate de seu grupo de origem, no seio do qual transcorreu sua primeira infância e ao qual pertence ‘objetivamente’, quer se trate de outro grupo, no qual se quer integrar e ao qual se refere ‘subjetivamente’, o indivíduo se socializa interiorizando valores, normas e disposições que fazem dele um ser socialmente identificável (Dubar, 2005, p. 97).

O conceito apresentado por Dubar (2005) chama atenção para o caráter dinâmico, contínuo e a interiorização de valores e crenças do grupo. Destaca, também, que, à medida que ocorre a socialização, o indivíduo se torna “identificável” com o grupo, ou seja, passa a pertencer àquele determinado grupo e incorpora características objetivas e subjetivas daquela cultura, o que o torna mais um membro do novo grupo.

Para Robbins (2005), a socialização organizacional é um tema de grande relevância, pois é um dos três pilares de manutenção da cultura organizacional, juntamente com o processo de seleção e o estilo de atuação dos dirigentes.

Com intuito de avaliar o impacto do estilo de ações organizacionais, comparando pessoas que receberam monitoramento formal, informal e sem monitoramento, um estudo desenvolvido por Chao *et al.* (1992 como citado em Borges & Albuquerque, 2004), comprovou a importância de se ter um processo de socialização. O estudo comprovou que o grupo que recebeu treinamento informal de socialização obteve os melhores resultados nos escores de socialização organizacional. Em seguida, ficou o grupo que recebeu o treinamento formal. Os resultados mais baixos foram do grupo sem treinamento.

Assim, concorda-se com Martinez e França (2009) que um processo de socialização eficiente e responsável pode trazer ganhos tanto para os indivíduos, ajudando na construção de sua identidade profissional, como para a empresa, podendo ter a integração do trabalhador com a organização e seu comprometimento. Conforme observações de Chao *et al.* (1994), as pessoas bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e têm melhor senso de identidade pessoal do que as que são menos socializadas.

Sempre que uma pessoa é admitida numa organização ou assume novos cargos, *status* ou papéis, é necessário o processo de socialização organizacional, o qual envolve a aprendizagem para adquirir o conhecimento social e a experiência para realizar um trabalho específico. Entretanto, as pessoas são diferentes umas das outras, e por consequência utilizarão técnicas para se socializarem diferentes, assim como as técnicas de socialização podem variar de organização para organização. "E, semelhante às variações do molde de um escultor, certas formas de socialização organizacional produzem resultados notavelmente diferentes" (Van Maanen, 2009, p. 45).[4] Ou seja, a depender da forma como a organização escolhe para receber seus novos membros, ela poderá ter resultados diferentes. Técnicas formais, por exemplo, produzirão resultados diferentes das técnicas informais.

Contudo, essas formas de socialização nem sempre são escolhidas de maneira consciente pelas organizações, podendo haver também certa negligência das organizações quanto à sua importância e quanto aos resultados produzidos. Entretanto, o modelo de socialização escolhido trará consequências no comportamento e atitude das pessoas, sendo necessária a reflexão sobre o modelo utilizado.

De acordo com Van Maanen (2009), três pressuposições principais devem ser consideradas ao se analisar o processo de socialização. A primeira é que as pessoas em fase de

[4] O texto de Van Maanen encontra-se com data de 2009, pois se trata da segunda edição e 13ª reimpressão do livro *Cultura e Poder nas Organizações*. A primeira edição desse livro é de 1989. Entretanto, outras publicações de Van Maanen são da década de 1970, consistindo em estudos pioneiros dessa temática.

transição estão sob o efeito de ansiedade e buscarão aprender as exigências funcionais e sociais de seu novo papel o mais rápido possível. A segunda pressuposição chama a atenção para a influência dos pares, superiores, subordinados e outras pessoas envolvidas com o trabalho, pois a aprendizagem a ser adotada não acontece num vácuo social e em bases formais da organização. Por fim, a terceira pressuposição diz que a estabilidade e a produtividade esperadas pela organização dependem da maneira como as pessoas são socializadas.

Um ponto importante a se observar é que na fase de adaptação em um novo contexto organizacional, o indivíduo perde por determinado momento as referências que tinha sobre como trabalhar e se comportar. "A tarefa mais urgente do novato é construir um conjunto de normas e interpretações para explicar e tornar significante a miríade de atividades observadas no interior da organização" (Van Maanen, 2009, p. 47). Assuntos do cotidiano organizacional, como relacionamentos, objetivos, conduta, competência e expectativas, devem ser esclarecidos. Será o domínio desses assuntos que favorecerá ao novo membro a adaptação e o domínio das regras sociais.

No que tange a esse respeito, os estudos sobre socialização organizacional se iniciaram na década de 1960 e foram construídos vários enfoques ao longo desse período. Os primeiros estudos focavam em como as organizações socializavam seus iniciantes, sendo que, na década de 1980, argumentava-se quanto à necessidade de se usar uma perspectiva interacionista, considerando o papel ativo do sujeito nesse processo. Na década de 1990, os estudos exploraram os comportamentos proativos dos sujeitos. Os três principais focos de estudo sobre socialização são os estudos com enfoque nos conteúdos e informação, o das táticas organizacionais e o das tendências integradoras (Borges & Albuquerque, 2004).

As pesquisas com enfoque no conteúdo e informação consideram os iniciantes numa organização como agentes ativos que buscam o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados do desempenho. O indivíduo é o foco do processo de socialização. Algumas pesquisas desenvolvidas dentro do enfoque nos conteúdos e informação têm como pressuposto a teoria da redução da incerteza, ou seja, parte do princípio de que os indivíduos interessados em se integrarem à organização na qual trabalham buscam ativamente informações porque necessitam reduzir as incertezas vivenciadas (principalmente nos momentos de alguma mudança, como novo emprego, promoção de cargo, transferências etc.). Nesse sentido, consideram a redução da incerteza como algo latente no processo de socialização (Borges & Albuquerque, 2004).

O outro enfoque das pesquisas sobre socialização tem como ponto principal as estratégias escolhidas pela organização. A forma como se dará a socialização organizacional é sempre uma escolha da organização. Ela escolhe suas estratégias que irão influenciar a aprendizagem de um novo papel organizacional. Essas estratégias ou táticas organizacionais podem ser entendidas como os caminhos nos quais as experiências dos indivíduos em transição de um papel para outro são estruturadas nas organizações.

A seguir, serão apresentadas, de acordo com a visão de Van Maanen (2009), as sete dimensões nas quais as estratégias de socialização podem se situar. Cada estratégia se situa num contínuo de dois polos, sendo uma extremidade o oposto da outra. Na prática, elas não ocorrem de forma isolada, havendo possibilidades variadas e diferentes combinações que irão gerar consequências também variadas e diferentes.

- Estratégias formais e informais de socialização: dizem respeito ao quanto as estratégias de socialização são estruturadas formalmente. Nelas, é enfatizado o papel do novo indivíduo. Processos formalizados são segregados do contexto de trabalho e o novato é diferenciado dos demais membros da organização. Nos processos informais, a aprendizagem ocorre por meio dos relacionamentos e experiências no dia a dia da vida organizacional.

- Estratégias individuais e coletivas de socialização: a socialização pode ocorrer de forma individual, com um tutor, por exemplo, ou ser realizada para um grande número de pessoas de forma coletiva. As duas formas apresentam certas vantagens e desvantagens. Entretanto, as estratégias coletivas têm sido mais utilizadas principalmente nas grandes organizações devido à comodidade, à eficiência e ao prognóstico.

- Estratégias sequenciais e não-sequenciais de socialização: as estratégias sequenciais referem-se à utilização de uma série identificável de ações sucessivas empregadas. Geralmente, ocorrem em diferentes estágios, que podem variar em grau de complexidade, indo do menos complexo ao mais complexo. As estratégias não-sequenciais acontecem de forma aleatória.

- Estratégias fixas e variáveis de socialização: nas estratégias fixas, o tempo de socialização é determinado e todas as pessoas recebem o mesmo conteúdo com a mesma duração. Há certa rigidez na concepção de desenvolvimento. Já nas estratégias variáveis, não é informado o grau em que houve avanço no período de transição e há incerteza em relação à duração. Pode ter como consequência incerteza e confusão nas pessoas que são submetidas a essa estratégia.

- Estratégias de socialização por competição (ou por concurso): na estratégia por competição, há uma separação das pessoas em grupos, baseando-se nas suas diferenças, como

habilidade, ambição ou experiência prévia. Ocorre, por exemplo, nas vésperas de uma promoção. Entretanto, se a pessoa não é aprovada ou não se adapta ao novo cargo ou papel, ela é eliminada. Na estratégia por concurso, há liberdade de escolher, de participar e de acompanhar o processo. São levados em consideração a habilidade e os interesses declarados de todos. Induz um espírito mais cooperativo e participativo entre as pessoas.

- Estratégias de socialização em série ou isoladas: as estratégias em série privilegiam a manutenção do *status*, a continuidade e a estabilidade dos padrões de comportamentos, sendo improvável alguma inovação. Ocorrem, geralmente, quando um membro prepara os novatos para assumir um papel similar na organização. Já as estratégias isoladas ocorrem quando o novato é socializado por sua própria iniciativa, não havendo um tutor fixo para orientá-lo. Apresentam como vantagem a oportunidade de o novo membro ser criativo, original e menos submisso.

- Estratégias de socialização por meio da investidura e do despojamento: referem-se à forma como é trabalhada a identidade de uma nova pessoa ao entrar na organização. Estratégias por meio da investidura consideram e valorizam as características da pessoa, suas habilidades e sua experiência. A organização aproveita as características da pessoa ao invés de tentar modificá-la. Já os processos de despojamento procuram modificar certas características do novato ou o submetem a situações embaraçosas ou humilhantes. Situações de provações em que novatos são submetidos são exemplos de despojamento.

De acordo com Borges e Albuquerque (2004), os estudos de Van Maanen foram complementados por Jones (1986), que acrescentou que todas as dimensões bipolares se organizam segundo outra dimensão bipolar: táticas institucionalizadas *versus* táticas individualizadas, conforme a Figura 2 a seguir.

Figura 2.

Táticas de Socialização Organizacional

Significados concernetes ao:	Institucionais	Individualizadas
Contexto	Coletivas Formais	Individuais Informais
Conteúdo	Sequenciais Fixas	Randômicas Variáveis
Aspectos sociais	Seriais Investimento	Disjuntivas Desinvestimento

Fonte: Borges e Albuquerque (2004) (figura transcrita e traduzida de Jones, 1986).

Essas são algumas das estratégias mais utilizadas pelas organizações para moldar o comportamento dos novos membros. Elas têm forte influência sobre a forma como o indivíduo irá apreender seu papel profissional. Vale ressaltar que a forma como ocorre a socialização afetará diretamente no comportamento das pessoas.

> Se estamos interessados em estratégias que promovem relativamente um alto grau de similaridade nas ideias e ações de novatos e seus agentes, uma combinação das estratégias formal, em série e por despojamento provavelmente seria mais eficiente. Se a diversidade for desejada, as estratégias informal, de separação e de empossamento seriam preferíveis. Para preparar um grupo relativamente passivo de novatos aplicados mas não diferenciados, a combinação de estratégia formal, coletiva, sequencial, por competição e por despojamento deve ser usada. Outras combinações poderiam ser utilizadas para preparar outros tipos de novatos com, suponho, poucas exceções (Van Maanen, 2009, p. 61).

As estratégias de socialização são produtos de decisão gerencial. Cabe considerar, então, o contexto e os resultados que se pretende alcançar para escolher a estratégia mais adequada ao momento.

Segundo Borges e Albuquerque (2004), estudos realizados pelo próprio Jones (1986) sobre as correlações entre as dimensões das táticas e a orientação para inovação encontraram uma correlação negativa entre as táticas institucionalizadas e a inovação, enquanto entre as táticas individualizadas há uma correlação positiva. Ou seja, uma ênfase muito grande em adaptação às normas existentes pode desfavorecer a inovação. Assim, na prática organizacional, deve-se avaliar bem o contexto e os resultados esperados para se escolherem quais táticas utilizar e também o grau em que serão utilizadas.

Outras pesquisas vêm sendo desenvolvidas sobre as dimensões das táticas e suas consequências, sabendo-se, por exemplo, que

> quanto mais institucionalizadas as práticas, menos tendemos a observar satisfação na carreira/profissão, estresse e ansiedade e mais observamos satisfação com o crescimento salarial e com o número de promoções recebidas, atribuição de confiança, identificação com a organização e domínio técnico das tarefas. As táticas individualizadas são associadas com elevada avaliação de desempenho (percepção de competência) e com o comportamento de inovação. Táticas de investimento são, por sua vez, associadas negativamente com mudança pessoal. Sabe-se ainda que indivíduos com maior percepção de autoeficácia tendem a rejeitar mais as táticas institucionalizadas (Borges & Albuquerque, 2004, p. 336).

Os dois enfoques discutidos aqui sobre socialização organizacional (das táticas organizacionais e dos conteúdos) exploram o assunto sob prismas diferentes, que não são contraditórios, mas se complementam. O conhecimento que produziram foi incorporado numa visão mais integradora e abrangente. Esse novo enfoque, denominado de tendência integradora, inovou o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, pois, além de articular níveis de análises, atribui um lugar importante para o contexto organizacional e para os fatores contextuais. Nessa tendência, as contribuições de Saks e Asforth (1997) e de Griffin *et al.* (2000) são as que se destacam (Borges & Albuquerque, 2004).

Outros modelos integradores têm sido propostos, como o modelo baseado em revisão de meta-análise, o qual busca integrar os antecedentes e os resultados do ajustamento, denominado Modelo do Ajustamento de Iniciantes durante a socialização. Esse Modelo considera a clareza do papel, a autoeficácia e a aceitação social como indicadores- chave do ajustamento. Outra característica desse Modelo é que ele distingue fatores antecedentes do ajustamento e fatores resultantes do ajustamento. Considera a busca de informação e as táticas organizacionais como fatores antecedentes. Já como resultado do ajustamento, considera o desempenho, a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional, a intenção em permanecer na empresa e a rotatividade (Bauer *et al*., 2007 como citado em Oliveira *et al*. 2008).

Estudos empíricos foram realizados baseados no modelo das táticas organizacionais e os resultados demonstram forte influência entre o tipo de tática utilizada e os resultados de socialização. Outros fatores que contribuem para a efetividade da socialização são o conteúdo que será transmitido e a aprendizagem decorrente desse processo (Chao *et al*., 1994; Pereira, 2007).

Assim, na medida em que se estabelece a socialização e o indivíduo continuamente se relaciona com os diversos grupos sociais e no trabalho, a aprendizagem gerada, junto com a emoção e disposições psicológicas, vai interferir nas suas percepções, sentimentos e significações, orientando as estratégias de enfrentamento das situações da vida cotidiana. “Enfrentamento” pode ser entendido como esforços cognitivos ou comportamentais para dominar, tolerar ou reduzir demandas internas ou externas provocadas por conflitos, tendo duas funções principais: administrar ou alterar fontes de tensão. As estratégias de enfrentamento podem ser as mais diversas a depender das pessoas e das situações (Brandão, 2002). Em revisão da literatura sobre estratégias de enfrentamento, Brandão (2002) identificou que diversos autores estabeleceram categorias e encontraram características diferenciadas de estilos de enfrentamento das situações.

Concorda-se com Caldas (2007) que o modelo de Van Maanem e Shein é um dos referenciais disponíveis para abordar a socialização de novatos, sendo um modelo "objetivo" que foca na análise das táticas adotadas e seus efeitos. Caldas (2007) alerta para a possibilidade da análise dos aspectos simbólicos e culturais que permeiam a socialização organizacional, ou seja, alerta para os fatores subjetivos. Além dos referenciais objetivos propostos por Van Maanen e Shein que serão utilizados, pretende-se complementar este trabalho analisando também a perspectiva dos próprios sujeitos envolvidos nesse processo de socialização, como a percepção que possuem sobre a entrada nessa organização, como se sentem, como se deu a assimilação dos valores, os relacionamentos estabelecidos, como lidam com as diferenças individuais e a percepção de valorização. Os fatores subjetivos que serão analisados na abordagem qualitativa por meio das entrevistas complementarão as informações levantadas mediante os questionários. Ao analisar as táticas adotadas, o conteúdo utilizado na socialização e a percepção das próprias PCD sobre a socialização, haverá maior variedade de elementos que permitirão melhor compreensão sobre o fenômeno estudado.

3.2.1 Estudos sobre socialização de pessoas com e sem deficiência

Em pesquisa realizada por Pereira (2007) com o objetivo de avaliar o programa de *trainee* da Petrobrás quanto à sua efetividade em disseminar valores e comportamentos da empresa e em propiciar a integração de novos empregados, foi utilizado um modelo de análise integrando a visão do processo e do conteúdo da socialização. Constatou-se que a Petrobrás utiliza um processo institucionalizado conforme modelo proposto por Jones (1986), sendo o mesmo considerado eficaz na assimilação dos valores e na integração dos novatos. As táticas utilizadas são formais, coletivas, sequenciais, fixas, em série e por investidura. Quanto à avaliação do sentimento de integração, 91% dos sujeitos se consideraram como integrados, apontando como principais razões que justificam o sentimento de integração o período vivencial, o próprio programa *trainee* (palestras, seminários, dimensão técnica e vivencial) e o convívio na empresa. O estudo chama a atenção, entre os principais fatores citados, para a contribuição do convívio e dos relacionamentos (e das situações informais decorrentes destes) para o sentimento de integração.

Entretanto, na pesquisa citada, foram apresentados como aspectos negativos na integração o estigma causado pelo nome *trainee* e as discriminações decorrentes dessa situação. Como os *trainees* participam de um programa formal e coletivo, variando de alguns

dias a vários meses, e ficam segregados num ambiente específico e à condição específica de novatos, criam uma distância psicológica entre os novatos e a organização, o que não contribui positivamente para a socialização. "[...] atravessar a dimensão da inclusão significa tornar-se 'de dentro' com todos os direitos e privilégios de cada posição. Portanto, o empregado não poderá se sentir integrado percebendo que é discriminado" (Van Maanen & Schein, 1979 como citado em Pereira, 2007). Os resultados revelaram que os indivíduos que foram tratados como membros da equipe, sem restrição ao fato de serem *trainees*, demonstraram alto sentimento de integração. Já os *trainees* que vivenciaram algum tipo de discriminação não se consideraram totalmente integrados. A autora aponta, ao concluir o trabalho, que o principal aspecto de melhoria no programa é quanto ao fato de discriminação apontado.

Ao analisar a literatura sobre a socialização organizacional, Chao *et al*. (1994) citam que três estudos clássicos desenvolvidos por Shein, Feldman e Fischer serviram de parâmetros para elaboração das dimensões de um construto de socialização organizacional, o qual foi composto por seis dimensões: competência e proatividade, integração às pessoas, acesso às informações (políticas), linguagem, objetivos e valores organizacionais, e tradição. Dessa forma, desenvolveram uma pesquisa longitudinal para investigar três questões principais: 1. Avaliar as dimensões do construto de socialização; 2. Analisar como as diferentes áreas do conteúdo de socialização estão relacionadas com os objetivos do trabalho e mudanças organizacionais; e 3. Verificar as relações entre os conteúdos de socialização organizacional e os tradicionais indicadores de socialização e desenvolvimento de carreira.

Esse estudo foi realizado com 594 sujeitos graduados em Engenharia e avaliou o desenvolvimento de carreira. Numa primeira fase, foi desenvolvido um questionário para avaliar os seis construtos de socialização e aplicado na amostra. Os resultados mostraram que a avaliação de socialização organizacional foi considerada uma medida fidedigna, mantendo as seis dimensões da socialização (houve apenas a eliminação de alguns itens do questionário e a substituição por outros). Chao *et al.* (1994) concluem que a identificação e a medida dessas dimensões do construto podem promover o avanço da pesquisa empírica sobre socialização organizacional, afastando-se das medidas secundárias e tradicionais, como o tipo de trabalho ou o tempo na organização, focando, a partir de então, nos conteúdos específicos do processo de socialização.

Na segunda fase, foram realizadas comparações entre pessoas que se mantiveram no mesmo cargo, pessoas que mudaram de cargo dentro da organização e pessoas que mudaram de cargo e organização. Para a situação em que as pessoas permaneceram no mesmo cargo e

na mesma organização, levantou-se como hipótese que elas teriam mudanças moderadas nas dimensões da socialização. Essa hipótese foi confirmada para quatro dos construtos, sendo a exceção para objetivos e valores organizacionais e tradição. No construto objetivos e valores organizacionais, os que permaneceram no cargo e na organização tiveram resultados maiores do que aqueles que mudaram de cargo ou de organização. No construto tradição, os que permaneceram no cargo e os que mudaram de cargo tiveram resultados significativamente maiores do que os que mudaram de organização. De acordo com Chao *et al*. (1994), essas diferenças sugerem que as pessoas que estão prestes a sair de uma organização não foram altamente socializadas em objetivos e valores organizacionais e na dimensão tradição.

Na análise das pessoas que mudaram de cargo, levantou-se como hipótese que elas teriam grande perda nas dimensões competência e proatividade e acesso às informações (políticas) mais do que nas dimensões linguagem e objetivos e valores organizacionais, pois estas são padrões gerais e constantes na organização. Os resultados indicaram que os que mudaram de cargo tiveram uma redução significativa nas áreas de competência e proatividade, linguagem e tradição.

Para o grupo que mudou de cargo e de organização, levantou-se como hipótese que teria grande perda nas dimensões de socialização porque estaria mais propenso a enfrentar novas situações que exigem mudanças de aprendizagem e de papéis. Os resultados confirmaram essa hipótese e apontaram que esse grupo teve redução significativa em cinco fatores: competência e proatividade, linguagem, integração às pessoas, acesso às informações (políticas) e tradição. Os que mudaram de cargo e de organização tiveram aumentos significativos no conhecimento dos objetivos e valores organizacionais.

De forma resumida, verificou-se que os que mudaram de organização apresentaram as maiores mudanças em todos os fatores de socialização organizacional. Os que permaneceram no cargo foram os que tiveram menor alteração. Nas dimensões que hipoteticamente foram formuladas para serem estáveis dentro da organização (linguagem, objetivos e valores organizacionais), foram observadas mudanças significativas.

Como um processo, a socialização organizacional ocorre ao longo do tempo. No entanto, os resultados de um processo de socialização bem-sucedido estão mais relacionados com a aprendizagem com a aprendizagem de determinadas áreas de conteúdo desse construto do que apenas com a simples passagem do tempo. Assim, a terceira fase do estudo focou em determinar o quanto a variância no desenvolvimento de carreira poderia ser explicada pelo grau de socialização, tendo controlado o tempo na organização. Constatou-se que as áreas de conteúdo de socialização interferem mais no desenvolvimento da carreira do que o tipo de

cargo e o tempo na organização. Os resultados do estudo de Chao *et al*. (1994) forneceram evidências empíricas de que o processo de socialização é um processo contínuo para os indivíduos e que os diferentes níveis de mudanças na socialização estão relacionados com o desenvolvimento de carreira. Sendo assim, a socialização organizacional é importante tanto para novos membros como também para os membros mais antigos na organização.

Outra contribuição relevante desse estudo foi a constatação de que as mudanças na socialização organizacional estão positivamente relacionadas com alterações no desenvolvimento da carreira. Geralmente, as pessoas que estão bem socializadas em seus papéis organizacionais têm maiores rendimentos pessoais, estão mais satisfeitas, mais envolvidas com suas carreiras, mais adaptáveis e têm percepção melhor de sua identidade pessoal do que pessoas que não são tão bem socializadas.

Constatou-se que baixos resultados nos fatores objetivos e valores organizacionais e no fator tradição podem ser sinal de que as pessoas demonstram interesse em mudar para outra organização. Em geral, a dimensão objetivos e valores organizacionais apresentou forte relação com os critérios de desenvolvimento de carreira, seguida das dimensões linguagem e políticas. Esse estudo concluiu que a dimensão dos objetivos e valores organizacionais difere significativamente das demais dimensões de socialização em sua capacidade de prever mudanças organizacionais e o desenvolvimento da carreira.

Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001) desenvolveram um estudo sobre socialização organizacional pelo qual investigaram as táticas organizacionais e a percepção das pessoas sobre a socialização em empresas dos ramos de supermercado e construção civil de Brasília. Foram entrevistadas 28 pessoas-chave das organizações e aplicado um questionário em 622 empregados. O instrumento utilizado por esses autores foi adaptado de um modelo proposto por Chao *et al.* (1994), denominado de Inventário de Socialização Organizacional, desenvolvido nos Estados Unidos. Com esse questionário, procuraram conhecer os seguintes fatores: integração com os demais, domínio da linguagem, aproveitamento do desempenho, informações sobre a estrutura da empresa, objetivos e valores organizacionais, e história da organização. Ao realizarem a pesquisa, encontraram ao final três fatores: qualificação/inclusão, competência e objetivos e tradições organizacionais. Constataram que as táticas adotadas pelas organizações afetam a percepção do grau de socialização dos empregados. Já quanto aos fatores, houve agrupamento deles em relação ao Inventário original e a pesquisa apontou a possibilidade de problemas na adaptação do Inventário, chamando a atenção para a aproximação da linguagem ao público, diferença de cultura e necessidade de inclusão de item sobre proatividade.

Em pesquisa realizada sobre socialização organizacional de servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte segundo grupo ocupacional e tempo de serviço, Oliveira *et al.* (2008) fizeram modificações no Inventário de Socialização Organizacional utilizado em 2001 por Borges *et al.*, o qual foi reconstruído com base na revisão da literatura feita no período de 1994 a 2004 e com base na adequação ao público de servidores que participou da pesquisa. Constataram que havia tendência à socialização organizacional bem-sucedida na instituição investigada embora alguns grupos apresentassem dificuldades relevantes. O estudo chamou atenção para as dificuldades referentes ao acesso à informação e a percepção de menos competência e proatividade pelos funcionários técnico-administrativos à medida que avançam no tempo de serviço. Essa realidade encontrada pode servir de subsídio para futuras ações da instituição e para melhoria do processo de socialização.

Quanto ao Inventário de Socialização Organizacional, o estudo desenvolvido por Borges *et al.* (2010) teve por objetivo reconstruir esse Inventário e validá-lo. Essa validação foi realizada com base nos estudos anteriores já apresentados, em que esse Inventário foi utilizado. Foram elaborados os itens dos questionários e submetidos a um teste com especialistas, quando se aprimorou a redação do mesmo. A proposta ficou com 54 itens, dispostos em escala Likert, variando de -2 (discordo muito) a +2 (concordo muito). Foi incluído também, de acordo com a literatura revisada, um item sobre proatividade. Assim, a proposta do Inventário ficou com os seguintes itens: competência, qualificação, domínio da linguagem, integração às pessoas, objetivos e valores da organização, políticas, condições materiais de trabalho, história da organização e proatividade.

Ao tratarem os dados pesquisados, ficou constatado que a hipótese de pesquisa foi corroborada apenas parcialmente, pois eram esperados nove fatores (Borges *et al.*, 2010). Os fatores finais contemplados no questionário foram sete:

Qualificação profissional - Indica o quanto o indivíduo se percebe contando com a preparação adequada ao exercício do cargo que ocupa e/ou às expectativas da organização.

Objetivo e valores organizacionais - Indica o quanto o indivíduo conhece a organização em que está inserido e os elementos a ela pertencentes, tais como: papel organizacional, objetivos, metas e principais valores e prioridades. Indica também o quanto o indivíduo incorporou os valores da organização e se identifica com ela.

Acesso às informações e políticas - Indica o quanto o indivíduo percebe clareza por parte da organização no estabelecimento das relações de poder, nos meios de disponibilização de informações e nas possibilidades de participar do processo decisório. Indica também o quanto o indivíduo conhece da estrutura e do funcionamento da organização.

Domínio da linguagem e tradição - Indica o quanto o indivíduo compreende e utiliza os termos técnicos de sua profissão e/ou os termos característicos da cultura da organização na qual está inserido. Indica o quanto o indivíduo percebe a identidade organizacional por meio do conhecimento de sua história, suas tradições e sua cultura.

Integração às pessoas - Indica o quanto o indivíduo se percebe integrado em relação às demais pessoas que fazem parte da mesma organização; é a percepção da inclusão ao grupo.

Competência e proatividade - Indica quanto o participante dá conta de suas atribuições, como executa suas atividades ou quanto ele se percebe dominando as atividades inerentes ao cargo que ocupa e as atividades a serem desempenhadas.

Não-integração à organização - Indica a ausência do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional, e a ausência de domínio da linguagem e do trabalho.

Os resultados sugerem que o Inventário possui validade e consistência interna. Os autores apontam a aplicação do mesmo:

> Como o questionário é multifatorial, observa-se que oferece vários indicadores para utilizar-se em avaliação de programas de socialização organizacional, diagnóstico de prioridades funcionais e em pesquisas numa perspectiva das tendências integradoras para a exploração da associação da percepção dos sujeitos do processo de socialização a outros fenômenos, facilitando a proposição e teste empírico de modelos explicativos (p. 25).

O objetivo da pesquisa de reconstruir um instrumento válido foi alcançado. Entretanto, o estudo apontou alguns limites para a utilização do Inventário. Nele, Borges *et al.* (2010) afirmam ser mais adequada a aplicação no setor público e que há necessidade de novas pesquisas para explorar sua validade e consistência. Por ser um instrumento validado em pesquisas anteriores, este será utilizado como um dos instrumentos para se conhecer a socialização das PCD (Anexo 2). Quanto aos limites apontados na utilização do Inventário, realizou-se um teste piloto para checar a adequação do vocabulário e sua aplicação em outros contextos (conforme descrito na metodologia, dentro do tópico sobre instrumentos de medida e coleta de dados).

No tocante à socialização de PCD, também são raros os estudos. Em pesquisa de artigos nas áreas de Psicologia e Administração sobre essa temática, encontraram-se quatro estudos específicos sobre socialização, sendo todos recentes. Eles apontam para a importância da preparação prévia de ações sistematizadas por parte das organizações, a fim de facilitar a socialização.

No estudo de Carvalho-Freitas *et al.* (2009), pelo qual se investigaram três empresas no interior de Minas Gerais, observou-se, no momento inicial de inserção no trabalho, descrença das PCD em relação ao seu potencial, acompanhada de insegurança, ansiedade e medo de não conseguir executar as tarefas propostas.

Em estudo realizado por Tanaka e Manzini (2005) numa empresa do setor têxtil de São Paulo sobre o que os empregadores pensam sobre o trabalho da PCD, constatou-se que as PCD apresentavam, ao serem admitidas na empresa, dificuldades de integração e para se relacionarem com seus pares, com sentimentos de inferioridade e diferenciação. Também perceberam que as PCD apresentavam comportamentos incompatíveis com a situação de trabalho, havendo despreparo das mesmas para lidar com situações sociais.

Pesquisa realizada por Carvalho-Freitas, Toledo, Nepomuceno, Suzano e Almeida (2010) sobre socialização organizacional de PCD em empresas da região metropolitana de Belo Horizonte e do interior de Minas Gerais apontou inexistência de ações institucionalizadas de socialização sistematizadas. As empresas participantes dessa amostra deixam a socialização por conta das próprias pessoas. Entretanto, a falta de ações institucionalizadas de socialização pode trazer prejuízos para a integração e o crescimento das mesmas na organização, conforme alertam autores que fizeram estudos sobre esse tema. Cooper-Tomas e Anderson (2006 conforme citado por Carvalho-Freitas *et al.*, 2010) apontam que, se as táticas de socialização são institucionalizadas, elas propiciam menor ansiedade, menor ambiguidade, conflito de papéis e interesse em deixar o emprego. Em contraponto, a ausência de informações sistematizadas sobre o trabalho e as perspectivas de crescimento pode dificultar as escolhas das PCD em relação a decisões de carreira e criar problemas de insatisfação e comprometimento (Hitt *et al.*, 2007 conforme citado por Carvalho-Freitas *et al.*, 2010).

Algumas constatações importantes são apresentadas no estudo de Carvalho-Freitas *et al.* (2010), que podem ajudar a compreender o processo de socialização das PCD e também orientar intervenções futuras:

a) quanto maior a percepção de que são realizadas ações de sensibilização, mais as PCD tomam iniciativa de buscar informações para se adaptarem e se integrarem na organização;
b) os pares e colegas são de grande importância no processo de socialização;
c) a ausência de adaptação das condições e instrumentos de trabalho segundo as necessidades das PCD pode contribuir para aumentar o preconceito de que essas pessoas não possuem competência laboral;

d) os processos institucionalizados de socialização são fundamentais para que se garantam a real inclusão e o crescimento dessas pessoas.

Outro estudo recente foi realizado por Moreira (2011), no qual foram investigadas a socialização e a dinâmica identitária de PCD no Brasil e nos Estados Unidos. Esse estudo confirmou a importância do trabalho na constituição da identidade dos indivíduos, tendo sido atribuído ao trabalho um instrumento capaz de fornecer sentido à vida dessas pessoas, influenciando constantemente a construção e reconstrução da sua identidade. Tanto no Brasil como nos Estados Unidos, as pessoas entrevistadas possuem a percepção de que o trabalho lhes proporcionou maior autoestima e sensação de independência. Entretanto, alguns entrevistados relataram insatisfação quanto ao trabalho por não se sentirem reconhecidos no que faziam, por não perceberem oportunidade de crescimento profissional e por estarem insatisfeitos com a remuneração. Perceberam o fato de terem deficiência como um fator que dificulta a obtenção de um emprego (apesar da Lei de Cotas no Brasil). As experiências percebidas de exclusão e discriminação foram frequentes tanto na infância como no mundo do trabalho. Percebe-se, assim, que, apesar dos avanços legais e do esforço empreendido pelas organizações nos últimos anos para se fazer a inserção de PCD, ainda prevalecem algumas dificuldades.

Contudo, apesar de haver poucos estudos sobre socialização organizacional de PCD, todos eles apontam falhas nesse processo que tem sido negligenciado pelas organizações e fazem um alerta quanto ao impacto para a adaptação, a satisfação, a retenção e o crescimento desses profissionais, apontando a necessidade de incluir nas organizações políticas e práticas mais efetivas de gestão da diversidade.

Diante deste cenário em que as pesquisas apontam dificuldades no processo de socialização das PCD, seja por parte da organização ou por dificuldades das próprias pessoas e da escassez de pesquisas nessa área, fazem-se necessárias outras investigações para que possam auxiliar empresas a avançarem no caminho de uma inclusão realmente efetiva.

Nesta pesquisa, utilizaram-se como referencial teórico o conceito de deficiência e o Inventário de Concepções de Deficiência proposto por Carvalho-Freitas (2007). Já no tocante à socialização, utilizou-se o conceito de Van Maanem (2009) e Dubar (2005), bem como o Inventário de Socialização Organizacional desenvolvido por Borges *et al*. (2010) e inspirado nos trabalhos de Chao *et al*. (1994). A opção por esses construtos se deve ao potencial dos mesmos em explicar as questões de pesquisa, sendo instrumentos já validados e utilizados por outros pesquisadores em trabalhos anteriores.

METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

A metodologia utilizada será a abordagem quantitativa e qualitativa. Embora historicamente tenha havido um debate e contraposição sobre as duas abordagens, acredita-se que cada uma delas tenha suas vantagens e contribuições (Serapioni, 2000). Além disso, concorda-se com Minayo, Assis e Souza (2005) sobre o fato de que as duas abordagens podem ser usadas como complementares. Há que se respeitar o rigor metodológico de ambas e explorar ao máximo as ferramentas que elas desenvolveram ao longo dos anos.

Na abordagem quantitativa, utilizaram-se Inventários existentes e validados cientificamente, que foram aplicados nos gestores (para conhecer as concepções de deficiência predominantes) e nas PCD (para conhecer a percepção sobre a socialização). Complementa esses Inventários uma parte sobre dados sociodemográficos para que se conheça o perfil desse público. Os Inventários estão nos Anexos 1 e 2, respectivamente. Para essa abordagem quantitativa, pretende-se realizar um *survey* com todas as PCD e seus respectivos gestores que trabalhem numa empresa de grande porte e estão em unidades de vários Estados do Brasil.

A partir da utilização de diferentes métodos, pretende-se ter melhor e maior compreensão sobre os fenômenos estudados, investigando aspectos quantitativos que são relevantes, mas também realizando uma análise em profundidade, que permitirá melhor compreensão dos dados. Ou seja, pretende-se fazer uma triangulação de métodos. "Quem propõe uma abordagem por triangulação de métodos quantitativos e qualitativos reconhece que na realidade a ser avaliada há processos que podem ser explicados em sua magnitude e compreendidos em sua intensidade" (Minayo *et al.*, 2005, p. 99).

O delineamento a ser utilizado será o estudo de caso, pois se pretende investigar uma grande organização em específico, para se conhecerem aspectos da inserção de PCD. O estudo de caso visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar, para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (Ventura, 2007).

Uma das vantagens do estudo de caso em relação às demais estratégias metodológicas é permitir uma análise extremamente pormenorizada do seu objeto. Essa análise permite ao pesquisador obter resultados que não seriam acessíveis de outra forma, favorecendo, assim, a

efetiva compreensão dos diversos elementos do caso em pauta. Outra característica interessante do estudo de caso é sua propriedade heurística, ou seja, sua capacidade de fomentar descobertas e criações (Peres & Santos, 2005).

Mas todo estudo pode ser considerado um estudo de caso? De acordo com Yin (2001), cinco componentes são especialmente importantes para o adequado desenvolvimento de um estudo de caso, a saber: 1) uma questão de estudo pertinente; 2) um objetivo preciso; 3) um caso relevante; 4) uma vinculação lógica entre os dados apresentados e o propósito do estudo; e 5) critérios objetivos para a interpretação do material coletado. Enquanto os três primeiros componentes exigem do pesquisador reflexões acerca do objeto a ser estudado e das estratégias de coleta dos dados a serem empregadas, os dois últimos dependem de considerações sobre os procedimentos de análise a serem adotados. A proposta desta pesquisa pode ser considerada um estudo de caso, pois contempla as diversas especificidades defendidas por Yin (2001).

Embora apresente vantagens, como todo método, o estudo de caso também apresenta algumas limitações. Os pesquisadores apontam como principais limitações a dificuldade de generalização dos resultados e o risco de o investigador apresentar uma falsa certeza das suas conclusões e fiar-se demais em falsas evidências. A recomendação para eliminar o viés de estudo é elaborar um plano de estudo de caso que previna prováveis equívocos subjetivos (Ventura, 2007).

No tocante à crítica sobre a generalização dos resultados, Stake e Trumbull (1982, conforme citado por Peres & Santos 2005) apresentam como proposta a esse impasse o conceito de “generalização naturalística”. Para esses autores, o leitor tem a possibilidade de associar dados oriundos de sua experiência prévia às análises apresentadas pelo pesquisador. Ou seja, cabe ao leitor identificar quais interpretações formuladas pelo pesquisador são efetivamente pertinentes ao seu objeto e a outros contextos.

Já quanto à crítica sobre conclusões distorcidas baseadas em falsas evidências, pode-se eliminar esse risco, verificando a fidedignidade dos dados, colhendo informações de diferentes sujeitos e realizando a triangulação de métodos. Assim, serão possíveis múltiplas opiniões e uma análise mais completa e sob diferentes prismas, o que pode enriquecer a visão sobre o objeto estudado. Para Peres e Santos (2005), uma vez que o estudo de caso seja conduzido de acordo com os procedimentos científicos adequados, destaca-se como uma estratégia metodológica tão válida e fidedigna quanto as demais.

4.2 Local da pesquisa

O estudo foi realizado numa organização de grande porte, a qual implantou o programa de inclusão a partir de 2005. Conforme o Relatório de Sustentabilidade (2010), essa empresa preza pela ética em seus negócios, pela responsabilidade econômica, social e ambiental, bem como foca as pessoas. Essa organização tem como um de seus valores o "Respeito à Diversidade", o qual é entendido como "Percepção do outro como um igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva: é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução". Possui no Brasil mais de 50.000 empregados próprios e tem o compromisso assumido junto ao Ministério Público do Trabalho de contratar anualmente uma determinada cota de PCD. Suas unidades operacionais estão espalhadas nas várias regiões do Brasil.

O Programa de Inclusão compreende algumas fases, como: mapeamento de cargos para adequação às atividades, análise de acessibilidade, adaptação de infraestrutura e acessos, recrutamento e seleção, e sensibilização.

A escolha da organização se deu por alguns motivos, a saber: 1. Por ser uma grande empresa que começou há pouco tempo com o programa; 2. Pela escassez de pesquisas sobre socialização de PCD em grandes organizações, o que pode ser um campo fértil de investigação; e 3. Pelo fato de o pesquisador trabalhar numa empresa que pertence a essa grande organização, o que pode facilitar o acesso às informações e pessoas. Sendo assim, trata-se de uma escolha por conveniência. Entretanto, o pesquisador não faz parte da equipe que trabalha com o projeto de inclusão, sendo seu local de trabalho, cidade e empresa à qual pertence diferentes dos locais onde será feita a pesquisa.

4.3 Amostra

A população-alvo desta pesquisa foram as PCD que fazem parte dessa grande organização e foram contratadas até junho de 2011 e seus respectivos gestores. Nessa data, a empresa pesquisada contava com 630 PCD em seu quadro de empregados. Excluíram-se da amostra as pessoas que não possuíam acesso a *e-mail* no ambiente de trabalho, pois isso dificultaria a coleta de dados com os mesmos. Assim, foram convidados a participar da pesquisa 501 pessoas e houve resposta de 291 pessoas, o que corresponde a 58% da amostra. As PCD responderam ao Inventário sobre Socialização Organizacional. Participaram também

os respectivos gestores dessas pessoas, os quais eram 417 pessoas. Houve uma adesão de 198 gestores, o que corresponde há 47% da amostra. Os gestores responderam ao Inventário sobre Concepções de Deficiência.

Já na abordagem qualitativa, foram realizadas observações em campo, pesquisa de documentos e entrevistas semiestruturadas para se conhecerem a percepção e a opinião das pessoas sobre a socialização. De acordo com Gaskell (2002), a seleção dos entrevistados em pesquisa qualitativa não segue os mesmos critérios da pesquisa quantitativa, sendo que deve ser adotado algum critério que maximize a oportunidade de compreender as diferentes posições tomadas pelos membros do meio social. O que se privilegia é uma boa representatividade dos diferentes pontos de vista sobre o assunto em questão. Sendo assim, utilizaram-se critérios sociodemográficos para se montar uma amostra representativa, levando-se em consideração aspectos como sexo, escolaridade, idade e tempo em que está nessa organização, formação, tipo de deficiência e Estado onde trabalha. Entrevistaram-se dez profissionais: sete PCD, um profissional de RH, um consultor e um colega de trabalho.

4.4 Instrumentos de medida e de coleta de dados

Na perspectiva quantitativa, utilizou-se o *survey* de desenho transversal, o qual se baseia na coleta de dados por meio de questionário estruturado. O *survey* contemplou dois questionários validados e uma parte de dados sociodemográficos:

- Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho (ICD-ST), desenvolvido por Carvalho-Freitas (2007), para se conhecerem as concepções de deficiência dos gestores (Anexo 1). No Bloco 1 desse Anexo, está o ICD-ST e, no Bloco 2, o questionário de dados sociodemográficos dos gestores
- Inventário de Socialização Organizacional (ISO), desenvolvido por Borges *et al.* (2010), para se conhecer a percepção das PCD sobre o processo de socialização (Anexo 2). No Bloco 1 desse Anexo, está o ISO e, no Bloco 2, o questionário de dados sociodemográficos das PCD.

Ao utilizar questionários já validados e utilizados em outras pesquisas, tem-se a vantagem de verificar se os conhecimentos acumulados são válidos em outros contextos que ainda não foram investigados, podendo-se estender a utilização dos mesmos.

> Os questionários se configuram como dispositivos normatizados e padronizados, que captam a presença ou ausência de determinadas

> características ou atribuições no indivíduo, permitindo medir a magnitude com que essa característica ou atributo se distribui naquele grupo. A semelhante ou diferente distribuição desses atributos entre os diversos grupos é avaliada em termos de significância estatística (Souza, Minayo, Deslandes, & Veiga, 2005, p. 133).

Os questionários foram submetidos a um teste piloto, em caráter voluntário, a convite do pesquisador e aplicado a um grupo de gestores e PCD com o objetivo de se verificar se as questões eram de fácil compreensão. Esse teste piloto foi realizado em junho de 2011, no estado do Pará (PA), com um grupo de dez PCD e dez gestores. A aplicação foi feita pelo próprio pesquisador. Numa reunião em que a organização fez com o público-alvo da pesquisa, ao final, o pesquisador convidou as pessoas a participarem da pesquisa e solicitou o preenchimento dos questionários individualmente. Essa forma oferece a vantagem de que, havendo dúvidas relativas ao questionário, tem-se a opção de pedir ajuda ou esclarecimento ao entrevistador no ato da aplicação (Souza *et al*., 2005).

Os participantes confirmaram que as questões do ICD-ST eram de fácil entendimento. Na parte dos dados sociodemográficos, foram realizados ajustes para que ficasse mais objetivo (exclusão de perguntas que não eram essenciais aos objetivos da pesquisa) e realizou-se também ajuste em alguns intervalos das respostas para que se adequasse melhor ao grupo pesquisado. Quanto ao Inventário de Socialização Organizacional, percebeu-se certa dificuldade dos respondentes em lidar com a escala original, uma vez que ela era composta por uma descrição e um respectivo número com sinais negativos ou sem sinal, variando de forte discordância (-2), discordância (-1), neutro (0), concordância (1) e forte concordância (2). A instrução do questionário solicitava que o respondente escolhesse o ponto da escala que melhor descrevesse a situação. Após, deveria escrever o número escolhido sobre a linha que aparece à esquerda de cada frase. Com o intuito de facilitar o entendimento dos termos e de não haver confusão na compreensão da escala numérica devido ao uso do sinal negativo, optou-se por utilizar números sem sinais de negativo, adequar os termos e solicitar que marcassem um “X” na coluna que melhor expressasse sua opinião. Assim, a escala continuou com cinco intervalos distribuídos da seguinte forma: discordo fortemente (1), discordo (2), nem concordo nem discordo (3), concordo (4) e concordo fortemente (5). Além disso, como o ISO é composto por 45 itens, optou-se por repetir a escala a cada nove perguntas para que se facilitasse a visualização e as pessoas que porventura tivessem deficiência visual não encontrassem dificuldade em ler e compreender a escala. Observou-se que muitas pessoas tiveram dúvidas sobre a pergunta 51, a qual investigava: “Você já recebeu o Benefício de Prestação Continuada?” Entretanto, essa

questão foi mantida no questionário e as dúvidas sobre ela podem indicar um desconhecimento sobre os direitos das PCD. Nos resultados, percebeu-se que um número muito pequeno de pessoas respondeu “sim” a essa pergunta, confirmando que já haviam recebido esse benefício.

O ICD-ST abrange fatores relacionados à matriz espiritual, da normalidade, da inclusão e da matriz técnica, sendo essa última composta pela percepção de desempenho, percepção de vínculo, percepção dos benefícios de contratação e percepção de necessidade de treinamento. Possui 21 perguntas, as quais estão dispostas da seguinte forma:

a) Percepção dos benefícios de contratação: questões 1, 2 e 15.
b) Percepção de vínculo: questões 3 e 19.
c) Concepção espiritual da deficiência: questões 16 a 18.
d) Concepção baseada nos pressupostos da normalidade: questões 4 a 8.
e) Concepção baseada nos pressupostos da inclusão: questões 9 e 10.
f) Percepção do desempenho: questões 11 a 14.
g) Percepção da necessidade de treinamento: questões 20 e 21.

O ISO é composto pelos seguintes fatores:

Fator 1 – Acesso às informações (Políticas) – questões 40, 39, 36, 45, 35 e 37.
Fator 2 – Competência e proatividade – questões 17, 42, 8, 43, 44, 30, 38, 22, 15 e 37.
Fator 3 – Integração a pessoas – questões 33, 11, 23, 34, 7, 28, 2 e 41.
Fator 4 – Não-integração à organização – questões 4, 3, 20, 21, 19 e 6.
Fator 5 – Qualificação profissional – questões 32, 31, 14 e 15.
Fator 6 – Objetivos e valores organizacionais – questões 9, 29, 16, 13, 12 e 24.
Fator 7 – Linguagem e tradição – questões 25, 10, 12, 24, 27, 26, 18, 5, 1 e 36.

Utilizaram-se, dessa forma, dois instrumentos padronizados e validados, para se conhecerem aspectos da socialização e concepções de deficiência.

Também foram introduzidas duas questões abertas ao final dos questionários, visando a compreender o que pensavam os sujeitos da pesquisa sobre aspectos da socialização e do programa de inclusão na organização que não estavam diretamente contemplados nos questionários. Essas questões foram submetidas à análise de conteúdo.

Além desses instrumentos, para que houvesse um aprofundamento da análise e a triangulação dos métodos, realizaram-se também entrevistas semiestruturadas com alguns sujeitos: as próprias PCD (Anexo 3), com um profissional de RH (Anexo 4), com um

consultor e com um colega de trabalho. A entrevista qualitativa consiste num método versátil e de grande valor, visto seu emprego frequente e em diferentes disciplinas sociais. Pode ser utilizada para uma descrição detalhada de um meio social específico, para o desenvolvimento ou teste de novos conceitos ou ainda pode ser utilizada em conjunto com outros métodos.

4.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

De acordo com Peres e Santos (2005), a coleta de dados necessários à realização de um estudo de caso exige alguns cuidados fundamentais, visto que o pesquisador deve reunir informações detalhadas a ponto de possibilitar a compreensão de diversas facetas de seu objeto. Para tal, realizou-se a consulta a diversas bases de informação e também se utilizaram diferentes recursos como os já descritos, realizando, assim, a triangulação de métodos e de fontes, respectivamente. Concordamos com Souza *et al.* (2005) quanto ao fato de que as entrevistas e questionários podem se completar, numa dialética de contrários, cabendo ao pesquisador realizar o diálogo teórico e prático denominado triangulação.

Quanto aos questionários, a aplicação foi por autopreenchimento, sendo enviada por *e-mail* aos sujeitos da pesquisa. O questionário constou com uma folha de rosto contendo: 1) uma breve apresentação da pesquisa e da instituição da qual o pesquisador faz parte; 2) a solicitação de colaboração; 3) instruções para acesso ao questionário; e 4) contato do pesquisador para possível necessidade de esclarecimento futuro (Anexo 5). Após a folha de rosto, seguiu-se em meio eletrônico o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após a leitura, o participante realizava o aceite em participar da pesquisa.

A coleta de dados quantitativa foi realizada no período de novembro de 2011 a janeiro de 2012. Participaram as PCD que foram admitidas até 15 de junho de 2011 e que já tinham no mínimo seis meses de experiência na organização e pudessem responder às questões sobre socialização. Foi solicitado à organização o envio da relação dos nomes e *e-mail* das PCD e seus respectivos gestores. Após, foi enviado *e-mail* nominal a cada participante, solicitando sua colaboração e com um *link* para acesso à pesquisa (folha de rosto, termo de consentimento e questionário). O envio para as PCD foi realizado entre os dias 18 e 21 de novembro de 2011 e encerrada a coleta de dados em 8 de dezembro de 2011. Foi realizado um único envio com o convite e obteve-se uma adesão satisfatória (298 respondentes). Para os gestores, foi enviado o *e-mail* com convite e acesso ao *link* para acesso à pesquisa entre os dias 9 e 12 de dezembro de 2011. Optou-se por essa data devido ao fato de ser um período em que os gestores não

estavam envolvidos com demandas corporativas significativas, o que poderia comprometer a adesão. Entretanto, por ser um período próximo ao final de ano e de maior quantidade de pessoas em férias, observou-se, durante o mês de dezembro, uma adesão de 117 pessoas. No mês de janeiro de 2012, foi realizado pela segunda vez o reenvio do convite para os gestores que não haviam respondido, sendo a coleta de dados com os gestores encerrada em 27 de janeiro de 2012, com um total de adesão de 198 pessoas. Todas as respostas dos questionários foram armazenadas num banco de dados externos e, posteriormente, transpostas para o *SPSS for Windows (Statistical Package for Social Sciences).*

Na seleção das pessoas que participaram da entrevista (fase qualitativa), não se utilizaram os critérios de amostragem utilizados na pesquisa quantitativa. Como se trata de pesquisa qualitativa, não há pretensão de fazer generalizações estatísticas e o objetivo não é contar opiniões ou pessoas. A essência da pesquisa qualitativa está na exploração da percepção, representações e opiniões sobre um determinado assunto. Assim, optou-se por entrevistar pessoas de diferentes Estados, principalmente os com maior contingente de PCD (MG, PA e ES), de diferentes cargos, áreas, tempo de experiência e sexo, para que a amostra pudesse ser representativa.

Planejou-se neste estudo entrevistar seis pessoas: quatro PCD, um analista de RH e um gestor. Entretanto, após a ida ao campo, na qual foram realizadas observação de sensibilizações, de reuniões com as PCD e as primeiras entrevistas, optou-se por alterar esse planejamento inicial, o que poderia contribuir com maior riqueza de detalhes. Assim, em junho de 2011, foram realizadas entrevistas presenciais com duas PCD, um analista de RH, um consultor e uma colega de trabalho (sem deficiência) de uma PCD. Com base nesses resultados e nos resultados quantitativos, optou-se por entrevistar outras PCD, de diferentes Estados, para aprofundar algumas questões e ter melhor representatividade da população. Dessa forma, em julho de 2012, foi enviado por *e-mail* o roteiro de entrevista semiestruturada para dez PCD, fazendo o convite para darem sua opinião. Esse envio por e-mail visou a obter respostas complementares a algumas questões e confirmar hipóteses levantadas. Como estavam em Estados diferentes, não foi viável fazer essa parte presencialmente. Obteve-se a resposta de cinco PCD.

Portanto, foram entrevistados dez profissionais, sendo: sete PCD, uma analista de RH, um consultor que prestava serviço à empresa em inclusão e uma colega de trabalho (sem deficiência). As PCD foram escolhidas de forma intencional, estando assim distribuídas: sexo – três do sexo masculino e quatro feminino; área – uma da manutenção, uma da produção, uma do RH e quatro de serviços; Estado – duas do PA, duas de MG, duas do ES e uma do RJ;

tempo de casa – uma com sete anos de experiência, duas com dois anos na empresa e quatro com um ano na empresa; tipo de deficiência – uma com deficiência auditiva, uma com deficiência visual, um reabilitado e quatro com deficiência física; estado civil – quatro solteiros e três casados; escolaridade – uma com superior completo, uma com superior incompleto e cinco com Ensino Médio completo. A escolha das pessoas foi realizada pelo próprio entrevistador, de acordo com a diversidade de dados sociodemográficos.

Outra estratégia utilizada para coleta de dados foi a pesquisa documental, pois esta geralmente é a base dos trabalhos de investigação, sendo uma técnica muito usual em ciências humanas. Trata-se de um método de recolher e verificar os dados, acessando as fontes pertinentes, escritas ou não, seguindo-se de uma análise crítica dos mesmos. Recomenda-se, de acordo com Raimundo (2006), considerar várias estratégias de abordagem dos documentos e, principalmente, comparar essas informações com as colhidas por outros métodos, para que se evitem questões como problemas de autenticidade, distorção ou fraude.

Utilizaram-se nesta pesquisa como documentos os relatórios emitidos sobre o programa, comunicados realizados, relatório de sustentabilidade da organização, jornais da empresa e informações da coordenação do programa. Dessa forma, utilizaram-se fontes confiáveis e documentos que foram compartilhados, seja internamente, no balanço social da empresa ou com o Ministério Público.

O pesquisador realizou também observação em campo durante a realização de algumas sensibilizações com os gestores, durante encontros com as PCD e durante um treinamento dos profissionais de RH. Essas impressões do campo complementaram e confirmaram dados coletados nos documentos, questionários e entrevistas.

A apresentação e a análise dos dados quantitativos envolveram a utilização de técnicas estatísticas, tais como:

- Estatística descritiva: análise da distribuição percentual das respostas nos diferentes fatores de concepções de deficiência e socialização organizacional.
- Teste de qui-quadrado de Independência, com nível de significância $p < 0,05$, para verificar se as proporções de respostas nos inventários de concepções de deficiência em situações de trabalho e socialização dependem de fatores sociodemográficos como Estado em que trabalha, idade, tempo de empresa etc.
- Análise da correlação de *Spearman*, para verificar a ocorrência de correlações (direção e intensidade) entre as variáveis concepções de deficiência dos gestores, percepção do processo de socialização por parte das PCD e os dados

sociodemográficos. A opção pela correlação de *Spearman* é decorrente da natureza discreta das variáveis dos questionários.

- Análise de *cluster*, para buscar delimitar perfis de socialização organizacional e a compreensão desse fenômeno de forma mais global em detrimento à análise dos fatores de forma isolada.
- Análise de regressão linear múltipla para verificar a influência das concepções de deficiência sobre a socialização organizacional. Foram identificadas as PCD e seus respectivos gestores e realizadas díades para efeito de lançamento dos resultados no banco de dados.

Para a realização da análise de regressão linear múltipla, foi emparelhado o grupo de gestor com o de PCD. O critério utilizado foi subordinação hierárquica, isto é, foi colocado na mesma linha o gestor e a PCD que trabalhava com ele. Quando o gestor coordenava o trabalho de mais de uma PCD, repetiam-se os dados do gestor juntamente com os dados daquela PCD.

Elaborou-se um banco de dados no programa *SPSS* para realização das análises estatísticas. Foi realizado o reposicionamento de *missing* (dados faltosos) e utilizaram-se dados de todos os questionários (291 questionários das PCD e 198 gestores), pois o *missing* às respostas foi inferior ao mínimo solicitado para a realização das análises dos testes. Assim, todos os questionários de todos os gestores participantes da pesquisa atenderam aos critérios demandados para utilização dos dados.

A análise qualitativa dos dados foi realizada utilizando-se o referencial da análise de conteúdo, o qual permite a compreensão da construção de significado que os atores sociais expressam em seus discursos.

Para Bardin (1977), pode-se entender como análise de conteúdo:

> Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p. 44).

A partir da comunicação expressa, busca-se pela análise de conteúdo o significado do enunciado, ou seja, é feita a interpretação das mensagens de forma que se revele um conhecimento novo sobre o que foi emitido.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo se organiza em três momentos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, são feitas a organização do material, a escolha dos documentos e a leitura inicial, que permitem levantar hipóteses que serão melhor investigadas nas etapas seguintes. A exploração do material é o momento da codificação, a qual compreende a escolha das unidades de registro, a seleção das regras de contagem e a escolha de categorias. O estabelecimento de quadros de resultados utilizando operações estatísticas ajuda a resumir e pôr em relevo as informações. O tratamento dos resultados é o momento conclusivo, em que se fazem as inferências e interpretações. É fundamental que se busque no referencial teórico a sustentação para que se faça a análise dos dados e se encontre o sentido dos fatos.

O Quadro 3, a seguir, apresenta de forma resumida os objetivos deste trabalho e quais técnicas serão utilizadas.

Quadro 3.

Objetivos a serem alcançados e as respectivas técnicas para coleta e análise dos dados

Objetivo	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise dos dados	Com quem
Verificar se existe relação entre as concepções de deficiência dos gestores e a percepção das PCD sobre seu processo de socialização.	ICD-ST e ISO	Análise de regressão múltipla	Pessoas com deficiência e gestores
Conhecer o programa de inclusão desta organização	Análise documental	Interpretação dos dados	Relatório de sustentabilidade, jornais
	Questionário sociodemográfico	Estatística descritiva, análise de conteúdo	PCD, gestores e RH
	Observação	Descrição e análise dos fatos	Em encontros de sensibilização e reuniões
Identificar as principais concepções de deficiência compartilhadas pelos gestores da organização	ICD-ST	Estatística descritiva, correlação e qui-quadrado	Gestores
Identificar como as PCD percebem seu processo de socialização	ISO	Estatística descritiva, correlação, análise de cluster, qui-quadrado	Pessoas com deficiência
	Entrevistas	Análise de conteúdo	PCD, gestores e RH

4.6 Considerações éticas

A pesquisa foi realizada de acordo com os procedimentos éticos da instituição de ensino, do Conselho Federal de Psicologia e do Código de Ética Profissional do Psicólogo. O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFSJ. Os sujeitos da pesquisa foram submetidos ao Termo de Consentimento Livre (Anexo 6). Foram garantidos aos sujeitos da pesquisa:

- Avaliação de riscos: a participação na pesquisa não ofereceu riscos, visto que foram utilizados como instrumentos questionários padronizados e entrevistas semiestruturadas.
- O caráter voluntário da participação dos envolvidos mediante consentimento livre e esclarecido. Na realização das entrevistas, este foi apresentado pelo pesquisador, o qual orientou os sujeitos, esclareceu dúvidas e realizou o convite para participação. Nos questionários enviados por *e-mail*, o Termo de Consentimento seguiu logo após a apresentação da pesquisa.
- O anonimato das pessoas e da organização (salvo se houver interesse manifesto destas).
- As pessoas e a instituição puderam ter acesso aos resultados da pesquisa sempre que o desejassem.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 O percurso vivenciado rumo à inclusão: conhecendo o Programa de Inclusão de pessoas com deficiência

Para que seja possível a compreensão sobre como ocorre a socialização das PCD, é necessário contextualizar onde e como ocorre o programa de inclusão dessa organização. Assim, nesta parte, será apresentado o histórico do programa de inclusão: quando e como começou, dificuldades encontradas, evolução do programa, principais mudanças, situação atual e futuros desafios. A seguir, será apresentado quem são os principais atores organizacionais que fazem o programa de inclusão acontecer. Será apresentado quem são as PCD dessa organização e as que participaram deste estudo, seguindo-se da caracterização dos gestores e dos profissionais de RH que também contribuíram para este estudo. Ao final desta seção, serão apresentadas as percepções dos gestores e PCD sobre o programa de inclusão da organização. Dessa forma, nesta primeira seção, será abordado o primeiro objetivo específico proposto neste estudo, que é conhecer o programa de inclusão da organização pesquisada.

5.1.1 Histórico do programa de inclusão

Mude, mas comece devagar, porque a direção
é mais importante que a velocidade.
Clarice Lispector

As informações sobre o histórico do programa de inclusão foram obtidas por meio da pesquisa de documentos da organização, destacando os relatórios de sustentabilidade dos anos de 2009, 2010 e 2011, relatórios apresentados pelas consultorias que davam suporte ao programa e apresentações internas sobre *status* do programa. Além disso, foi realizada também observação durante encontros realizados com as PCD em 2010 e 2011, bem como participação em sensibilizações realizadas com profissionais de RH e gestores durante o ano de 2011 nos estados de MG e PA.

O programa de inclusão na organização pesquisada teve início em 2004, conforme divulgado no relatório de sustentabilidade dessa empresa. Nesse ano, foi assinado um termo

de compromisso com o Ministério Público, no qual a empresa assumiu o compromisso de capacitar de 34 a 40 PCD até janeiro de 2005. Esse documento estabeleceu também as condições em que deveria ocorrer esse treinamento (como oferecimento de salário base, benefícios, alimentação e vale transporte) e previu, posterior ao treinamento, a admissão na empresa. A assinatura desse termo de compromisso é um marco na história da empresa e da indústria, pois, a partir desse momento, uma empresa de grande porte passa a investir na inserção desses profissionais.

Nos anos de 2005 e 2006, ocorreram a contratação e a formação de PCD em MG, sendo 34 contratações em 2005 e 35 em 2006. Houve uma parceria com instituições especializadas para viabilizar a formação e o apoio ao programa. A formação realizada foi para as funções de soldador, mecânico e eletricista, com duração de nove meses, sendo três meses destinados à formação teórica e seis meses à formação prática nas instalações da empresa. De acordo com o relatório apresentado pela consultoria que acompanhou o início do programa, algumas dificuldades percebidas nessa fase foram: riscos inerentes ao ambiente de trabalho que inviabilizam algumas deficiências – como cadeirantes e deficientes visuais –, instalações sem acessibilidade necessária às PCD, baixa escolaridade dos candidatos e falta de conhecimento dos profissionais da empresa (gestores, RH, segurança e medicina do trabalho) sobre as deficiências e de como lidar com elas. Observa-se, pelas informações do banco de dados de PCD, que, em 2011, continuam trabalhando na empresa 48 pessoas admitidas naquela época (22 admitidos em 2005 e 26 admitidos em 2006). Dessa forma, pode-se inferir que, no decorrer dos últimos cinco ou seis anos, houve a retenção de 48 profissionais, o que corresponde a 70% das contratações realizadas no período.

Nos anos seguintes de 2006 e 2007, o programa ocorreu nos estados do PA e Maranhão (MA), tendo havido a formação e a contratação. Nesse período, houve investimento em 148 pessoas, sendo que oito desistiram e 140 foram admitidas nos cargos de mecânico, eletricista e soldador. Observa-se, no banco de dados da empresa em 2011, que permaneceram na empresa 43 profissionais admitidos nessa época (29 no PA e 14 no MA). Houve a retenção, nesse período, de quatro ou cinco anos, de apenas 43 profissionais, o que equivale a 31% do quadro inicial de PCD admitidas. Apesar do investimento realizado, observa-se, dessa forma, que houve baixa retenção nesses Estados nos primeiros anos do programa.

Em julho de 2008, foi realizado um aditivo ao termo de compromisso, no qual a empresa se comprometia a capacitar profissionalmente um mínimo de 140 pessoas por ano, e contratar o maior número possível de pessoas aprovadas no treinamento, ficando ajustada,

como meta, a contratação de 90 pessoas por ano. Esse compromisso foi renegociado com o MTE para a entrega em 2009. Essa é uma fase de maior mobilização e planejamento da empresa, para que houvesse o cumprimento do Acordo junto ao MTE, sendo que houve contratação de consultoria especializada para apoio ao programa. Em dezembro de 2008, foi realizado o mapeamento de cargos em MG pela consultoria especializada com a finalidade de avaliar quais os cargos compatíveis com as respectivas deficiências.

Nessa época, a nomenclatura utilizada ao se referir às PCD nessa empresa era de Portadores de Necessidades Especiais (PNE). O ano de 2009 foi um ano marcante de estruturação do programa, sendo o mesmo composto por: mapeamento de cargos para adequação às atividades da empresa, análise de acessibilidade, início da adaptação de infraestrutura e acessos, recrutamento e seleção de PCD, formação profissional, capacitação de profissionais da empresa (médicos, engenheiros de segurança, RH etc.), sensibilização e capacitação dos gestores, e análise para reabilitação de profissionais afastados em gozo de benefícios previdenciários.

Dentre as atividades realizadas durante o ano de 2009, destacam-se:

- Mapeamento de cargos nos estados do ES, MA, PA e MG.
- Análise de acessibilidade em MG, RJ e ES.
- Capacitação do RH, gestores e dos médicos.
- Aditivo ao TAC de 2009, o qual estabelecia a contratação e a formação de 140 profissionais até agosto de 2009 e de mais 140 até dezembro de 2009.
- Realização do processo de recrutamento e seleção. Houve dificuldade no recrutamento e recebimento de poucos currículos. Conforme relatório apresentado pela consultoria, as principais dificuldades no recrutamento foram devido à falta de profissionais com escolaridade adequada no interior de MG, à falta de acessibilidade da empresa, à restrição a algumas deficiências físicas e à utilização de somente um cargo específico no recrutamento. A utilização do cargo de “Aprendiz Operacional” restringiu a captação de profissionais com formação técnica ou superior, pois este é um cargo de nível administrativo/operacional.
- Realização das primeiras admissões em MG (26 pessoas) no mês de julho. Após admissão, as PCD participaram de uma capacitação durante três meses na área administrativa.
- Sensibilização: em novembro de 2009, foi exibido o filme “B1: Tenório em Pequim”, o qual conta a história de um atleta cego. Ao final da exibição, foram realizados um debate com os diretores do filme e apresentação artística com PCD.
- Em dezembro de 2009, foi criada a Política de Direitos Humanos da empresa, a qual reafirma o respeito à diversidade e não-tolerância à discriminação.

As pessoas que foram contratadas na cota de 2008 tiveram como regra um contrato de prazo determinado de um ano, um mesmo cargo de "Aprendiz Operacional" e um mesmo salário definido (R$ 856,00). Nessa época, o valor do salário mínimo era de R$ 465,00. Para as pessoas que foram contratadas na cota de 2009, o contrato foi por prazo determinado também, porém por um período de seis meses, podendo ser prorrogado por mais seis meses. Foram realizados acompanhamentos semestrais pelos gestores, nos quais as PCD eram avaliadas, estando a renovação do contrato atrelada ao bom desempenho. Apesar de o ano de 2009 ter sido um ano marcado por várias ações visando à inserção, observa-se que houve segregação das PCD num mesmo cargo e salário.

Ao se compararem o rendimento das PCD contratadas em 2009 (R$ 856,00) com os rendimentos médios das PCD em 2010 que trabalhavam com vínculo formal no mercado de trabalho (R$ 1.929,90), percebe-se ~~uma~~ significativa discrepância (MTE, 2010).

A cota estimada para 2008 e 2009 foi cumprida, havendo um total de 280 contratações até dezembro de 2009. As ~~pessoas com deficiência~~PCD foram contratadas em vários estados: PA e MA – 105 pessoas; BA, ES e SE – 60 pessoas; MG – 90 pessoas; e RJ – 25 pessoas.

Em maio de 2010, foi realizado um encontro com as PCD de MG com os objetivos de integração, avaliação do programa, troca de experiência e esclarecimento de dúvidas. Participaram do encontro 76 empregados com deficiência. Nesse encontro, ele~~a~~s tiveram esclarecimento sobre o programa e participaram de uma palestra sobre empregabilidade e houve ~~um~~ espaço para levantar aspectos positivos, negativos e a melhorar no programa (para atingir esse objetivo, realizou-se dinâmica "que bom", "que pena" e "que tal").

Entre os aspectos positivos, foram citados ter oportunidade de trabalhar, fazer parte de uma grande empresa, a experiência adquirida no novo trabalho, a melhoria da autoestima, a convivência na empresa, a qualificação oferecida em parceria com o SENAI e a coordenação do programa em MG feita por uma PCD, a qual foi admitida também em 2009. A seguir, algumas falas das PCD emitidas durante o encontro, que evidenciam esses pontos positivos:

> *Como deram a oportunidade, cada PCD deve conquistar seu espaço, prestar atenção, oferecer ajuda, não se acomodar. Não tenho nada a questionar, a gente trabalha em harmonia o dia inteiro.*
> *Que bom poder fazer parte deste grupo, sermos valorizados e respeitados como somos, com nossas dificuldades e limitações. A realização de um sonho. Espero poder aposentar aqui e ser alguém de verdade.*
> *O programa teve um projeto-parceria com o SENAI, onde a pessoa com deficiência pode aprender mais sobre os processos administrativos e aprender, ser capacitado para trabalhar em empresas grandes como esta.*

Quanto aos aspectos a melhorar, foram relatados alguns pontos, como: curso de qualificação profissional, falta de acessibilidade, necessidade de atuar na área de formação e experiência, falta de *feedback* e acompanhamento, insatisfação com o cargo, salário e contrato de prazo determinado.

Observou-se no encontro elevado nível de preocupação e ansiedade com a incerteza sobre a renovação do contrato ou efetivação na empresa por prazo indeterminado. A maioria das perguntas nos encontros foi em torno dessa questão. Se já é difícil se adaptar em um novo ambiente e ocorre uma pressão por desempenho em todas as pessoas que são admitidas, essa pressão foi aumentada com o contrato de seis meses, a falta de retorno em alguns casos e a ameaça da não-renovação do contrato. Essas ansiedade e preocupação com a permanência na empresa influenciaram negativamente o desempenho, a motivação e a adaptação dos empregados, como pode ser observado nas falas a seguir:

> *Que pena! Que o contrato é determinado... Caso contrário, teria evitado muitas dúvidas e receios se seríamos efetivados ou não.*
> *Eu sei que a ansiedade bateu forte em alguns, bateu forte em mim... algumas pessoas têm preocupação em relação ao contrato.*
> *Que pena que o contrato é tão curto, que já não entramos como funcionários, que minha gerente estava de licença e até hoje não conversamos.*

Outro assunto que surgiu como ponto a melhorar foi o curso de qualificação oferecido pelo SENAI a todas as PCD. Como o curso tinha o mesmo conteúdo, a mesma carga horária e os participantes tinham diferentes formações (desde o ensino médio até o curso superior), esse nivelamento gerou insatisfação, pois não atendeu às necessidades de todos. Enquanto o curso foi apontado por alguns como aspecto positivo do programa, para outros foi colocado como oportunidade de melhoria:

> *O período do curso do SENAI foi longo e cansativo, o conteúdo foi repetitivo entre algumas disciplinas. Houve certa divergência de informações no decorrer do curso.*
> *Que tal fazer o curso antes de ir para a área. Nos cursos incluírem matérias mais específicas dos setores da empresa, que tenham mais relação com nossas funções. Ex.: sistemas da empresa.*
> *Turmas mais homogêneas para não haver desinteresse e nem desgaste das pessoas para ser aceita num grupo onde poucas tendem aceitar o diferente.*
> *Nivelar as turmas nos próximos cursos de qualificação para um melhor aproveitamento dos profissionais que já conhecem a matéria em pauta.*
> *Curso voltado para diversas áreas, não somente administrativa.*

Como a admissão ocorreu com um mesmo cargo e salário, esse nivelamento impôs uma padronização que prejudicou a valorização das diferentes formações e experiências. Além disso, impôs limite ao recrutamento, visto que profissionais experientes e com formação divergente do cargo ofertado, provavelmente, não tiveram interesse em trabalhar nessa empresa. Essa oportunidade de melhoria foi apontada também pela consultoria que assessorava a empresa no ano de 2008:

> *Que pena as contratações iniciais serem como aprendizes, a incerteza avança ao término ou mudança de contrato.*
> *Que tal as próximas contratações serem feitas com cargos equivalentes aos existentes na empresa (que a PCD não seja contratada como aprendiz).*
> *Um salário de acordo com a categoria, ser mais valorizado como profissional, não por causa da deficiência.*

Foram relatadas algumas situações de falta de preparo para receber, acompanhar e dar *feedback* para as PCD. São casos pontuais, mas que evidenciam a necessidade de reflexão sobre como lidar com esse público:

> *Poderia ter uma comunicação com o colaborador. No início, tive muitas dúvidas em relação ao setor de trabalho, com relação ao contrato e da efetivação. As informações demoraram muito para serem esclarecidas.*
> *Que pena não haver ainda o* feedback *por parte da gerência em relação ao término do contrato de seis meses.*
> *Que tal haver mais interação entre empregado e gestor quanto ao* feedback *se está gostando da área de atuação, se o desempenho do mesmo está legal ou se necessita melhorar.*
> *Termos mais momentos como este para esclarecer nossas constantes dúvidas sobre o programa de pessoas com deficiência.*

Outro ponto levantado como oportunidade de melhoria foi o processo de recrutamento e seleção. Houve reclamação quanto à demora do processo, queixa de ser indicado para uma área incompatível com sua experiência e formação prévia, informação de que algumas PCD admitidas não se adaptaram ou não tiveram bom desempenho e foram desligadas, e queixa da exclusão de pessoas com algumas deficiências mais graves, como cadeirantes e cegos, pela falta de acessibilidade das áreas para recebê-los.

> [Que pena] *A organização do RH no processo de seleção, pois existem pessoas que possuem um perfil profissional que não foi levado em conta. Com isso, gera uma grande insatisfação do funcionário, diminuindo até seu rendimento, pois em sua área ou profissão poderia render muito mais.*

> *No início do programa, houve muita desorganização desde o período dos testes até a contratação. Falta de comunicação entre o RH e gestores, cheguei para trabalhar e meu gestor não sabia que iria começar aquele dia.*
> *Que o processo seletivo foi um pouco demorado.*
> *Abrir oportunidades para pessoas com várias deficiências, como cadeirantes, cegos, surdos.*

Foram relatadas algumas situações em que a PCD foi para uma área ou cargo diferente de sua formação e experiência. Embora possam aceitar ir para uma área diferente, no curto prazo, podem acontecer insatisfação e comprometimento da produtividade:

> *Que pena ter me colocado em um setor que não tem nada a ver com minha experiência e com minha área que curso na faculdade.*
> *Os funcionários PCD deveriam ser encaminhados diretamente para as áreas compatíveis com seu perfil profissional. Essa ação minimizaria o* stress *da área e do funcionário.*
> *Identificar melhor cada área de atuação, visando assim, um melhor rendimento do profissional e, se possível, oferecer a ele durante o contrato cursos específicos dentro da sua área: um exemplo, um eletricista ou técnico em eletrônica, elétrica, eletromecânica, oferecer um curso NR-10, este com duração de uma ou duas semanas.*

Como a maioria dos prédios da empresa já existe há muito tempo, é uma área industrial que tem um grau de risco mais alto. O trabalho de análise de acessibilidade teve início em 2009. De forma geral, em termos de acessibilidade, a empresa não estava totalmente preparada para receber as PCD. Exceções são os prédios mais novos e algumas áreas administrativas. Isso foi percebido pelas PCD e apontado como oportunidade de melhoria:

> *Que pena que a empresa ainda não é adaptada para receber aqueles que aparentemente (cadeirante, usuários de muleta) não se enquadram na empresa.*
> *Que tal tornar a empresa mais acessível com medidas que levam a adaptação para receber aquele com limitação maiores, construindo rampas, colocando elevadores nos locais necessários, tornando o meio de telecomunicações mais acessível para quem tem falta de audição, visão reduzida, mais acessos para pessoas com deficiência física e procurando melhorar para todos, tornando-os mais inclusivos.*

Percebe-se, dessa forma, que, nos primeiros anos do programa, houve o cumprimento da cota acordada com o Ministério Público sem a devida adequação e preparo da empresa para receber esses profissionais. O encontro com as PCD para ouvir suas opiniões e repassar algumas informações foi essencial para a gestão do programa e para minimizar o excesso de ansiedade e preocupação que ocorria naquela época. Ressalta-se como positiva a participação ativa das PCD ao levantar os pontos de melhoria e buscar soluções para as situações que

ocorreram. A partir da percepção da necessidade de alguns ajustes e melhorias no programa visando à melhor gestão das PCD. Conforme aponta o relatório de sustentabilidade da empresa, o programa passou por modificações:

> *Após consulta aos gestores, equipes de recursos humanos e aos próprios empregados com deficiência, a empresa percebeu novas oportunidades, revisou o programa e ampliou o escopo de atuação das pessoas com deficiência, estendendo sua atividade a outras funções da empresa, além das operacionais e administrativas. Os objetivos são desenvolver e aproveitar ainda mais o potencial individual e praticar o valor da empresa 'Crescer e evoluir juntos'* (Relatório de sustentabilidade, 2011).

A nomenclatura utilizada nessa época passou a ser de Programa de Inclusão da Pessoa com Deficiência (PIPD). A partir de julho de 2010, o programa passou por alterações, sendo as principais mudanças:

- a forma de contratação das PCD passa a ser por "prazo indeterminado" como nas demais funções.
- Formação após a contratação deixa de existir, passando as demandas de capacitação a serem planejadas após a admissão (como ocorre para demais as pessoas da organização).
- Avaliações passam a ser feitas no Programa de Carreira e Sucessão (como ocorre com os demais empregados) e deixam de existir um formulário próprio exclusivo das PCD e uma periodicidade de seis meses.
- Criação da "posição treinando" para que as áreas onde não houvesse orçamento de pessoas pudessem contratar PCD. Essa foi uma estratégia da organização para que não houvesse aumento no orçamento de efetivo. Com essa "posição treinando", as pessoas poderiam ser contratadas e não era considerado um aumento de efetivo.
- Contratação de PCD nas áreas de acordo com sua formação e experiência.

Essas mudanças no programa evidenciam o amadurecimento da organização e que ela deixa de "segregar" as PCD num único cargo e salário e passa a considerá-las como as demais pessoas da organização, permitindo-lhes serem admitidas e crescerem na organização conforme seu potencial e formação. Houve o cumprimento da cota de 140 contratações, valor que permanece como cota para os próximos anos.

O ano de 2011 foi marcado por continuidade nas ações, visando à melhor acessibilidade, sensibilização e cumprimento da cota. Algumas ações que se destacaram: implantação do Comitê de Inclusão e *workshop* nacional sobre o programa com os coordenadores de cada localidade, novos encontros de integração e avaliação do programa

com as PCD, ações de sensibilização com RH e gestores em todos os Estados onde a empresa tem atuação, patrocínio do seminário sobre inclusão de PCD realizado pela Associação Brasileira de Medicina do Trabalho e capacitação dos médicos do trabalho. As ações de sensibilização envolveram palestras realizadas com o próprio RH, ações com consultoria externa e também palestras com o navegador Lars Grael, que fez apresentações em todos os Estados falando sobre sua experiência e superação após o acidente em que perdeu uma das pernas e se tornou uma PCD.

A criação de um comitê corporativo integrando diferentes áreas de atuação é algo fundamental para que a organização consiga ter diretrizes únicas, enfrentar as resistências que possam ocorrer e alavancar ações consistentes de inclusão. Foram definidas como responsabilidades desse Comitê definir ações e diretrizes anuais baseadas na estratégia do negócio, endereçar as questões respectivas a cada área e/ou representante responsável e manter informados todos os públicos envolvidos com esse assunto.

Nos encontros com as PCD no ano de 2011, ficou evidente a maior satisfação com o programa e já não havia mais a preocupação com o contrato de prazo determinado (principal fator de insatisfação das pessoas que entraram nas cotas de 2008 e 2009). Entre os principais aspectos de satisfação com o programa, foram destacados: a qualificação profissional, a comunicação com os gestores, o contrato de trabalho ser por prazo indeterminado, o fato de trabalharem numa empresa de grande porte, a quebra de preconceitos na organização e a realização dos encontros anuais de integração. Como pontos de melhoria, foram citados: acessibilidade, comunicação com gestores, adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho, algumas pessoas rotulam as PCD, preconceito e necessidade de maior divulgação do programa. Embora a comunicação entre empregado e gestor e o preconceito apareceram tanto nos aspectos positivos como nos pontos de melhoria, essa aparente contradição mostra a diversidade da organização, o esforço para mudar as concepções de deficiência e que ainda coexistem essas diferentes realidades. Cabe ressaltar que predominaram nos encontros as falas dos aspectos positivos. A seguir, alguns comentários das PCD que ilustram essas percepções:

> *Como não ouço e não têm pessoas que falam libras, isto atrasa o meu crescimento. Não consigo aprender e fico calado.*
> *Quando cheguei aqui, não gostei. Me jogaram na frente de um computador. Não gosto de computador. Conversei com meu supervisor e ele me mudou de área. Não gosto de passar o dia numa sala. Gosto de passar o dia no campo. Um supervisor falou com meu colega que ele estava aqui para cumprir cota. Se tivesse falado comigo, tinha revidado.*

Percebe-se, dessa forma, que as próprias PCD têm assumido seu papel de agentes ativos para ajudar a empresa a fazer as adequações necessárias. Assim, esses fóruns de debate e participação têm sido fundamentais para identificar possibilidades de melhoria, para integração das PCD e para troca de experiências.

No Código de Conduta Ética e na Política de Direitos Humanos, a empresa ressalta um dos seus valores, que é o respeito às diferenças, e afirma que "não tolera a discriminação, seja por etnia, origem, sexo, orientação sexual, crença religiosa, condição de sindicalização, convicção política e ideológica, classe social, deficiência, estado civil ou idade" (Relatório de sustentabilidade, 2011).

Para combater a discriminação, a empresa dispõe de um canal de denúncias. Quando ocorrem denúncias, estas são identificadas, investigadas e ações são tomadas, podendo envolver orientações, treinamentos e medidas disciplinares.

Em 2011, foi iniciado um projeto de reflexão sobre equidade e gênero. Dessa forma, a empresa começa a discutir também o assunto gênero e a repensar suas práticas, visando a garantir o respeito a diferenças e à igualdade:

> Tem como objetivo a promoção da reflexão sobre o tema, de forma participativa e gerando ações sustentáveis. Por meio de *workshops*, diagnósticos, rodas de conversa, exibição de filmes com posterior debate e exposição de fotos em que homens e mulheres desempenham a mesma função na empresa, foi possível coletar a percepção dos empregados sobre o assunto. Dessa forma, a empresa acredita que será possível conduzir suas iniciativas, indicadores, ações estruturantes e estratégias de maneira alinhada às reais necessidades de mulheres e homens, e valorizar quem faz a empresa (Relatório de sustentabilidade, 2011).

Conforme o Relatório de sustentabilidade da empresa do ano de 2011, a próxima meta do programa é eliminar as barreiras físicas da empresa, sendo que está em estudo uma política de acessibilidade, com previsão de ser lançada em 2012. Essa política terá o desafio de influenciar todos os planos e projetos da empresa, a fim de garantir que as medidas de acessibilidade sejam contempladas em todas as operações.

Percebe-se, dessa forma, que a empresa vem se adequando nos últimos anos para cumprir a legislação no tocante à contratação de PCD. São evidentes o avanço que ocorreu, o aprendizado decorrente da prática, a abertura para ouvir e repensar suas atitudes, o desejo de ser uma referência em inclusão e a disseminação do valor respeito à diversidade. Entretanto, concorda-se com Pereira (2011) que a inclusão é um processo em construção e, portanto,

ainda há desafios a serem superados. O mais importante é que a organização mostra-se aberta para refletir e ressignificar o tema inclusão e, gradativamente, tem realizado melhorias.

Em 2011, foram contratadas 164 PCD. Em 2012, até o mês de agosto, houve a contratação de mais de 180 PCD. Sendo assim, observa-se que a cota anual de 140 contratações tem sido superada e o número total de PCD em agosto de 2012 é de aproximadamente 900 pessoas, o que equivale a 1,6% do efetivo da organização. Percebe-se que o cumprimento da cota, nos primeiros anos um desafio com dificuldades para a realização, já passa a ser algo mais natural na organização, feito com planejamento e sendo superado antes do término do ano. Ou seja, a organização vem gradativamente se adequando e se empenhando para se tornar uma empresa inclusiva.

Concorda-se com um dos consultores que prestam serviço à organização, quanto ao fato de o processo de inserção nessa organização constituir-se um interessante *case*, no qual é possível entender melhor sobre as pessoas e suas deficiências e comprovar que, independente do ambiente e do porte da organização, é possível fazer a inclusão:

> *Pra mim é a constituição de um case, talvez um dos maiores que a gente possa vir a ter de trabalho de inclusão de pessoas com deficiência. É um trabalho desafiador mesmo. Fazer análise de acessibilidade, você pensar em novas tecnologias, você pensar em tecnologias assistivas, você preparar a empresa, você pode quebrar preconceitos de não entender mais que a pessoa com deficiência é de 'cristal'. Então, assim, isso constitui um grande desafio. E a promoção de inclusão 'nesta empresa' é a possibilidade de dizer não só pro Brasil, mais para o mundo inteiro, de que se uma empresa na área da indústria, na área da [...], com ambientes altamente rústicos, se uma empresa desse porte, uma empresa transnacional ela contrata pessoas com deficiência, ela faz o processo de inclusão, então nenhuma outra empresa pode dizer que não, que não pode, que não tem condição* (S. T., consultor).

Complementando as informações sobre o histórico do programa, a seguir, será apresentado quem são os profissionais da organização que participaram deste estudo e suas características.

5.1.2 Caracterização da amostra

Não havíamos marcado hora,
não havíamos marcado lugar.
E, na infinita possibilidade de lugares,
na infinita possibilidade de tempos,
nossos tempos e nossos lugares coincidiram.
E deu-se o encontro.
Rubem Alves

5.1.2.1 Quem são as pessoas com deficiência dessa organização e da amostra?

Foram consideradas neste estudo as pessoas admitidas até junho de 2011 (630 pessoas). Assim, foram coletados dados de pessoas que tivessem no mínimo há seis meses trabalhando nessa empresa. A Tabela 5, a seguir, apresenta as características sociodemográficas dessas pessoas. Prevalecia o número de pessoas do sexo masculino (68%) e a maioria abaixo de 40 anos (80%). Quanto à escolaridade, prevalecem as pessoas com Ensino Médio completo (69%). Apesar de a diretriz da empresa ser a contratação de pessoas com Ensino Médio completo e do incentivo para concluírem essa fase, observa-se, entre as PCD, a existência de 66 profissionais sem o Ensino Médio completo.

De acordo com a RAIS (MTE, 2010) em pesquisa com os trabalhadores com empregos formais, percebe-se que os homens com deficiência têm representatividade maior, registrando participação de 65,42%. Dessa forma, pode-se perceber que a representatividade da empresa em relação ao gênero é similar aos dados gerais das PCD. Já quando se compara a faixa etária com os dados da RAIS para as pessoas em geral que estão no mercado formal de trabalho, enquanto na empresa pesquisada há predomínio de pessoas de 31 a 40 anos (42%), no mercado de trabalho há um predomínio de profissionais na faixa etária de 18 a 29 anos (35%). Quanto à escolaridade, enquanto no mercado formal de trabalho observam-se 38% das pessoas com o Ensino Médio incompleto, na empresa pesquisada esse número é de apenas 11% no quadro das PCD. Com o Ensino Médio completo no mercado formal, encontram-se 42% das pessoas e, na empresa pesquisada, 69% das PCD. Ou seja, as informações de escolaridade diferem entre a organização pesquisada e o mercado. O número de pessoas com Ensino Médio incompleto é significativamente inferior ao do mercado. Já o número de pessoas com Ensino Médio completo e superior incompleto é maior que o do mercado. Uma

curiosidade é que o número de pessoas com superior completo no mercado formal (17%) é ligeiramente superior ao número da empresa pesquisada (14%)

Quanto ao tipo de deficiência, há uma significativa prevalência de pessoas com deficiência física (86%). A maioria das PCD trabalha no estado de MG (37%) e no PA (19%). O estado civil solteiro é o que tem maior número de pessoas (56%).

Observa-se a mesma distribuição por tipo de deficiência quando se comparam as PCD da empresa pesquisada e as do mercado formal (MTE, 2010). Porém, na organização pesquisada, há grande prevalência de pessoas com deficiência física (86%) e no mercado formal essa prevalência é de 54,47%. Na sequência, estão os trabalhadores com deficiência auditiva, os reabilitados e os com deficiência visual.

Tabela 5.

Características sociodemográficas da população de pessoas com deficiência

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Sexo	Masculino	68%	Faixa etária	21 a 30 anos	38%
	Feminino	32%		31 a 40 anos	42%
				41 a 50 anos	15%
				51 a 60 anos	4%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	11%	Tipo de deficiência	Deficiência física	86%
	Ensino médio completo	69%		Deficiência auditiva	7%
	Superior incompleto	6%		Reabilitado	4%
	Superior completo	13%		Deficiência visual	3%
	Especialização	1%		Deficiência múltipla	1%
				Deficiência mental	0%
Estado	MG	37%	Estado civil	Solteiro	56%
	PA	19%		Casado	42%
	ES	17%		Divorciado	1%
	MA	11%		Separado judicialmente	1%
	RJ	7%		Viúvo	1%
	MS	5%			
	SE	3%			

A Tabela 6 apresenta as características da população de PCD quanto à atuação profissional. Pode-se observar que a maioria significativa das pessoas trabalha numa função administrativa ou operacional (85%). Essas funções compreendem, por exemplo, os cargos de mecânico, eletricista, assistente administrativo etc. As funções de nível técnico (9% dos PCD ocupam esse tipo de função) compreendem aquelas que exigem formação técnica específica, como técnico em segurança, técnico em mineração e técnico em eletricidade. O grupo de

profissionais no nível técnico profissional (5%) compreende as funções que exigem curso superior, como analista, médico e engenheiro. Já o grupo de gestão são as funções que envolvem liderança de pessoas, como supervisor, gerente e diretor (nestas, encontra-se 1% do quadro de PCD). Observa-se, dessa forma, significativa predominância das PCD nos cargos administrativos e operacionais em detrimento, principalmente, dos cargos de gestão. Pesquisa feita pelo Instituto Ethos (2010) sobre o perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas aponta que, nesse grupo seleto de empresas, 97,6% das PCD estavam no quadro funcional e apenas 2,4% no quadro de gestão. Ao se compararem esses dados com os da empresa pesquisada, verifica-se que apenas 0,79% das PCD estão no quadro de gestão. Constata-se, assim, uma sub-representação desses indivíduos, principalmente no quadro de gestão da organização, uma vez que esse quadro representa 7,7% do efetivo, conforme informa o Relatório de sustentabilidade da empresa do ano de 2011. Estudo de caso realizado por Pereira (2011) numa organização de grande porte identificou apenas 1,2% de PCD em cargos gerenciais. Dessa forma, constata-se que essa não é uma particularidade da empresa pesquisada, mas, como aponta a pesquisa do Instituto Ethos (2010), mesmo nas maiores empresas do Brasil, é baixa a representatividade das PCD no nível gerencial.

A Tabela 6 apresenta as características sociodemográficas da população de PCD da organização.

Tabela 6.

Características da população de pessoas com deficiência quanto à atuação profissional

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Função do cargo	Administrativo/operacional	85%	Tempo de casa	Menos de 1 ano	9%
	Nível técnico	9%		De 1 a 2 anos	30%
	Técnico profissional	5%		De 2 a 3 anos	29%
	Gestão	1%		De 3 a 5 anos	13%
	Estagiário/aprendiz	0%		De 6 a 20 anos	11%
				Acima de 21 anos	7%
Família do cargo	Manutenção	34%			
	Serviços	31%			
	Operação	22%			
	RH	4%			
	Pesquisa	2%			
	Finanças	2%			
	Outros	4%			

Quanto ao tempo de casa, apesar de o programa ter iniciado em 2004 e as primeiras contratações ocorrerem em 2005, encontram-se na organização 18% do quadro de PCD com mais de seis anos de experiência nessa organização. Isso se deve aos reabilitados (25) e outras contratações que ocorreram de PCD antes de 2005. Como o programa de inclusão é recente, observa-se que a maioria das PCD tem pouco tempo na empresa. Quanto à família do cargo, observa-se que as PCD estão inseridas em diferentes cargos, prevalecendo o número de pessoas na manutenção (34%), em serviços (31%) e na operação (22%).

Participaram deste estudo, 291 PCD. O universo considerado de PCD foi de 501 pessoas que possuíam acesso a *e-mail*. Não foram consideradas neste estudo 129 pessoas sem acesso a *e-mail*, pois dificultaria a coleta de dados, uma vez que estão espalhadas em vários Estados do Brasil. Houve adesão de 58% das PCD. No tocante aos aspectos sociodemográficos, conforme mostra a Tabela 7, pode-se observar que 59% das pessoas eram do sexo masculino e que 87% das pessoas tinham menos de 40 anos.

Tabela 7.

Caracterização sociodemográfica da amostra de pessoas com deficiência

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Sexo	Masculino	59%	Faixa etária	21 a 30 anos	41%
	Feminino	41%		31 a 40 anos	46%
				41 a 50 anos	11%
				51 a 60 anos	2%
				acima de 60 anos	0%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	1%	Tipo de deficiência		
	Ensino médio completo	38%		Reabilitado	3%
	Superior incompleto	37%		Deficiência visual	6%
	Superior completo	14%		Deficiência auditiva	10%
	Especialização	9%		Deficiência física	80%
	Mestrado	1%			
Estado	MG	31%	Qual sua unidade de negócio/área de trabalho?	A	31%
	PA	20%		B	26%
	ES	15%		C	15%
	MA	10%		D	10%
	Não identificou	10%		E	8%
	RJ	8%		F	5%
	SE	4%		G	4%
	MS	3%		H	1%

O grau de escolaridade predominante é Ensino Médio completo (38%) e superior incompleto (37%). Houve predomínio de pessoas com deficiência física (80%), seguido por pessoas com deficiência auditiva (10%). A maioria dos participantes está nos estados de MG

(31%), PA (20%), ES (15%) e MA (10%). A prevalência de pessoas nesses Estados deve-se ao fato de serem regiões onde a empresa tem instalações e onde se concentra o maior número de pessoas. Quanto à área de trabalho,[5] 31% das pessoas atuam na área A, 26% na área B e 15% na área C. Percebe-se que as PCD estão distribuídas em diversas áreas e que a amostra é representativa quanto à população de PCD da empresa (em ambas, há a mesma prevalência de todas as variáveis sociodemográficas).

As características das PCD quanto à atuação profissional são apresentadas na Tabela 8. Como o programa de inclusão de PCD na organização pesquisada é recente, ou seja, a partir de 2009, houve maior número de contratações devido ao cumprimento do Termo de Ajustamento de Conduta firmado junto ao Ministério do Trabalho. A maioria das pessoas tem menos de cinco anos na empresa (90%). Prevalecem com faixa salarial entre três e cinco salários mínimos 66% das pessoas. Apenas 13% das pessoas afirmaram ser o primeiro emprego formal e 55% das pessoas já haviam trabalhado sem carteira assinada. Das pessoas que já tinham trabalhado no mercado formal (com carteira assinada), 48% trabalharam de um a cinco anos. No grupo pesquisado, apenas 3% já havia recebido o Benefício de Prestação Continuada.

Tabela 8.

Caracterização da amostra de pessoas com deficiência quanto à atuação profissional

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?	Menos de 1 ano	20%	Faixa salarial	Até 2 salários mínimos	25%
	De 1 a 2 anos	37%		De 3 a 5 salários mínimos	66%
	De 2 a 3 anos	20%		De 6 a 8 salários mínimos	5%
	De 3 a 4 anos	6%		De 9 a 12 salários mínimos	1%
	De 4 a 5 anos	7%		Mais de 12 salários mínimos	2%
	Mais de 5 anos	10%			
Este é seu primeiro emprego formal?	Sim	13%	Trabalhou sem carteira assinada antes?	Sim	45%
	Não	87%		Não	55%
Caso tenha trabalhado no mercado formal anteriormente, por quanto tempo você trabalhou?	Menos de 1 ano	9%	Já recebeu Benefício de Prestação Continuada	Sim	3%
	De 1 a 5 anos	48%		Não	97%
	De 5 a 10 anos	24%			
	De 10 a 15 anos	12%			
	De 15 a 20 anos	6%			
	Mais de 20 anos	1%			

[5] Conforme acordo estabelecido com a organização, não haverá identificação da mesma. Sendo assim, seu tipo de negócio e demais informações que possam identificá-la serão preservados.

5.1.2.2 Conhecendo os gestores que participaram da pesquisa

Conforme o Relatório de sustentabilidade de 2011 da organização, seus empregados estão distribuídos nas seguintes categorias: 75,2% são técnicos operacionais (operadores, técnicos etc.), 17,1% são especialistas (profissões que exigem uma formação de nível superior) e 7,7% são gestores (supervisores, gerentes e diretores).

Participaram deste estudo 198 gestores de PCD. Esse número corresponde a 6% dos gestores da organização. Porém, não são todos os gestores que têm PCD em suas equipes. O foco deste trabalho foi conhecer as concepções e percepção dos gestores que trabalham com PCD. O universo desses gestores foi de 417 pessoas, sendo que participaram da pesquisa 198 gestores, o que corresponde a 45% do universo.

Conforme mostra a Tabela 9, a seguir, 83% dos gestores que participaram da pesquisa são do sexo masculino. Quanto à faixa etária, observa-se que 50% têm menos de 40 anos e que praticamente 50% têm acima de 40 anos. Prevalecem gestores dos estados de MG (39%), ES (20%) e PA (18%). Apenas 12% dos gestores não têm curso superior completo. Os demais possuem curso superior completo ou especialização.

Tabela 9.

Caracterização sociodemográfica dos gestores

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Sexo	Masculino	83%	Faixa etária	21 a 30 anos	11%
	Feminino	17%		31 a 40 anos	39%
				41 a 50 anos	39%
				51 a 60 anos	10%
Estado	ES	20%	Grau de escolaridade	Ensino médio completo	4%
	MA	10%		Superior incompleto	8%
	MG	39%		Superior completo	27%
	MS	5%		Especialização	49%
	PA	18%		Mestrado	5%
	RJ	7%		Doutorado	2%

No tocante à atuação profissional conforme é apresentado na Tabela 10, a seguir, 78% informaram que já conviveram com PCD anteriormente. A grande maioria gerencia pessoas com deficiência física (75%). Quanto ao tempo de experiência na empresa, 27% têm de seis a dez anos e 27% têm mais de 20 anos na empresa. Apenas 21% da amostra têm menos de cinco anos na empresa, prevalecendo um grupo de gestores com maior experiência. Quanto ao tempo em que ocupa o cargo atual, 62% estão de um a cinco anos nesse cargo.

Tabela 10. Caracterização dos gestores quanto à atuação profissional

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Você já conviveu com pessoas com deficiência seja na escola, família ou trabalho anterior?	Sim	78%	Gerencia pessoa(s) com qual(is) tipo(s) de deficiência?	Auditiva	14%
	Não	22%		Física	75%
				Visual	7%
				Múltipla	3%
				Intelectual	2%
Tempo de experiência na empresa	Até 1 ano	4%	Tempo que ocupa este cargo	Até 1 ano	13%
	De 1 a 5 anos	17%		De 1 a 5 anos	62%
	De 6 a 10 anos	27%		De 6 a 10 anos	15%
	De 11 a 15 anos	20%		De 11 a 15 anos	6%
	De 16 a 20 anos	6%		De 16 a 20 anos	2%
	Mais de 20 anos	27%		Mais de 20 anos	3%

No tocante ao tempo em que esses gestores trabalham diretamente com PCD, 67% informaram que trabalham de um a três anos e 17% de seis meses a um ano. A maioria dos gestores (58%) considera que possui informações superficiais sobre as PCD, conforme apresenta a Tabela 11.

Tabela 11.

Tempo de trabalho dos gestores com as pessoas com deficiência e percepção sobre as informações que possui sobre a deficiência

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Há quanto tempo trabalha diretamente com pessoas com deficiência nesta empresa?	6 meses a 1 ano	17%	As informações que possui sobre a deficiência e sobre as pessoas com deficiência são:	Não tenho informações sobre esse assunto	1%
	De 1 a 3 anos	67%		Superficiais, isto é, são informações obtidas através de jornais e televisão	58%
	De 3 a 6 anos	11%		Adequadas, na minha formação estudei sobre questões relacionadas à deficiência	33%
	De 6 a 9 anos	4%			
	De 9 a 12 anos	1%		Ótimas, na minha formação profissional estudei sobre deficiência e a inclusão	8%
	Mais de 12 anos	1%			

5.1.2.3 Perfil dos profissionais de recursos humanos

Participaram deste estudo 25 profissionais de RH que trabalham nos estados do PA e MG. Esses profissionais atuam com consultoria interna na organização e, portanto, têm contato com as PCD e seus respectivos gestores. Essa amostra representa 26% do efetivo de RH nesses Estados. A coleta de dados com esses profissionais foi realizada somente nesses Estados por ser onde têm o maior contingente de pessoas sem deficiência e com deficiência e também pela maior facilidade de acesso a esses profissionais. Os dados foram coletados

durante eventos de sensibilização sobre inclusão, nos quais esses profissionais estavam reunidos. Foi aplicado o questionário de concepções de deficiência com a finalidade de se conhecerem as concepções predominantes nesse público. Como são esses os profissionais que contribuem para a gestão das PCD, sua seleção e acompanhamento, faz-se importante conhecer como concebem a deficiência. Além disso, esse resultado poderá ser comparado com as concepções predominantes dos gestores.

Nesta amostra de 25 pessoas, 13 são do estado de MG e 12 do estado do PA. Do total de profissionais de RH que trabalhavam nesses Estados em 2011, o número de participantes na pesquisa equivale a 22% do efetivo de analistas de RH em MG e 32% dos analistas do PA.

A Tabela 12 apresenta a caracterização da amostra de profissionais de RH que participaram da pesquisa.

Tabela 12.

Caracterização sociodemográfica dos profissionais de recursos humanos

Variável	Observação	%	Variável	Observação	%
Estado	MG	52%	Sexo	Masculino	4%
	Pará	48%		Feminino	96%
Faixa etária	21 a 30 anos	28%	Religião	Católica	68%
	31 a 40 anos	60%		Evangélica	20%
	41 a 50 anos	12%		Espírita	12%
Estado civil	Solteiro (a)	40%	Escolaridade	Superior incompleto	12%
	Casado (a)	36%		Superior completo	16%
	Divorciado (a)	16%		Especialização	68%
	Outro	8%		Mestrado	4%
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	40%	Cargo	Especialista	100%
	De 1 a 5 anos	24%			
	De 6 a 10 anos	16%			
	De 11 a 15 anos	4%			
	De 16 a 20 anos	8%			
	Acima de 21	8%			

Entre os participantes da pesquisa, houve predomínio de pessoas do sexo feminino (96%), sendo a maioria do estado de MG (52%) e na faixa etária de 31 a 40 anos (60%). Quanto à religião, houve predomínio de pessoas católicas (68%) e, quanto ao estado civil, predomínio de pessoas solteiras (40%). Observa-se maior nível educacional nesse público, sendo que 68% possuem especialização. Quanto ao tempo de empresa, observa-se nesta amostra um predomínio de pessoas com menos de um ano (40%), embora existam também

pessoas distribuídas entre as demais categorias de tempo, sendo 20% delas com mais dez anos na empresa. Todos os profissionais tinham cargo de especialista.

A Tabela 13 apresenta informações sobre o conhecimento e a experiência prévia dos profissionais de RH com PCD.

Tabela 13.

Caracterização dos profissionais de recursos humanos quanto à atuação com pessoas com deficiência

Variável	Observação	%
Conhecimento sobre a Legislação para inserção no trabalho de pessoas com deficiência	Não conheço	4%
	Tenho noções básicas	84%
	Conheço a legislação	12%
As informações que possui sobre a deficiência e sobre as pessoas com deficiência	Superficiais, isto é, são informações obtidas através de jornais e televisão	52%
	Adequadas, na minha formação estudei sobre questões relacionadas à deficiência	44%
	Ótimas, na minha formação profissional estudei sobre deficiência e a inclusão no trabalho	4%
Convivência anterior com pessoas com deficiência	Sim	92%
	Não	8%
Sua experiência prévia com pessoa com deficiência foi:	Positiva	96%
	Não tive contato com pessoas com deficiência	4%
Com qual tipo de pessoa com deficiência conviveu	Auditiva	44%
	Física	76%
	Intelectual	36%
	Visual	24%
	Múltipla	4%

No tocante ao conhecimento sobre a legislação para inserção no trabalho de PCD, 84% dos profissionais de RH disseram ter “noções básicas” e, sobre ter informações sobre a deficiência, 52% disseram ter informações superficiais. Quanto à convivência prévia com PCD, 92% disseram já ter convivido e 96% relataram que a convivência foi positiva. A maioria dos profissionais já conviveu com diferentes tipos de PCD, sendo que 76% já conviveram com pessoas com deficiência física.

Percebe-se que, nesta amostra, grande parte das pessoas já conviveu com PCD e afirma ter sido positiva essa experiência prévia. Apesar disso, mais da metade dos profissionais de RH consideram ter poucas informações sobre a legislação, sobre as deficiências e sobre as PCD.

5.1.3 Percepções sobre o programa de inclusão

Para se conhecer a percepção das PCD e dos gestores sobre o programa de inclusão, nos questionários aplicados foram feitas perguntas abertas sobre aspectos ligados ao programa de inclusão. No questionário das PCD, foi perguntado sobre os principais pontos positivos e aspectos que podem ser melhorados no programa. No questionário dos gestores, foi perguntado sobre a opinião deles a respeito do programa de inclusão.

Esses dados foram organizados numa Matriz de Agrupamento Temático e ajudarão a caracterizar o programa de inclusão da organização pesquisada. Para cada uma das perguntas abertas, as respostas correspondentes dos gestores e das PCD foram categorizadas e subcategorizadas para facilitar a análise dos dados.

O questionário aplicado nas PCD apresentava duas perguntas abertas. A primeira delas perguntava: "Na sua opinião, quais os três principais pontos positivos do programa de inclusão da empresa?" As informações foram submetidas à análise de conteúdo, sendo que, para organizar e facilitar o entendimento, organizou-se uma Matriz de Agrupamento Temático. Essa Matriz consiste num quadro de resultados, organizado de acordo com a frequência das respostas. A Tabela 14 apresenta a Matriz de Agrupamento Temático dessa pergunta. As respostas foram organizadas em categorias e subcategorias para facilitar o entendimento e a compreensão.

Tabela 14.

Matriz de agrupamento temático com a opinião das pessoas com deficiência sobre os principais aspectos positivos do programa de inclusão

Categoria	Subcategoria	N	%
Oportunidade de trabalho		141	23%
Consequências positivas do trabalho		133	22%
Percepção da forma de tratamento com as PCD (131 respostas = 21%)	Integração	34	14%
	Gestão do programa	32	14%
	Valorização	26	11%
	Respeito	26	11%
	Reconhecimento	13	6%
Inclusão (percepção das pessoas que mostram práticas inclusivas - atitudes, valores, igualdade, aceitação)		105	17%
Capacitação		36	6%
Benefícios		23	4%
Orgulho de trabalhar nesta empresa		14	2%
Outros		35	6%

Nota. N = Número de respondentes.

Participaram da pesquisa 291 PCD e, na pergunta sobre os três principais aspectos positivos, obtiveram-se 618 respostas. Em primeiro lugar, com maior número de respostas, foi apontado terem uma oportunidade de trabalho. Em segundo lugar, relataram as consequências positivas decorrentes do trabalho. Em terceiro lugar, colocaram a percepção da forma de tratamento com as PCD, quando citam a percepção de integração, gestão que recebem na organização, valorização, respeito e reconhecimento.

Para 141 PCD, a oportunidade de trabalho é o principal aspecto positivo do programa de inclusão. Essa resposta mostra a importância do trabalho na vida das PCD que por muito tempo estiveram às margens das oportunidades e corrobora outras pesquisas na área (Carvalho-Freitas, Marques, & Scherer, 2005; Pereira, Del Prette, & Del Prette, 2008; Gomes, 2009; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010). O trabalho tem grande relevância na vida das PCD e contribui para a transformação da realidade de exclusão social, sendo essencial para a construção da identidade, o exercício da cidadania e o desenvolvimento socioemocional (Pereira, Del Prette, & Del Prette, 2008; Gomes, 2009).

> *Quando recebi a notícia que seria efetivada (...) as lágrimas vieram à tona.*
> *- A minha amiga perguntou: Porque você está chorando?*
> *- Eu disse: É de alegria! Já se fazia muito tempo que eu só chorava de tristeza e nem sabia como era gostoso chorar de felicidade. M. A. A.* (PCD[6]).

Para 133 PCD, as consequências positivas advindas do trabalho são o principal aspecto do programa de inclusão. Citam como consequências positivas: independência financeira, melhora da autoestima, satisfação, reconhecimento profissional, sentimento de ser útil e ser visto pela sociedade como um trabalhador. Pesquisa realizada por Vash (1988) aponta que as recompensas advindas do trabalho faz com que muitas PCD optem por um emprego ao invés de se manterem com os auxílios assistenciais. Essa mesma autora diz que o trabalho permite às pessoas terem recompensas internas como: autorrealização, pertinência e autoestima; e, também, recompensas externas como: poder, salário e prestígio. Pesquisa realizada por Pereira *et al.* (2008) sobre o sentido do trabalho para pessoas com e sem deficiência aponta que a valorização pessoal e profissional ocupou um lugar de destaque na opinião dos participantes da pesquisa, ressaltando também sua importância para o desenvolvimento socioemocional das PCD.

> *A oportunidade de realizar meus sonhos perante a sociedade* (PCD 25).[7]

[6] Depoimento presente em relatório da empresa e colhido durante análise de documentos.

> *A oportunidade de ingressar sem ter experiência na área, me sentir útil e capaz de trabalhar em uma empresa desse porte e ter a oportunidade de crescer aqui* (PCD 36).
> *Ser visto pela sociedade como um trabalhador* (PCD 290).
> *Devolve a autoestima* (PCD 216).

A terceira resposta mais frequente apontava para a percepção da forma de tratamento que receberam na organização, a qual envolveu 131 respostas. Essa categoria foi organizada em subcategorias, sendo a percepção de integração, manifestada por 34 pessoas:

> *Possibilidade de integração entre diferentes 'tipos' de pessoas e socialização da pessoa com deficiência com outras pessoas* (PCD 99).
> *Integração com todos no setor de trabalho* (PCD 115).
> *Encontros de integração* (PCD 150).
> *Integração com todas as áreas* (PCD 156).
> *As pessoas receberam a gente de braços abertos* (PCD 209).
> *A interatividade com os demais empregados* (PCD 253).

Dentro das respostas que revelam a percepção sobre a forma de tratamento, uma segunda subcategoria aponta para fatores ligados à gestão do programa (32 respostas) como aspectos positivos. Nessa subcategoria, relatam a forma como os gestores lidam com as PCD e a coordenação em si do programa de inclusão, da transparência e do apoio da organização:

> *Contratar uma pessoa deficiente no setor de RH para ficar à frente desse programa* (PCD 202).
> *A existência de uma gerência específica para os PCD* (PCD 11).
> *A minha gerente é muito boa e acredita na gente* (PCD 27).
> *A preocupação com a segurança e transparência* (PCD 153).

Uma constatação importante para a gestão da diversidade é quanto à forma como é o tratamento das pessoas e a disseminação de valores organizacionais coerentes com o respeito à diferença. Pesquisa realizada na Serasa aponta que essa instituição "obteve sucesso em seu processo de inclusão de pessoas com deficiência porque, antes disso, a sua gestão esteve centrada na pessoa e na disseminação de valores que favorecem a gestão da diversidade" (Vitor, 2011, p. 174).

Outras percepções que apareceram na subcategoria sobre a forma de tratamento da organização foram: percepção de valorização profissional, respeito e reconhecimento. Esses

[7] Conforme acordo de sigilo com a organização, não haverá identificação dos respondentes. Para diferenciá-los, houve a numeração dos gestores e PCD de acordo com a ordem de resposta dos questionários.

três itens juntos foram citados por 65 PCD como principal aspecto positivo do programa de inclusão:

> *Valorização do profissional com deficiência* (PCD 221).
> *Tem uma coisa que eu gosto muito é que todos me respeitam* (PCD 6).
> *O respeito que tem pela gente* (PCD 37).
> *Reconhecimento que somos capazes* (PCD 281).
> *Reconhecimento do empregado como profissional* (PCD 98).

Uma quarta categoria foi composta pela resposta de 105 pessoas e revelou a adoção de práticas inclusivas pela organização, sendo apontada como ponto positivo do programa. Entre essas práticas, são citadas: a contratação de pessoas com diferentes formações, a diversidade de cargos em que estão trabalhando, a conscientização, não ter preconceito e discriminação com as PCD e o tratamento igualitário, entre outros:

> *Diversidade de vagas (PCD 88).*
> *Inclusão das pessoas com deficiência na área industrial* (PCD 94).
> *Não há discriminação do empregado junto aos demais* (PCD 95).
> *O amadurecimento dessas e das demais pessoas em relação à inclusão dentro da empresa* (PCD 106).
> *Benefícios iguais aos demais empregados* (PCD 115).
> *Que os funcionários têm aceitado positivamente as pessoas com deficiência, sem nenhum tipo de exclusão* (PCD 268).
> *A disposição da empresa em adaptar-se às pessoas* (PCD 279).

Outros fatores citados como aspectos positivos do programa de inclusão foram: a capacitação, os benefícios e o orgulho de fazerem parte dessa grande organização:

> *Capacitação que ela nos ofereceu durante um ano estudando eletromecânica no SENAI. Foi muito bom, aprendi muito* (PCD 258).
> *O salário igualitário com quem não é deficiente* (PCD 46).
> *Nos oferece as mesmas condições e benefícios* (PCD 225).
> *O orgulho de trabalhar em uma empresa multinacional* (PCD 4).

Na categoria “outros”, com 35 respostas, foram agrupados os comentários referentes à acessibilidade, algumas críticas ou sugestões ao programa que apareceram na pergunta sobre os aspectos positivos e algumas outras respostas que não se enquadraram em nenhuma categoria.

Foi perguntado para as PCD no questionário que receberam “Em sua opinião, quais os três principais aspectos que podem ser aprimorados no programa de inclusão desta

organização?" Houve 472 respostas, as quais foram categorizadas para melhor compreensão das mesmas e estão na Tabela 15.

A acessibilidade foi o principal aspecto apontado pelas PCD como fator de aprimoramento (85 considerações a esse respeito). De fato, nem todas as áreas da organização estão preparadas para receber as PCD. Observam-se muitas escadas ou degraus em áreas comuns de acesso (restaurante, portaria, banheiros), falta de banheiros adaptados, falta de sinalizações apropriadas para deficientes visuais e auditivos etc. Embora tenha sido feita a análise de acessibilidade por consultoria especializada na maioria das unidades, as adequações necessárias não foram realizadas em todas elas. A seguir, alguns comentários de aspectos a melhorar:

> *Diminuir as escadas nos locais de trabalho* (PCD 7).
> *Infraestrutura (ônibus, banheiros, escadas, refeitórios etc.)* (PCD 11).
> *Para os que têm deficiência auditiva, falta adaptação telefônica* (PCD 168).
> *A empresa recebe com grande satisfação os empregados que possuem alguma deficiência. Hoje, vejo necessário apenas algumas adequações nas instalações (físicas) da empresa* (PCD 280).

Tabela 15. Matriz de agrupamento temático com a opinião das pessoas com deficiência sobre os principais aspectos a serem melhorados no programa de inclusão

Categoria	N	%
Acessibilidade	85	18%
Oportunidade de crescimento	73	15%
Melhor avaliação do perfil do profissional (possibilidades, limitações, formação, experiência) para se definir o cargo	46	10%
Ações que expressam preconceito	45	10%
Divulgação	41	9%
Qualificação das PCD	33	7%
Remuneração e benefícios	31	7%
Acompanhamento das PCD	29	6%
Não vejo pontos a melhorar	24	5%
Recrutamento e seleção	19	4%
Sensibilização	16	3%
Integração	11	2%
Não categorizadas	11	2%

Nota. N = Número de respondentes.

Para 73 PCD, o que pode ser aprimorado no programa é a oportunidade de crescimento profissional. Alguns têm a percepção de que sua qualificação profissional é superior ao exigido pelo cargo que ocupa. Embora isso ocorra em algumas situações, outros

fatores, como o desempenho, são avaliados pela organização para que o empregado seja promovido (o critério não é somente a escolaridade). Entretanto, esse é um ponto de atenção para que a organização avalie, pois as pessoas demonstram vontade de crescer e esperam ter oportunidade para tal. Estudo realizado por Carvalho-Freitas (2009) numa grande empresa do ramo de serviços e intermediação financeira com mais de 1.400 PCD contratadas encontrou satisfação das pessoas com aspectos de qualidade de vida. Porém, no tocante à remuneração e oportunidades de crescimento profissional, encontrou insatisfação de 30% das PCD e que elas percebem diferenças no tratamento relacionado ao crescimento profissional. Para essa autora, isso pode refletir a coexistência na organização das concepções de normalidade e concepção espiritual, dando ênfase à deficiência como impedimento ao desempenho e crescimento. Pesquisa realizada por Pereira *et al.* (2008) também encontrou o fator falta de reconhecimento como item de insatisfação entre as PCD.

A seguir, algumas falas das PCD que evidenciam o crescimento profissional como oportunidade de melhoria do programa de inclusão:

> *Oportunidade de crescimento profissional para pessoa com deficiência* (PCD 59).
> *Nós queremos crescer com a empresa* (PCD 28).
> *Valorizar os profissionais, pois ambos muita das vezes têm mais qualificação do que a atividade precisa e de certa forma isso é exclusão!* (PCD 147)
> *Valorização da formação educacional em relação ao cargo e ao salário* (PCD 170).
> *Orientar os líderes a quem estamos subordinados de que somos capazes de executar tarefas muito mais importantes* (PCD 94).

Uma melhor avaliação do perfil do profissional (possibilidades, limitações, formação) antes de se definir o cargo foi apontada por 46 PCD como ponto de melhoria. Esse fato assinala para a necessidade de treinamento (conforme apontado pelos gestores e profissionais de RH no Inventário de Concepções de Deficiência) e também para a necessidade de acessibilidade das áreas. Concorda-se com Pereira (2011) quanto ao fato de as empresas buscarem adaptar as PCD ao trabalho, e quase nunca o contrário.

> *Procurar saber se o portador de necessidade necessita de alguma adaptação para desempenhar suas funções* (PCD 234).
> *Melhor alocação das pessoas com deficiência conforme o perfil da vaga/área* (PCD 99).
> *Deveria ser feita uma avaliação da deficiência do empregado para que o mesmo possa ser direcionado para uma área que tenha infraestrutura para recebê-lo. Ex.: empregados que utilizam muletas* (PCD 252).

Colocar a pessoa no local condizente com sua formação (PCD 39).

Para 45 PCD, o que pode ser aprimorado no programa são algumas práticas que evidenciam preconceito e discriminação:

> *Aceitação da equipe que irá recebê-los* (PCD 88).
> *Inclusão de pessoas com todo tipo de deficiência (ex.: cadeirantes e usuários de muletas) e não apenas deficiência leve* (PCD 72).
> *Quanto à empresa não vejo problemas, mas alguns profissionais ainda têm resistência, preconceito* (PCD 279).
> *Aceitar o deficiente como uma pessoa eficiente, capaz de exercer qualquer tipo de função. Lógico, sendo qualificado* (PCD 135).
> *A falta de orientação aos demais funcionários e gestores para receberem os funcionários com algum tipo de deficiência. Há algum preconceito ou medo de passar determinada atividade. A diferença é como o próprio deficiente vai lidar com isso. Ele pode exigir mais, como eu fiz e se dar bem* (PCD 150).
> *Nas ambientações, mostrar as pessoas PNE como qualquer outro profissional* (PCD 265).

De acordo com Silva (2006), as PCD causam estranheza num primeiro contato, que pode manter-se ao longo do tempo a depender do tipo de interação e dos componentes dessa relação. Como o corpo da PCD está fora dos padrões considerados corretos pela sociedade, ele é associado com a imperfeição humana. Há uma tendência a não aceitá-los porque se busca negar essa possibilidade de imperfeição, de inferioridade, de incompletude. Numa sociedade que prega a beleza, a produtividade, a previsibilidade e a perfeição a todo o momento e a todo custo, ver e conviver com alguém "imperfeito" ameaça a estabilidade psíquica. Por isso, ocorre a discriminação, o rótulo, numa tentativa de diferenciar e distanciar esse outro com o qual eu não quero me identificar, pois está fora dos padrões ideais de beleza e produtividade.

Para 41 PCD, o que pode ser aprimorado no programa é a divulgação do mesmo tanto dentro da empresa como externamente também:

> *Maior divulgação do programa* (PCD 152).
> *Melhorar a comunicação de vagas para PCD* (PCD 209).
> *Abordar o tema sobre inclusão no DSS (Diálogo de Saúde e Segurança) pelo menos duas vezes ao ano, pois, pelo que sei, este assunto foi abordado somente na implantação* (PCD 218).
> *Melhor divulgação entre as unidades sobre o programa e onde está o deficiente, qual tipo de deficiência e o cargo, a fim de incentivar os participantes* (PCD 3).

A qualificação profissional é um aspecto a ser melhorado por 33 PCD. Até o ano de 2009, as pessoas que eram admitidas participavam de um programa de qualificação profissional durante alguns meses. A partir de 2010, as pessoas recebem treinamentos com os demais membros da organização. Um dos benefícios oferecidos por essa organização é o reembolso educacional, sendo que as pessoas que desejam fazer um curso técnico têm reembolso de 90% do valor e aquelas que desejam fazer um curso superior têm reembolso de 85% (para quem recebe até R$ 2.500,00) ou de 60% (para quem recebe acima de R$ 2.500,00). Observa-se pelos comentários que é um grupo de pessoas que deseja se aperfeiçoar e se desenvolver:

> *Melhores treinamentos* (PCD 82).
> *Implantar programa de capacitação específica* (PCD 278).
> *Oportunidade de aperfeiçoamento profissional* (PCD 211).
> *Investir nestas pessoas através de treinamentos de capacitação para que elas possam ocupar cargos de confiança também* (PCD 246).

Para 31 PCD, o que pode ser aprimorado no programa são o salário e os benefícios. Vale lembrar que as 280 pessoas admitidas em 2008 e 2009 tiveram um mesmo cargo e salário (Aprendiz Operacional, salário de R$ 856,00). A partir de 2010, com a evolução do programa, é que as pessoas passaram a ser admitidas em cargos diferentes e, por consequência, com salários diferentes. Alguns têm a percepção de que possuem cargo e salário diferentes dos demais:

> *Rever os cargos e salários, pois não temos hoje cargo e nem salário compatível com os outros empregados da empresa* (PCD 147).
> *Melhoria salarial de acordo com o conhecimento, experiência, formação e tempo de casa* (PCD 68).
> *Reembolso total de materiais às determinadas deficiências* (PCD 41).
> *Equiparar o salário com o dos funcionários normais, por que não*?(PCD 135)

Para 29 PCD, o que pode ser aprimorado é o acompanhamento das mesmas e a prática de *feedback*:

> *Deveria ter um maior acompanhamento do desenvolvimento do deficiente ao longo do tempo* (PCD 249).
> *Falta de diálogo com o funcionário* (PCD 10).
> Feedback (PCD 155).

Outros aspectos apontados como pontos a melhorar foram o processo de recrutamento e seleção (demora), a integração (realização de eventos com outras PCD, receber mais informações sobre seu trabalho) e sensibilização dos empregados e gestores:

> *Demora do processo seletivo* (PCD 230).
> *Ao ser admitido, o candidato ser esclarecido e entender claramente quais suas responsabilidades na área de atuação* (PCD 261).
> *Eventos de integração para inclusão de PNEs* (PCD 105).
> *Mais integração entre os deficientes para troca de experiência* (PCD 166).
> *Trabalhar melhor os empregados (sensibilizar) para lidar com cada situação, pois, às vezes, eles nos olham como se fôssemos um ser estranho* (PCD 84).
> *Preparar melhor alguns gestores* (PCD 191).

Para conhecer a percepção em geral das PCD sobre o programa de inclusão, o questionário trouxe uma questão fechada a respeito desse tema, a qual é apresentada na Tabela 16.

Tabela 16.

Percepção das pessoas com deficiência sobre o programa de inclusão e de sua adaptação na empresa

Pergunta	Escala	N	%
Em sua opinião, o programa de Inclusão de Pessoas com Deficiência:	Está ótimo, a empresa tem incluído e integrado as pessoas com deficiência	88	31%
	Está bom, esforços tem sido empreendidos e há oportunidades de melhoria	171	60%
	Está insatisfatório, há muitas oportunidades de melhoria	28	10%

Ao analisar a Tabela 16, percebe-se que 31% das PCD avaliam o programa de inclusão como ótimo. Para 60% das PCD, o programa está adequado, reconhecem os esforços empreendidos e acreditam que há oportunidades de melhorias. Já para 10% das PCD, o programa de inclusão está insatisfatório, acreditando que há necessidade de melhorias significativas.

Estudo de caso realizado numa organização de grande porte por Pereira (2011) relata que as adaptações que se procurou encontrar na organização estudada ficaram abaixo do esperado, principalmente no tocante à utilização de tecnologia. Menciona que as transformações na organização estão ocorrendo de forma gradual para se tornar uma empresa inclusiva, destacando que esse é um processo “em construção”, no qual coexistem os

paradigmas da inclusão, da integração e da exclusão. Esses resultados corroboram os achados desta pesquisa, como denunciam as PCD e os próprios gestores, conforme apresentado a seguir:

> Este processo ainda se encontra cercado por estigmas, obedece a lógicas impostas pelo mercado capitalista, pelas políticas públicas, enfim, pelas barreiras culturais da empresa e da sociedade. Nesse sentido, as adaptações ainda não são passíveis de promover as mudanças paradigmáticas esperadas na inclusão das pessoas com deficiência (p. 132).

No questionário enviado aos gestores, foi perguntado sobre o programa de inclusão. A Tabela 17 apresenta a Matriz de Agrupamento Temático da pergunta "Qual sua opinião sobre o programa de inclusão da empresa?"

Tabela 17.

Matriz de agrupamento temático com a opinião dos gestores sobre o programa de inclusão

Categoria	Subcategoria	N	%
Aspectos positivos (137 respostas = 76%)	Percepção de ser muito bom o programa	39	28%
	Quebra de paradigma (gerou aprendizagem, diminui preconceito, valorização profissional da PCD)	37	27%
	Cria oportunidade para as PCD	20	15%
	Alinhamento aos valores da empresa	18	13%
	Evolução interna do programa	11	8%
	Bons profissionais com deficiência	6	4%
	Atendimento a legislação	4	3%
	Melhora a imagem da empresa	2	1%
Pontos a melhorar (44 respostas = 24%)	Acessibilidade	11	25%
	Ampliação das contratações	8	18%
	Capacitação das PCD	5	11%
	Divulgação do programa	5	11%
	Não expressou o que precisa melhorar	4	9%
	Melhor avaliação da PCD p/ definir cargo e local	3	7%
	Capacitar empregados para saber lidar com as PCD	3	7%
	Preparo dos gestores para lidar com as PCD	3	7%
	Melhor apoio do RH e gestores	1	2%

Nota. N = Número de respostas

Na pergunta feita aos gestores referente à opinião sobre o programa de inclusão, obtiveram-se 181 respostas e houve a participação de 198 gestores. Foram identificadas duas categorias principais, sendo numa delas apresentadas respostas ressaltando aspectos positivos do programa (137 respostas) e na outros citados alguns aspectos a melhorar (44 respostas).

Essa aparente dualidade ou contradição expressa bem o momento vivido pela organização na inclusão de PCD: se por um lado predominam aspectos positivos e a organização vem se empenhando para se tornar realmente inclusiva, por outro lado, até mesmo pelo pouco tempo em que existe o programa, observam-se aspectos que podem ser aprimorados. Estes dependem de tempo, de maior amadurecimento e aprendizado da organização e de todos os atores que a compõem (gestores, empregados com e sem deficiência, áreas de apoio do programa) se empenharem para recrutar, desenvolver e conviver com as PCD.

No tocante aos aspectos positivos do programa, 39 gestores expressaram a percepção de ser um bom programa (28% das respostas dos aspectos positivos):

> *É um ótimo programa, tanto para a empresa quanto aos funcionários que trabalham na organização* (gestor 122).
> *É um excelente programa da empresa, demonstra o cuidado com o ser humano* (gestor 137).

A opinião de 37 gestores ressaltou a quebra de paradigma que ocorreu na empresa, destacando que a convivência com as PCD proporcionou aprendizado, diminuiu preconceito e houve valorização profissional dessas pessoas:

> *Proporciona novo olhar sobre o diferente, fazendo com que nos adequemos tanto física como socialmente* (gestor 7).
> *Ótima oportunidade para as pessoas com deficiência se ingressar em uma grande empresa e ótima oportunidade dos funcionários conhecer e conviver com pessoas com deficiência* (gestor 9).
> *Acredito que este programa tem apoiado muito na mudança de visão das pessoas sobre as pessoas com deficiência, abrindo portas para estas pessoas e também para nós gestores que não tinham conhecimento* (gestor 66).
> *Uma oportunidade para romper o preconceito e promover a integração de pessoas capazes de desempenhar atividades como qualquer outra* (gestor 42).

Pesquisa realizada por Vitor (2011) em empresa referência na área de inclusão conclui "que a convivência é um grande aliado na minimização dos preconceitos em relação à deficiência, sendo ressaltada pelos gestores como o melhor treinamento para lidar com elas" (p. 174). Essa conclusão corrobora os resultados encontrados nesta pesquisa, reforçando a importância da convivência como fator capaz de gerar aprendizado e mudança de percepção. Outra contribuição relevante é relatada em pesquisa de Carvalho-Freitas e Marques (2009) ao constatarem que quanto mais tempo se convive com as PCD melhor tende a ser a avaliação de seu desempenho. Ou seja, a convivência com as PCD impacta numa melhor avaliação de seu

desempenho, diminui os preconceitos e gera um aprendizado sobre como lidar e conviver com as diferenças. Já a pesquisa realizada por Shannon *et al.* (2009) acrescenta que o tipo do contato, o contexto social e o poder que um indivíduo exerce pelo seu cargo ou posição podem influenciar significativamente as atitudes individuais e sociais para com as PCD. Assim, a depender dessas variáveis, as atitudes podem ser mais positivas ou mais negativas.

Para 20 gestores, a percepção da criação de oportunidades de contratação para as PCD foi o fator ressaltado na pergunta sobre os aspectos positivos do programa:

> *Uma excelente forma de abrir uma oportunidade de admitir e qualificar profissionais que muitas vezes ficavam à margem da sociedade* (gestor 2).
> *É uma grande oportunidade para as pessoas com deficiência entrarem no mercado de trabalho. Com esta atitude, várias pessoas com deficiência que ficava em casa hoje está trabalhando e ajudando a família* (gestor 57).

Como a empresa tem um de seus valores o "respeito à diversidade", 18 gestores ressaltaram o alinhamento do programa com esse valor da empresa:

> *Um ótimo programa que nos ensina mais a cada dia e que retrata o respeito à diversidade executado em nossa empresa* (PCD 78).
> *Entendo que é um dever da empresa cumprir com as questões legais e, por conseguinte, reforçar os seus valores respeito à vida e à diversidade* (gestor 85).

A evolução interna do programa foi percebida por 11 gestores entre os aspectos positivos:

> *Programa está tendo uma maior maturidade agora, principalmente no processo seletivo, visto que ainda não temos em várias áreas a acessibilidade necessária ao ingresso das pessoas com alguns tipos de deficiência* (gestor 5).
> *Presenciei uma melhora significativa do ano passado para este* (gestor 18).
> *É um programa excelente. Hoje, ele está se tornando de fato inclusivo, mas começou errado, de forma forçada e meio torta. Hoje, já vejo iniciativas importantes para esta convivência adequada* (gestor 21).

Outros aspectos citados como pontos positivos do programa foram ter bons profissionais com deficiência, atendimento à legislação e melhoria da imagem da empresa.

A categoria dos aspectos a melhorar obteve 44 respostas, o que corresponde a 24% das respostas sobre a opinião a respeito do programa de inclusão. É apontada por 11 gestores a acessibilidade como principal aspecto a ser melhorado. Em seguida, a ampliação das contratações é apontada por oito gestores. A capacitação das PCD e a divulgação do programa

estão na sequência na opinião de cinco gestores. Os demais fatores citados foram por um número pequeno de gestores (apenas três ou um supervisor): melhor avaliação da PCD para se definir o cargo e local de trabalho, capacitar os empregados para saber lidar com as PCD, preparo dos gestores, melhor apoio do RH e gestores. De forma geral, os aspectos identificados pelos gestores são similares aos aspectos levantados também pelas PCD:

> *Interessante, porém necessita de uma infraestrutura melhor para não causar constrangimentos. Ex.: bebedouros e vasos sanitários para os anões, rampas e passeios adequados para cadeirantes etc.* (gestor 147).
> *Precisamos adequar nossas instalações para receber mais pessoas com este perfil. Tenho obtido bons resultados com pessoas que possuem deficiência física e auditiva* (gestor 154).
> *É uma excelente iniciativa que começou tarde e que, pelo porte da empresa e pelo poder de influência que a empresa tem no Brasil, o programa de inclusão deveria ser melhorado e ampliado* (gestor 157).
> *Foi feita sem planejamento, pois na minha área operacional foi enviado um funcionário com deficiência auditiva em uma área com alto ruído. Não sendo adequado, sendo assim necessário alocá-lo em outro setor* (gestor 179).
> *Fizemos os diagnósticos e avaliações de campo, porém não entramos com o plano de adequações e mudança de cultura organizacional. Estamos atrasados* (gestor 181).

Na opinião dos gestores da empresa, pode-se observar que prevalecem aspectos positivos do programa (76% das respostas), destacando-se a quebra de paradigma ao lidar com as PCD, a geração de oportunidades e o alinhamento com os valores internos da organização. É apontada em 24% das respostas alguma oportunidade de melhoria, destacando a necessidade de acessibilidade, ou seja, a adequação da estrutura da empresa para conseguir receber todos os tipos de deficiência. Na fala dos gestores, observam-se erros e acertos nessa convivência e um desejo de ampliar o programa e tornar a empresa realmente inclusiva.

Percebe-se, dessa forma, que a organização tem procurado se adequar, vem cumprindo e superando a cota estipulada pelo Ministério do Trabalho e que ainda tem alguns desafios a serem superados para se tornar uma organização realmente inclusiva. Os primeiros passos já foram dados, investimentos têm sido feitos e o assunto está inserido na rotina da organização (reuniões, treinamentos, indicadores). A organização, em menos de sete anos, tem evoluído rapidamente, mudando seu comportamento de exclusão (até 2004, não havia um programa estruturado) para a integração. A inclusão é um norte próximo a ser alcançado. O caminho é apontado pelos próprios gestores e profissionais com deficiência, conforme apresentado na análise de conteúdo.

5.2 Concepções de deficiências presentes na organização

Há muitas pessoas de visão perfeita que nada veem.
O ato de ver não é coisa natural. Precisa ser aprendido.
Rubem Alves

5.2.1 Concepções de deficiências predominantes entre os gestores

A seguir, são apresentadas as concepções de deficiência predominantes entre os gestores que participaram da pesquisa. Os resultados da escala Likert utilizados no Inventário de Concepções de Deficiência, por efeito de decisão, foram divididos em dois grupos: o grupo de respondentes que discordou do fator (resultados 1, 2 e 3) e o grupo que concordou com o fator (resultados 4, 5 e 6). A Tabela 18 apresenta os resultados.

Tabela 18.
Percentual de gestores discordantes e concordantes em relação as concepções de deficiência contempladas no ICD-ST

Concepções de deficiência	% discordante (1, 2 e 3)	% concordante (4, 5 e 6)
Concepção espiritual	87%	13%
Concepão baseada na normalidade	90%	10%
Concepção baseada na inclusão	20%	80%
Percepção de desempenho	98%	2%
Percepção dos benefícios de contratação	8%	92%
Percepção de vínculo	69%	31%
Percepção de necessidade de treinamento	30%	70%

No tocante à concepção espiritual da deficiência, a maioria dos gestores discorda que a deficiência tenha uma origem transcendental e represente uma manifestação de desejos sobrenaturais, divinos. Entretanto, apesar de baixa, constata-se que essa concepção de deficiência coexiste na organização e que 13% dos gestores acreditam nos pressupostos da concepção espiritual (apesar de a maioria deles, 13%, “concordar pouco” com essa concepção). Como implicações decorrentes da crença na concepção espiritual, podem existir sentimentos de caridade com as PCD e até mesmo dificuldade ou conflito em avaliar o desempenho deles como das demais pessoas, uma vez que o pressuposto subjacente nessa crença é de que sejam pessoas especiais e que requerem mais cuidados, ajuda e proteção.

Quanto à concepção baseada na normalidade, embora tenha prevalecido o número de pessoas que discordam dessa concepção (90%), observou-se um número significativo de pessoas (46%) que discordam pouco (3) ou concordam pouco (4), o que pode implicar dúvida sobre essa questão. Ou seja, enquanto alguns gestores discordam, outros têm dúvida de que a deficiência seja um desvio em relação ao padrão considerado normal pelos padrões médicos.

A ocorrência da concepção da normalidade pode implicar a crença de que as PCD não são adequadas para trabalhar em alguns cargos e locais, são mais propensas a acidentes, são mais vulneráveis, tendem a ter atitudes inadequadas na organização e que as instituições especializadas são mais adequadas a trabalhar com elas. A ênfase é colocada na deficiência e nas suas limitações e pode haver dificuldade em reconhecer os talentos e potencial das PCD.

Possivelmente, decorrente dessa crença, em maior grau nos primeiros anos do programa, houve a segregação das PCD até o ano de 2009 em cargos específicos, sendo que elas inicialmente foram submetidas a contratos de prazo determinado e a avaliações periódicas para que pudessem comprovar sua "eficiência" e serem aceitas na organização. Apesar de os resultados da pesquisa em 2011 evidenciarem que ela prevalece em apenas 10% dos gestores, talvez explique a queixa de algumas PCD de serem alocadas em cargos ou setores inadequados e a constatação de que o número de cadeirantes, pessoas com deficiência visual e intelectual seja muito baixo na organização.

Em alguns casos, tem havido controvérsias entre gestores e PCD quanto ao cargo e local adequado para se trabalhar. Estudo realizado por Carvalho-Freitas (2009) numa instituição financeira com mais de 1.400 PCD também encontrou controvérsias quanto à alocação das PCD. Já em pesquisa realizada por Batista (2004), constatou-se a segregação de PCD em setores específicos em empresas mineiras.

Estudos realizados em outras organizações corroboram os resultados desta pesquisa de que tem havido prevalência da concepção inclusiva e coexiste, em menor intensidade, a crença nas concepções espirituais e da normalidade (Lara *et al.*, 2008; Brite, 2009; Carvalho-Freitas, 2009; Carvalho-Freitas & Marques, 2009, 2010; Suzano, 2011; Caruso, 2012).

Prevalece entre os gestores dessa organização a concepção baseada nos pressupostos da inclusão (80%). Essa é uma tendência nos tempos atuais, segundo pesquisas de vários autores, e que indica para um direcionamento de que é necessário modificar o ambiente de trabalho para ser acessível a todos (Sassaki, 2006; Lara *et al.*, 2008; Carvalho-Freitas, 2009; Carvalho-Freitas & Marques, 2009, 2010; Suzano, 2011).

Ao analisar a matriz técnica e seus fatores (desempenho, vínculo, benefícios da contratação e necessidade de treinamento), verifica-se que a deficiência, como recurso a ser

gerenciado dentro das organizações, tem usufruído uma percepção positiva dos gestores, principalmente os fatores percepção do desempenho (98%) e benefícios da contratação (92%).

Pesquisa realizada por Carvalho-Freitas e Marques (2009) com gestores de PCD e pós-graduandos de Administração constatou uma correlação positiva do fator percepção de desempenho com o tempo de trabalho com PCD. Concluiu-se que há tendência em se ter uma percepção positiva do desempenho com o decorrer do tempo de trabalho com as PCD. Na organização pesquisada, 84% dos gestores lidam com PCD há menos de três anos. Parece que, apesar do pouco tempo de convivência, este tem contribuído para que tenham percepção positiva de que as PCD podem ter bom desempenho.

Para o fator benefícios da contratação, 92% dos gestores acreditam que contratar PCD melhora a imagem e o clima da organização.

No fator vínculo, enquanto 31% dos gestores concordam com esse fator, ou seja, acreditam que as PCD são mais comprometidas e estáveis no emprego do que as pessoas sem deficiência, 69% dos gestores discordam. Ou seja, há dúvidas quanto ao fato de as PCD terem maior estabilidade e comprometimento no trabalho do que as demais pessoas sem deficiência. Esse é o fator em que mais têm ocorrido dúvidas e divergência de opiniões, conforme apontam as pesquisas da área e indica a necessidade de maior aprofundamento dessa questão (Lara *et al.*, 2008; Brite, 2009; Carvalho-Freitas, 2009; Carvalho-Freitas & Marques, 2009, 2010; Suzano, 2011; Caruso, 2012). Contudo, pesquisa recente contribui para desmistificar essa controvérsia e comprova que o comprometimento independe do fato se ter uma deficiência:

> Possuir uma deficiência não torna as pessoas mais ou menos comprometidas com o trabalho, nem mais ou menos satisfeitas com as condições de trabalho existentes. Elas se mostram tão mais comprometidas e satisfeitas com o trabalho quanto mais percebem condições adequadas de trabalho, garantias de direitos, possibilidades de crescimento profissional e bom relacionamento nas organizações (Carvalho-Freitas *et al.*, 2012).

Sobre a necessidade de treinamento dos colegas e gestores para se trabalhar com as PCD, prevaleceu o número de gestores que concordam com esse fator (70%). Entretanto, observa-se que, nessa questão, as opiniões ficaram bem divididas, sendo que 44% expressaram as opções discordo pouco e concordo pouco, o que pode implicar dúvida. Pesquisa realizada por Carvalho-Freitas e Marques (2010) encontrou uma correlação positiva entre as ações de sensibilização e a percepção das pessoas sobre o desempenho. Ou seja, quanto mais ações de sensibilização são realizadas, melhor tende a ser a percepção de

desempenho. Outra constatação desse estudo é que, mesmo em empresas que associam seu nome à imagem de empresa socialmente responsável, divulgando seus resultados no balanço social do IBASE, as pessoas ainda têm dúvidas sobre o processo de inserção e gestão do trabalho de PCD.

Para compreensão de quais matrizes prevalecem na organização, a Figura 5 apresenta a média de resposta dos gestores por tipo de concepção. Para obter essa média, multiplicou-se o número de frequência da resposta pela respectiva escala (1 = discordo fortemente, 2 = discordo muito, 3 = discordo pouco, 4 = concordo pouco, 5 = concordo muito e 6 = concordo fortemente). Após, somou-se esse valor e dividiu-se pelo número de respondentes (198). Assim, é possível visualizar de forma gráfica a predominância de cada concepção. Para a análise da percepção de desempenho, é importante observar que as questões no ICD-ST estão na negativa, ou seja, a discordância quanto a essas questões significa concordância quanto à similaridade entre o desempenho das pessoas com e sem deficiência. Para uma apresentação gráfica usando-se o mesmo parâmetro de análise, fez-se a inversão das respostas. Dessa forma, conforme apresenta a Figura 4, a maioria dos gestores percebe que não há diferença entre desempenho, produtividade e qualidade do trabalho quando se comparam pessoas com e sem deficiência.

As crenças que mais prevalecem na organização são as relacionadas à matriz técnica (principalmente, a percepção de desempenho e os benefícios da contratação) e à concepção baseada nos pressupostos da inclusão. Essa constatação é indicativo de que os gestores estão mais receptivos a lidar com esse público e indicativo positivo para a gestão da diversidade nessa organização.

Figura 4. Concepções de deficiência predominante entre os gestores

5.2.2 Concepções de deficiências predominantes entre os profissionais de recursos humanos

Quais são as concepções de deficiência predominantes entre os profissionais de RH? A Tabela 19 apresenta a percepção de 25 profissionais de RH que trabalham nos estados do PA e MG. Assim como apresentado no relato sobre os gestores, os resultados da escala *Likert* utilizados no Inventário de Concepções de Deficiência, por efeito de decisão, foram divididos em dois grupos: o grupo de respondentes que discordou do fator (resultados 1, 2 e 3) e o grupo de respondentes que concordou com o fator (4, 5 e 6).

No tocante à concepção espiritual da deficiência, a maioria dos profissionais de RH (96%) discorda que a deficiência tenha origem transcendental e represente manifestação de desejos sobrenaturais, divinos.

Tabela 19.

Percentual de profissionais de recursos humanos discordantes e concordantes em relação às concepções de deficiência, contempladas no ICD-ST

Concepções de deficiência do RH	% discordante (1, 2 e 3)	% concordante (4, 5 e 6)
Concepção espiritual	96%	4%
Concepão baseada na normalidade	96%	4%
Concepção baseada na inclusão	4%	96%
Percepção de desempenho	100%	0%
Percepção dos benefícios de contratação	4%	96%
Percepção de vínculo	92%	8%
Percepção de necessidade de treinamento	36%	64%

Quanto à concepção baseada na normalidade, embora tenha prevalecido o número de pessoas que discordam dessa concepção (96%), observou-se um número significativo de pessoas que podem ter dúvida (36%), pois optaram pela questão concordo pouco e discordo pouco. Assim, apesar de a minoria ter dúvida, podemos inferir que os profissionais de RH não concebem a deficiência como um desvio em relação ao padrão considerado normal pelos padrões médicos. Esta percepção dos profissionais de recursos humanos em que discordam da concepção baseada na normalidade é importante para que não haja segregação das PCD na organização e para que acreditem em seu potencial.

Para a concepção baseada na inclusão, há predomínio de pessoas que concordam com esse pressuposto (96%), ou seja, acreditam que, desde que oferecidos adequados instrumentos e condições de trabalho, as PCD podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho.

Ao se analisar a percepção de desempenho, todos os profissionais de RH acreditam que não há diferença entre desempenho, produtividade e qualidade do trabalho quando se comparam pessoas com e sem deficiência.

No que tange aos benefícios da contratação de PCD, a maioria das pessoas (96%) considera que há melhora nas imagens interna e externa e no clima da organização. Já quanto à percepção de vínculo, a maioria dos profissionais de RH (92%) discorda que as PCD são mais estáveis e comprometidas que as demais.

Embora 64% dos profissionais de RH reconheçam a necessidade de treinamento dos colegas e gestores para se trabalhar com as PCD, 36% discordam dessa afirmativa.

A Figura 5 apresenta uma visão geral de quais concepções prevalecem entre os profissionais de RH.

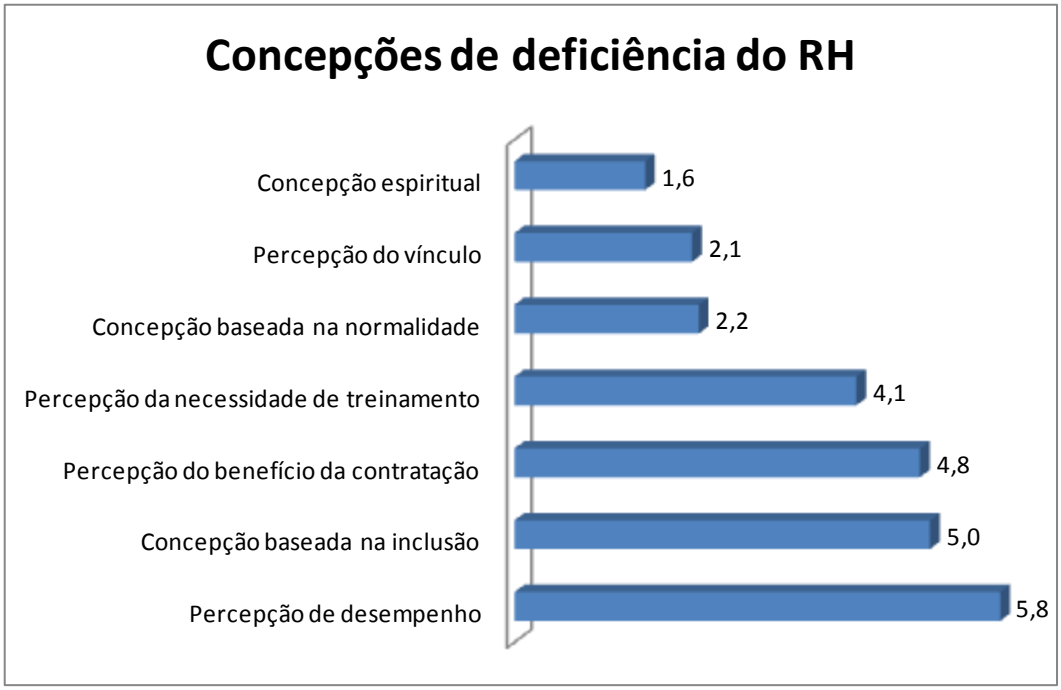

Figura 5. Concepções de deficiência predominantes entre os profissionais de recursos humanos

Pelo resultado do gráfico apresentado na Figura 5, pode-se concluir que é baixa a percepção referente às concepções espiritual e da normalidade, o que indica que esses profissionais não acreditam na origem metafísica da deficiência ou que a deficiência seja um desvio da normalidade. A baixa percepção do vínculo aponta para a crença de que o comprometimento e a estabilidade no emprego independem de a pessoa ter deficiência.

Foi significativa a percepção sobre a necessidade de treinamento para os gestores e colegas visando a garantir uma boa convivência com as PCD. Praticamente quase todos os profissionais de RH percebem os benefícios da contratação de PCD. Prevaleceu a crença na concepção baseada na inclusão. Ou seja, os profissionais de RH acreditam que as PCD podem executar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que sejam adequadas as condições e instrumentos de trabalho.

Quanto à percepção de desempenho, os profissionais de RH acreditam que as PCD podem ter um bom desempenho, assim como as demais pessoas sem deficiência.

Essas percepções, numa perspectiva inclusiva dos profissionais de RH, podem contribuir significativamente com o programa e para que a organização dissemine a crença no

potencial das PCD, gerando, assim, igualdade de oportunidades e valorização desses profissionais.

Entretanto, pesquisas realizadas com profissionais de RH de outras empresas apontaram que esses profissionais partilham de concepções negativas a respeito das PCD, atribuem a elas características que dificultam a participação no processo produtivo e defendem práticas igualitárias de gestão de RH, as quais são sedimentadas em uma falsa igualdade entre pessoas com e sem deficiência. Dessa forma, essas constatações revelam práticas e concepções que expressam preconceito em relação às PCD, pois nem todas as organizações cumpriam a Lei de Cotas, havia um discurso justificador da não-inclusão e a crença de que as PCD é que devem se adaptar ao ambiente de trabalho (Nascimento, Damasceno, & Assis, 2011; Maia, Camino, & Camino, 2011).

Embora os resultados da análise quantitativa dessa pesquisa apontem para a predominância da concepção de inclusão entre os profissionais de RH, verificou-se nas observações e na análise dos documentos que, principalmente nos primeiros anos do programa, houve crenças contraditórias e dúvidas quanto à inserção dos profissionais com deficiência. A falta de adaptação do ambiente de trabalho, das práticas de RH e a dificuldade de contratação nos primeiros anos revelam a adoção de falsas práticas igualitárias que negam a necessidade de atenção especial às necessidades específicas desses profissionais. Apesar do discurso e preocupação entre alguns profissionais de RH de que as PCD precisam ser tratadas da mesma forma, ter os mesmos direitos e deveres, participar dos mesmos programas de gestão que os demais empregados e que o programa de inclusão não deva ter ações diferenciadas, observou-se que a adoção de práticas diferenciadas, como os encontros com as PCD, foram fundamentais para respeitar as diferenças, tirar dúvidas e ajudar na socialização desses profissionais. A diferença não pode ser negada. Antes de tudo, é algo que deve ser respeitado. Esse reconhecimento ao que é peculiar e único nas pessoas é o primeiro passo para se praticar o “respeito à diversidade”.

5.2.3 Comparação entre as concepções de deficiências predominantes entre os profissionais de recursos humanos e gestores

O que se encontra no início? O jardim ou o jardineiro?
É o jardineiro. Havendo o jardineiro,
mais cedo ou mais tarde um jardim aparecerá.
Mas, havendo um jardim sem jardineiro,
mais cedo ou mais tarde ele desaparecerá.
O que é um jardineiro? Uma pessoa cujos sonhos estão cheios de jardim.
O que faz um jardim são os sonhos do jardineiro.
Rubem Alves.

Conforme revela a Figura 6, de forma geral, observa-se o predomínio das mesmas concepções de deficiência entre os gestores e profissionais de RH.

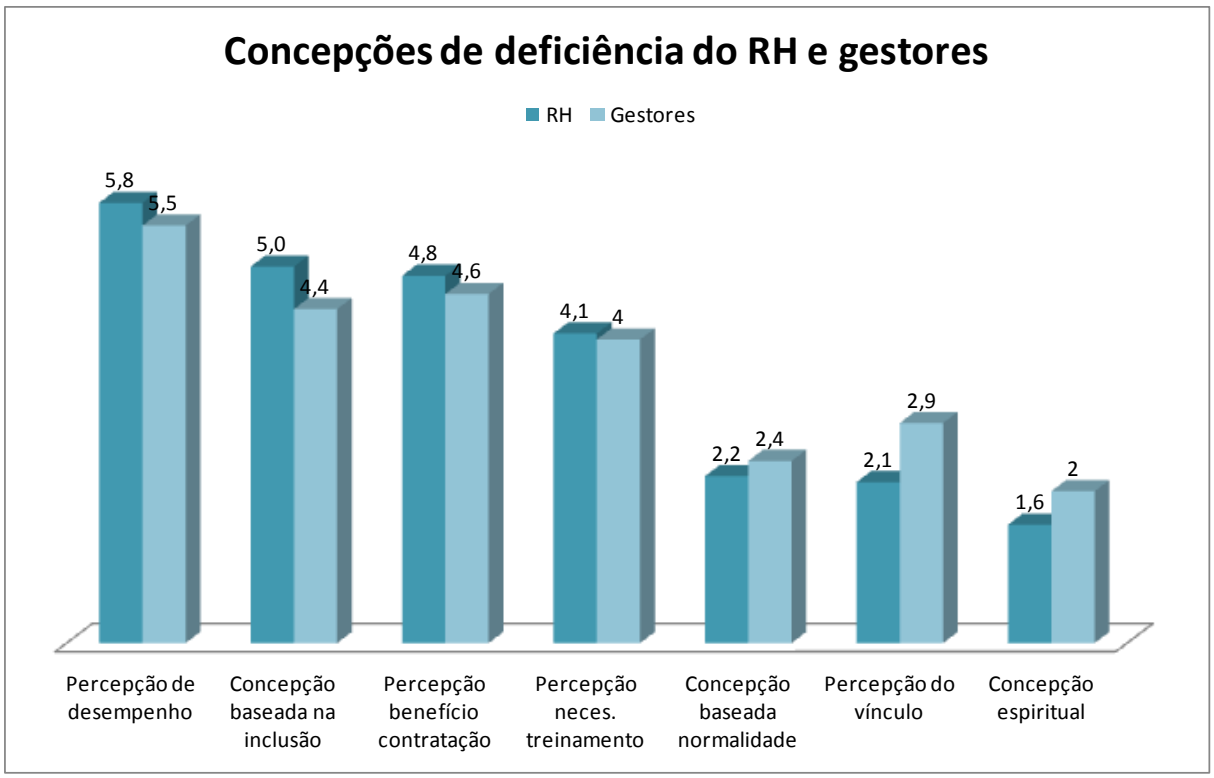

Figura 6. Comparação entre as concepções de deficiência predominantes entre os profissionais de recursos humanos e os gestores

Tanto os gestores quanto os profissionais de RH possuem a crença na concepção baseada na inclusão e na matriz técnica, sendo predominante a percepção de desempenho, dos benefícios da contratação e da necessidade de treinamento.

Para a concepção baseada na normalidade, embora seja baixa a média de gestores e dos profissionais de RH nessa concepção, observa-se, ainda, relativo número de pessoas com dúvidas ou que podem acreditar que a deficiência seja um desvio da normalidade. Essa crença pode implicar a percepção de que somente alguns setores são adequados às PCD, que elas são mais propensas a se acidentarem e que as instituições especializadas são mais adequadas a trabalharem com essas pessoas.

A percepção do vínculo foi o fator com maior discrepância de opinião entre os gestores e profissionais de RH. A maioria dos gestores acredita que as PCD são mais comprometidas e estáveis no emprego do que as pessoas sem deficiência. Já entre os profissionais de RH, a maioria acredita que a estabilidade e o comprometimento independem de a pessoa ter ou não deficiência. O resultado dos profissionais de RH vão ao encontro de pesquisas sobre o vínculo com o trabalho, realizadas com pessoas com e sem deficiência, nas quais se comprovou que o vínculo com o trabalho independe do fato de a pessoa ter ou não uma deficiência (Carvalho-Freitas *et al.*, 2012).

De forma geral, é similar a crença quando se comparam os profissionais de RH e gestores, prevalecendo a concepção inclusiva e a concepção na matriz técnica, o que expressa uma crença no potencial das PCD.

5.2.4 Relações de dependência relativas às concepções de deficiência

Com o objetivo de se verificar se as concepções de deficiência dos gestores estão relacionadas com algumas variáveis contidas no questionário, como sexo, convivência prévia com as PCD, Estado em que os gestores trabalham e informações que possuem sobre deficiência, fez-se o teste do qui-quadrado.

Para a variável convivência prévia, seja na escola, família ou trabalho com a PCD, o resultado do teste qui-quadrado indica uma relação de dependência apenas com o fator benefício da contratação (χ^2 = 10,250, com 4 graus de liberdade e valor de p = 0,036). Entre os respondentes, 78% afirmaram já ter convivido com PCD (151 gestores) e 22% afirmaram não ter tido convivência anterior (43 gestores). Ou seja, a maioria dos gestores teve alguma convivência prévia com as PCD e esta influencia no fator benefício de contratação. Pesquisa realizada na Serasa Experian, empresa referência em inclusão, aponta que a convivência prévia facilitou o convívio e diminuiu as barreiras atitudinais entre gestor e subordinado, melhorando, assim, o relacionamento com as PCD (Vitor, 2011).

O teste do qui-quadrado foi realizado também para verificar a relação entre a variável Estado em que o gestor trabalha e as concepções de deficiência. Foi encontrada uma relação de dependência com três dos fatores: com o fator vínculo (χ^2 = 48,180, com 30 graus de liberdade e valor de p = 0,019), com o fator treinamento (χ^2 = 45,584, com 30 graus de liberdade e valor de p = 0,034) e com o fator benefício da contratação (χ^2 = 37,580, com 24 graus de liberdade e valor de p = 0,038). Não houve relação de dependência entre o Estado e as demais concepções de deficiência.

Avaliando os dados descritivos, verifica-se, para o fator percepção de necessidade de treinamento, que os gestores dos estados do RJ e MS divergem de opinião, pois 50% acreditam haver necessidade e os demais 50% discordam dessa afirmativa. Em MG, 61% dos gestores acreditam haver necessidade de treinamento, enquanto no ES e MA esse valor é de 80% dos gestores. Já no estado do PA, 89% dos gestores concordam quanto à necessidade de treinamento para os gestores e colegas de trabalho. De forma geral, 70% dos gestores acreditam serem necessários treinamentos para os colegas e para os próprios gestores sobre como lidarem com as PCD. Percebe-se, assim, que há outros fatores regionais que podem influenciar essa percepção dos gestores e que há diferenças de acordo com o Estado, precisando a organização estar atenta para esse ponto.

Quanto ao fator vínculo, ao se analisarem os dados por Estado, pode-se observar que nos estados do ES, MA, MS e RJ há significativa tendência a discordarem quanto ao fato de as PCD serem mais comprometidas e estáveis no emprego (próximo a 80% dos gestores discordam). Já no estado de MG e PA, em torno de 60% dos gestores discordam quanto ao vínculo. Apesar disso, observa-se significativo número de gestores nesses dois Estados que podem ter dúvidas quanto a esse fator ou não têm convicção totalmente formada a esse respeito. De forma geral, 69% dos gestores discordam desse fator. Ou seja, para eles, as PCD podem ter vínculo com o trabalho como as demais pessoas sem deficiência.

Para o fator benefícios da contratação, 100% dos gestores do MS, PA e RJ acreditam que há melhoria na imagem da organização junto aos seus clientes e funcionários e que a convivência com PCD melhora o clima da organização. No estado de MG, 94% dos gestores têm essa percepção e, nos estados do ES e MA, são 85% e 84%, respectivamente. De forma geral, 92% percebem os benefícios da contratação de PCD.

Ao analisar se há relação de dependência entre as informações que possui sobre a deficiência e as PCD e as concepções de deficiência, foi encontrada uma relação de dependência apenas com a matriz da inclusão (χ^2 = 25,581, com 15 graus de liberdade e valor de p = 0,018). Com as demais matrizes, não houve relação de dependência com as

informações que o gestor possui sobre a deficiência. Vale relembrar que 8% dos gestores afirmaram ter informações ótimas, 33% classificaram suas informações como adequadas, 58% disseram ser superficiais e 1% disse não ter informações sobre o assunto. Pode-se inferir que o conhecimento prévio sobre deficiência e sobre as PCD interfere na concepção baseada na inclusão, o que consiste numa constatação importante para a gestão da diversidade na organização em estudo.

5.2.5 Análise correlacional das concepções de deficiência

Com a finalidade de verificar a existência de correlação entre as concepções de deficiência dos gestores e alguns dados sociodemográficos como tempo de experiência no cargo atual, faixa etária, escolaridade, tempo de experiência na empresa e tempo que o gestor trabalha com as PCD, foi realizada análise por meio do coeficiente de correlação de *Spearman*. Os resultados alcançados por meio dessa análise seguem na Tabela 20.

Tabela 20.

Valores de correlação de *Spearman* entre as concepções de deficiência e os dados sociodemográficos

Concepções de deficiência	Tempode exper. no cargo atual	Faixa etária	Escolaridade	Tempode exper. na empresa	Tempo que trabalha com PCD
Concepção baseada normalidade					
Concepção baseada espiritual	0,190**		(-) 0,256**		
Concepção baseada inclusão					
Percepção do vínculo		0,271**			
Percepção dos benefícios da contratação		0,158*			
Percepção do desempenho					
Percepção da necessidade de treinamen	0,184**				

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Com base nos resultados apresentados na Tabela 20, observam-se correlações de intensidade fraca entre os fatores analisados, porém estatisticamente significativas, a saber:

- quanto maior o tempo de experiência no cargo atual, maior a probabilidade de o gestor acreditar que essas pessoas possuem um dom divino ou foram castigadas por uma ordem superior;

- quanto maior a escolaridade dos gestores, menor será a tendência de acreditar numa concepção espiritual da deficiência e associar a deficiência com questões sobrenaturais. Observa-se na amostra que apenas 4% dos gestores possuem Ensino Médio completo, que 27% têm superior completo e 56% têm alguma especialização, havendo, assim, alta escolaridade dos gestores, e apenas 5% deles concordam muito ou concordam totalmente com a concepção espiritual. Esses dados corroboram o resultado encontrado na correlação, ou seja, na organização prevalecem gestores com uma escolaridade mais elevada e que tendem a acreditar menos na concepção espiritual;
- quanto maior a faixa etária dos gestores, maior será a crença de que as PCD são mais estáveis e comprometidas com a organização (fator vínculo);
- quanto maior a faixa etária dos gestores, maior será a percepção de que a contratação de PCD melhora a imagem da organização (percepção dos benefícios da contratação);
- quanto maior o tempo de experiência no cargo, maior a percepção da necessidade de treinamento.

Observando a Tabela 20, pode-se verificar que não foi encontrada correlação entre alguns fatores, a saber:
- a concepção baseada na normalidade não está relacionada aos fatores sociodemográficos, ou seja, a faixa etária dos gestores, sua escolaridade, o tempo de experiência na empresa, o tempo que trabalham com as PCD e o tempo de experiência no cargo atual não estão associados à crença de que as PCD devem ser segregadas ou de que são mais propensas a se acidentarem e a terem problemas na organização;
- a concepção baseada na inclusão não está associada aos fatores sociodemográficos;
- a percepção do desempenho das PCD pelos gestores não está associada aos fatores sociodemográficos;
- os fatores tempo de experiência na empresa e tempo em que trabalham com as PCD não estão relacionados com as concepções de deficiência. Ou seja, a concepção de deficiência dos gestores independe do tempo em que ele está na empresa e do tempo em que trabalha com a PCD.

Nesta parte do estudo, procurou-se conhecer as concepções de deficiência predominantes na organização, um dos objetivos deste estudo. Constataram-se a coexistência de várias concepções e uma prevalência da matriz da inclusão e da matriz técnica. A análise do qui-quadrado e de correlação permitiu identificar quais fatores estão relacionados às concepções, sendo informações importantes que podem contribuir para a gestão do programa.

A seguir, serão apresentados os resultados relacionados à socialização organizacional.

5.3 Socialização organizacional das pessoas com deficiência

Minha gerente e minha equipe nunca tinham trabalhado com uma pessoa com deficiência.
Quando cheguei ficaram preocupados em como seria lidar com minha bengala.
Hoje não veem mais a bengala. Foi sendo natural o convívio. Fui mostrando meu trabalho.
As pessoas hoje não me veem mais como uma pessoa com deficiência.
Hoje minha bengala é mágica, ninguém vê ela mais.
PCD 3

5.3.1 Percepções sobre o início do trabalho na organização

O processo seletivo das PCD é realizado com apoio de consultorias externas, e nos primeiros anos do programa foram relatadas dificuldades no processo de captação e falhas tanto da empresa como das consultorias (dificuldade na avaliação e identificação das pessoas, na recepção das mesmas, situações de escolhas de pessoas que não se adaptaram etc.). Observaram-se queixas inclusive das próprias PCDficiência quanto à morosidade e falta de informações claras durante o processo seletivo. Ajustes foram realizados e atualmente o processo está ocorrendo de forma mais eficaz. É feita uma triagem pelas consultorias por meio de entrevista, dinâmica de grupo e avaliação psicológica. Os candidatos aprovados são encaminhados para entrevista final com o gestor da organização.

Após a admissão, as PCD, assim como as demais pessoas da organização, passam por um programa de ambientação. Nos primeiros anos, além da ambientação da organização, foi fornecida para as PCD uma formação específica em parceria com o SENAI, a qual foi realizada externamente à organização. A partir de 2010, essa formação foi extinta e as PCD participam de ações de desenvolvimento como os demais empregados mediante avaliação da necessidade específica de capacitação.

Conforme aponta a literatura sobre a socialização, é importante conhecer os aspectos relacionados ao conteúdo e estratégias da socialização. A organização possui como prática a realização de um treinamento de ambientação quando as pessoas são admitidas na organização. Em entrevista com um profissional da área de RH, foi relatado que a ambientação geralmente tem a duração de uma semana, quando são abordados temas sobre negócio, saúde, segurança, qualidade, meio ambiente, recursos humanos, comunicação e benefícios. Ela ocorre logo após a admissão na organização, com a participação de todos os novos integrantes. Após a ambientação formal, o empregado é direcionado para a área onde irá trabalhar, é apresentado na área e recebe outros treinamentos necessários.

> *A gente faz na verdade cinco dias de ambientação, então é o momento que a gente apresenta pra eles a empresa. Tem o momento que vai ser falado qual é o nosso negócio, [...] falamos como é a nossa cadeia produtiva aqui, tudo o que acontece, têm palestras de cada área específica, falamos do RH, como que funciona o RH, sobre cada processo. Têm as palestras sobre os benefícios, do acordo coletivo, é entregue o acordo pra cada um deles. Tem a parte da gestão integrada, que é a parte da qualidade, que fala de toda a parte de gestão integrada, comunicação, como é a comunicação, é feita uma apresentação. E aí ela vai para o introdutório de segurança. No introdutório de segurança, são trabalhadas todas as questões de segurança realmente. É muito lúdico, eles fazem diversas atividades, brincadeiras mesmo com o público pra poder mostrar a importância de se trabalhar com segurança dentro da 'empresa'. E aí são três dias de introdutório. Então, ele fica cinco dias, ele foi admitido, ele fica cinco dias fazendo uma ambientação e aí, em seguida, ele vai pra área. Quando ele chega na área, vai depender muito de área pra área, normalmente em média uns dois dias que ele fica por conta de conhecer as pessoas, conhecer esses processos e aí eles têm uma pessoa que vai acompanhá-lo aí durante esse início, que fica lá um padrinho dele, e isso acontece com todos os empregados pra poder eles realmente se ambientar no setor deles* (RH 01).

Na percepção das PCD, a ambientação tem um papel importante ao fornecer informações, permitir melhor conhecimento da organização e contribuir também para a adaptação na organização:

> *[...] todos os funcionários que entram no grupo, passam por esse introdutório, que é um minitreinamento onde pincela saúde e segurança, os principais aspectos sobre segurança, fala da 'empresa'. Quando a gente entra, a gente entra indo pra treinamento. (Qual a duração?) Quatro dias, uma semana, mais ou menos isso. Onde cada dia é um tema diferente, fala do RH, dos benefícios que a 'empresa' oferece, fala de tudo um pouco. (Você gostou de ter participado do introdutório?) Sim, porque a gente conhece a empresa que a gente está entrando. Por mais que a gente ouve falar, lá fora no mundo, a gente conhece melhor, a gente consegue se introduzir mais na empresa e a gente conhece os planos e a empresa também. No introdutório, mostra os exemplos de sustentabilidade, mostra algumas coisas que a gente não vê lá fora. Já no introdutório, ela já começa a apresentar isso* (PCD 02).

Percebe-se, assim, que a organização procura transmitir nos primeiros dias informações essenciais para a integração do novo empregado, utilizando práticas formais e institucionalizadas como estratégias de socialização.

Nos primeiros dias de trabalho, como geralmente acontecem com todas as pessoas, foi observado relato de maior ansiedade, insegurança e inibição diante do novo. Entretanto, essas dificuldades podem ser superadas com o tempo, apoio dos colegas e chefia e com a própria

adaptação na organização. Esses resultados corroboram o resultado de pesquisa realizada numa empresa referência em inclusão por Vitor (2011), indicando que certa dificuldade inicial de adaptação pode ocorrer com algumas pessoas e isso independe de se ter ou não deficiência.

> *As dificuldades encontradas foram as mesmas de qualquer pessoa quando está inserido em um novo contexto profissional. Não lembro de uma situação em específico mais tive muita interação com a equipe o que facilitou minha inserção no grupo* (PCD 6).
>
> *Um pouco retraída, porque quando a gente chega é diferente, é novo, mais foi só dois, três dias depois já estava me sentindo em casa. Minha maior dificuldade foi começar a pegar o caminho, depois foi indo, fui seguindo* (PCD 2).
>
> *Existem algumas pessoas que a gente percebe uma introspecção maior, eu acho que isso é uma variação de pessoa pra pessoa e tem os que também não tem deficiência [...]* (RH 1).

Observou-se que, de forma geral, prevalece o orgulho em fazer parte dessa organização. Seja pelo seu tamanho, pelo *status* que representa ser um empregado dessa organização, pela realidade de exclusão das PCD, pela possibilidade de fazer um trabalho que a pessoa gosta ou pelos benefícios oferecidos, predomina a motivação e orgulho no início do trabalho:

> *Pra mim assim, eu me sinto ótima, por que pra eu chegar aqui foi muito importante, [...=] muitas pessoas questionam como você conseguiu, parece que é uma coisa impossível. Então eu tenho orgulho disso, por que mesmo sem ter o nível superior eu cheguei aqui. O meu cargo eu acho importante pra mim. Eu acho também por que é uma coisa que eu gosto, é um trabalho que eu amo fazer, administração é uma área que eu quero seguir e tem sido muito bom, eu estou aprendendo o que é. Assim, dinheiro a gente precisa, é uma necessidade, mas não é só isso, você não é feliz só com isso, você tem que gostar do que faz isso pra mim casou os dois pontos muito importantes. Não adianta só você ter dinheiro, se você só tem dinheiro e não gosta do que faz você acaba não tendo, por que uma hora você se separa* (PCD 1).

Outro aspecto que tem contribuído para a adaptação e socialização das PCD é a ajuda dos colegas. Observou-se que predomina um bom convívio e ajuda dos pares. Pesquisas nessa área afirmam que os aspectos informais da socialização, como o convívio diário com outras pessoas, são extremamente importantes para a adaptação e aprendizagem na organização (Borges & Albuquerque, 2004; Pereira, 2007; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010).

> *[...] sempre deixei claro tanto para o meu chefe quanto para a equipe que eu era inexperiente no que eu estava fazendo, então eles sempre me ajudaram.*

> *Com a ajuda da equipe, se não fosse a ajuda da equipe eu não conseguiria* (PCD 2).

Entretanto, constatou-se em algumas entrevistas que, principalmente nos primeiros anos do programa, aconteceram falhas na recepção das pessoas, seja na falta de preparo e desconhecimento em como lidar, seja na falta de estrutura física ou falta de orientação e direcionamento nos primeiros dias de trabalho. As pessoas que passaram por esse tipo de situação relatam que precisaram mostrar seu potencial e ter iniciativa para que conseguissem ultrapassar essas barreiras iniciais.

> *Como fui um dos primeiros a integrar neste programa, não tive orientação suficiente e nem estrutura física (computador, etc.), o que fazer e como fazer, etc. Fiquei praticamente 30 dias sem ter o que fazer, e nem o gestor e demais tinham informação sobre o programa. Com o tempo fui percebendo de que a velocidade das tarefas de cada um não sobrava tempo pra ninguém. Superei esta fase com muito trabalho, dedicação e confiança* (PCD 5).

Apesar da prevalência de um bom convívio e da ajuda dos pares, constatou-se que, principalmente nas áreas onde não tinham PCD trabalhando ou que não tiveram uma preparação prévia para recebê-las, há um impacto inicial das pessoas que trabalham na organização e alguns casos de resistência, o que dificulta o contato e a adaptação.

> *[Os primeiros dias na organização] Foram de grandes expectativas devido a nunca ter entrado numa área industrial do porte da [...]. Uma coisa muito importante foi a recepção dos meus superiores que foi diferencial, a proximidade, a liberdade com que fui recebido. Dos demais ouve certa dificuldade, devido ao fato de nunca terem trabalhado com portadores de deficiência* (PCD 7).

> *[Os primeiros dias na organização] Foi muito bacana, tive uma recepção agradável, apesar de nunca ter trabalhado em uma empresa tão grande. Mas foram bem tranquilas, as pessoas foram atenciosas, apesar de existir certo preconceito por não saber que temos apenas limitações físicas* (PCD 5).

Sobre a aprendizagem e assimilação de informações da organização (procedimentos, políticas, linguagem, metas), percebe-se que, apesar de o programa de ambientação ser institucionalizado e todos reconhecerem sua importância e validade, nem sempre há uma continuidade do repasse das informações quando as PCD vão para suas áreas específicas. Enquanto em algumas áreas há relatos de que são muito bem recebidas, de que há um tutor ou padrinho que lhes dão o suporte necessário, em outras áreas houve o relato de que “ficam

meio perdidas” ou de que precisam se empenhar para buscar as informações necessárias. Foi relatado que a *intranet* da empresa e que os pares são as principais fontes de informação.

> *Fiquei 20 dias sem nenhum tipo de informação. Com ajuda de algumas pessoas da área, consegui acesso a rede e fui buscando informações na intranet. Fiz diversos cursos online [por conta própria] para obtenção de regras e procedimentos da empresa* (PCD 5).

Testifica-se, dessa forma, que a chegada à organização é permeada por múltiplos sentimentos. Antecedem e acompanham esse momento orgulho, alegria e motivação, o que eleva a estima dessas pessoas por estarem sendo contratadas numa grande organização. Outros sentimentos presentes são ansiedade, inibição e preocupação em se adaptar, fazer um bom trabalho e corresponder às expectativas da organização. Por possuírem uma deficiência, o olhar do outro, dos pares principalmente, tende a ser de estranhamento e, em algumas situações, há uma resistência inicial. À medida que ocorre a convivência ou que a PCD mostra-se capaz, tende a ocorrer sua aceitação e um bom convívio. Entretanto, há o risco de essa resistência inicial dificultar ainda mais a adaptação e acesso às informações, o que pode comprometer o desempenho e a socialização da PCD.

Uma das PCD entrevistadas relata que adotou uma interessante estratégia para que pudesse ser orientada sobre o trabalho: como não teve um tutor ou padrinho direcionado pela organização para lhe orientar, adotou um par como seu padrinho, utilizando como critério a pessoa que teve menos resistência à sua deficiência. Diante da observação da resistência inicial com as PCD, o que provoca falhas no repasse das informações (expressas na demora, na falta de tempo ou de preparo), reforça-se a importância da organização em: ter estratégias eficazes após a ambientação, para facilitar a continuidade da aprendizagem pelas PCD, adequação da comunicação e instrumentos de trabalho às necessidades específicas das PCD, inclusive na ambientação. Outro fator importante que pode contribuir para a adaptação e acesso às informações é a iniciativa das próprias PCD em buscar ajuda e informações.

5.3.2 Percepção das pessoas com deficiência sobre sua socialização organizacional

Os fatores de socialização organizacional predominantes entre as 291 PCD que participaram da pesquisa são apresentados na Tabela 21. Os resultados da escala *Likert* utilizados no Inventário de Socialização Organizacional, por efeito de decisão, foram divididos em três grupos: o grupo de respondentes que discordou do fator (resultados 1 e 2), o

grupo de respondentes que se manteve neutro em relação à afirmativa (3) e o grupo que concordou com o fator (4 e 5).

Tabela 21.

Percentual de PCD discordantes, neutras e concordantes em relação aos fatores de socialização organizacional

Fatores de socialização organizacional	% discordante (1 e 2)	% neutro (3)	% concordante (4 e 5)
Competência e pró-atividade	1%	18%	81%
Qualificação profissional	5%	26%	68%
Objetivos e valores organizacionais	3%	31%	66%
Acesso às informações (políticas)	6%	36%	58%
Linguagem e tradição	5%	62%	33%
Integração às pessoas	9%	26%	65%
Não integração à organização	93%	7%	1%

O fator competência e proatividade obteve um percentual de concordância significativamente alto, podendo inferir que as PCD percebem-se com capacidade de trabalhar adequadamente, serem produtivas, competentes e inovadoras. Assim, também ocorreu com o fator qualificação profissional, mostrando a percepção de que a sua experiência, conhecimentos e habilidades anteriores têm contribuído para realizar um bom trabalho.

A maioria das PCD considera que conhece os objetivos e valores organizacionais e que possui acesso às informações e políticas da empresa.

Já no tocante à linguagem e tradição, a maioria das PCD (62%) optou pelo ponto neutro (nem concordo, nem discordo). Essa prevalência no ponto neutro pode indicar dúvida quanto ao conhecimento das tradições da organização, sua história, siglas e conhecimento de pessoas importantes.

No fator integração às pessoas, a maioria das PCD (65%) percebe-se aceita, integrada e membro da equipe de trabalho. Nesse fator, vale ressaltar que, das oito perguntas que compõem essa questão, três delas tinham enunciado de forma negativa. Para permitir uma análise dos dados, as três questões que tinham enunciado negativo foram invertidas. Apesar da prevalência da percepção de integração às pessoas, cabe registrar que 9% das pessoas afirmaram discordar da integração e 26% optaram pela opção de neutralidade. Isso indica que há pessoas que não se percebem aceitas e fazendo parte da equipe de trabalho.

O fator não-integração à organização traz todas as perguntas enunciadas de forma negativa, sendo que um alto percentual discordante (93%) indica que as pessoas percebem-se

integradas na organização. Assim, esse fator aponta que a maioria das pessoas percebe-se com domínio do seu trabalho, das palavras usadas, conhece os hábitos, costumes e normas da organização e sente-se preparada para ter um bom desempenho profissional.

A Figura 7 apresenta a percepção das PCD quanto à sua socialização organizacional, podendo verificar a média dos fatores e quais são os predominantes. A escala do Inventário varia de 01 a 05, sendo: 01 – discordo fortemente, 02 – discordo, 03 – nem concordo, nem discordo, 04 – concordo e 05 – concordo fortemente.

Figura 7. Fatores de socialização organizacional predominantes entre as PCD

Como explicado anteriormente, o fator "não-integração à organização" apresenta as questões na negativa. Sendo assim, um baixo resultado nesse fator indica que as PCD percebem-se integradas à organização. O resultado médio de 1,9 nesse fator indica que a maioria das PCD percebe-se integrada à organização. Fazendo a inversão das respostas, tem-se uma média de 4,5 (maior média quando comparada com os outros fatores). Ou seja, essas pessoas acreditam que aprenderam a essência de seu trabalho, estão preparadas para ter um bom desempenho e compreendem as normas e palavras do seu trabalho. Apesar de a maioria das pessoas terem a percepção de integração, existe uma minoria que não se percebe integrada à organização.

O fator linguagem e tradição engloba o domínio da linguagem profissional e organizacional, o conhecimento das tradições e história da organização, e saber identificar as

pessoas mais influentes. Uma média de 3,8 nesse fator indica o predomínio do “ponto neutro” da escala (nem concordo, nem discordo). Algumas pessoas afirmaram não conhecerem a linguagem e tradição da organização e a maioria tem dúvida quanto a essa questão ou preferiu não se posicionar. Talvez, essa percepção possa ter ocorrido devido ao fato de a empresa ser muito grande (mais de 50.000 empregados no Brasil), pelo pouco tempo que estão na organização (77% das PCD têm entre seis meses e três anos de empresa) ou por falha na ambientação em transmitir esse tipo de assunto. Percebe-se, assim, a necessidade da organização em propiciar conhecimento sobre a história, tradições, pessoas importantes e siglas da organização.

No fator integração às pessoas, prevalece uma percepção positiva, com uma média de 4,0, indicando que as PCD sentem-se aceitas pelos outros e incluídas na equipe.

O fator acesso às informações (políticas) envolve a habilidade para acessar as informações, saber sobre datas importantes, processos organizacionais, critérios e poder. A média nesse fator de 4,0 indica um predomínio de pessoas concordantes com esse fator.

Para o fator objetivos e valores organizacionais, a média de 4,1 indica que a maior parte das PCD se percebe com conhecimento dos objetivos, tradições, prioridades e história da organização.

O fator qualificação profissional apresentou média de 4,1, indicando que prevalece a percepção das PCD de que possuem conhecimento e experiência profissional, o domínio da linguagem profissional e das tarefas. Vale lembrar que para 87% das pessoas esse não é seu primeiro emprego, sendo que, destas, 48% havia trabalhado de um a cinco anos.

Para o fator competência e proatividade, a média foi de 4,3, indicando que as pessoas acreditam ter capacidade para criar, serem eficazes, produtivas e ativas para buscar informações.

Percebe-se, dessa forma, que prevalece uma percepção das PCD de uma boa socialização. A maioria dos fatores obteve média próxima de 4, indicando tendência à “concordância” com o fator. A Tabela 22 apresenta as medidas de tendência central.

Os fatores com maior destaque na organização pesquisada foram competência e proatividade (M=4,3), qualificação profissional (M=4,1) e objetivos e valores organizacionais (M=4,1). Como os desvios-padrão foram moderadamente pequenos, estes indicam acentuada concentração dos participantes em torno da média. A moda nesses três fatores é de 4, o que mostra esse valor como o que mais se repetiu. O fator linguagem e tradição é o que apresentou a menor média (M=3,8) e o desvio-padrão moderado, indicando concentração das respostas próximas ao ponto neutro.

Tabela 22. Medidas de tendência central do Inventário de Socialização Organizacional

Fatores de socialização Organizacional	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Mínimo	máximo
Acesso às informações	4	4	4	0,6	1,3	5
Competência e pró-atividade	4,3	4,2	4	0,5	1	5
Integração às pessoas	4	4,1	4	0,7	1,4	5
Não integração à organização	1,9	1,8	1	0,7	1	4,7
Qualificação profissional	4,1	4	4	0,7	1	5
Objetivos e valores organizacionais	4,1	4,1	4	0,6	2,3	5
Linguagem e tradição	3,8	3,8	3,8	0,5	2,1	5

Ao analisar as questões que compõem cada fator individualmente, contata-se que apenas duas questões obtiveram média abaixo de 3,5, indicando posicionamento próximo ao ponto neutro (nem concordo, nem discordo). Uma delas foi do fator linguagem e tradição, "1. Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho" (média de 3,4). A outra questão com média inferior a 3,5 é do fator integração as pessoas: "Eu participo das decisões do meu setor de trabalho".

5.3.3 Relações de dependência relativas à socialização organizacional

Com a finalidade de verificar se há relação de dependência entre os fatores de socialização organizacional e algumas variáveis sociodemográficas presentes no Inventário de Socialização Organizacional, como a área de trabalho em que a PCD atua, Estado e tipo de deficiência, entre outros, fez-se o teste do qui-quadrado.

Encontraram-se três tipos de relações: entre algumas variáveis, não houve relação de dependência com os fatores de socialização organizacional; para outros, houve relação de dependência com todos os fatores; e, num terceiro grupo de variáveis, houve relação de dependência com alguns dos fatores de socialização organizacional.

Para as variáveis sexo, experiência anterior sem carteira assinada e unidade de negócio/área de trabalho, não há relação de dependência com os fatores de socialização organizacional. Ou seja, a socialização organizacional das PCD independe do sexo, de sua experiência prévia sem carteira assinada (45% das PCD haviam trabalhado sem carteira assinada) e da sua área de trabalho. Com relação a essa última variável, observa-se que as PCD estão em diferentes áreas na organização.

Ao analisar a variável Estado e os fatores de socialização organizacional, encontrou-se relação de dependência entre o Estado em que a PCD trabalha e o acesso às informações (χ^2 = 65,881, com 36 graus de liberdade e valor de p = 0,002), o fator não-integração à organização (χ^2 = 41,616, com 27 graus de liberdade e valor de p = 0,036), o fator linguagem e tradição (χ^2 = 52,258, com 27 graus de liberdade e valor de p = 0,002) e o fator integração às pessoas (χ^2 = 65,238, com 36 graus de liberdade e valor de p = 0,002). Sendo assim, pode-se inferir que há relação de dependência entre esses quatro fatores de socialização organizacional e o Estado em que as PCD trabalham. Ou seja, sua integração na organização, integração às pessoas, o acesso às informações e o acesso à linguagem e tradição dependem do Estado em que trabalham. Já os fatores competência e proatividade e objetivos e valores organizacionais independem do Estado em que a PCD trabalha.

Pode-se inferir, por essa constatação, que há diferenças regionais que interferem em alguns aspectos da socialização das PCD. Ao analisar os dados, para o fator acesso às informações, o estado de MG é o que se destaca com maior número de PCD, afirmando terem acesso às pessoas, informações, saber os critérios que influenciam a tomada de decisão e os trâmites burocráticos da organização. Nos estados do ES, MA e PA, em torno de 60% das PCD concordam que têm acesso às informações da empresa. Já nos estados de SE, MS e RJ prevalecem as PCD com desconhecimento ou dúvidas sobre o acesso à informação.

Ao analisar os dados do fator não-integração à organização, percebe-se que, nos estados MA, MG, SE e RJ, há significativa prevalência (próximo a 100%) de pessoas que discordam da não-integração, ou seja, percebem-se integradas e preparadas para o trabalho. Nos estados do ES e MS, 12% das PCD têm dúvida ou preferiram não se posicionar quanto à integração e 88% percebem-se integradas. No estado do PA, 81% das PCD percebem-se integradas, 16% têm dúvidas quanto a essa questão e 4% não se percebem integradas. De forma geral, 93% se percebem integradas na organização.

No fator qualificação profissional, que envolve experiência e conhecimento anterior, domínio das tarefas e compreensão dos termos profissionais, as PCD do MA são as que têm maior percepção de serem qualificadas (83%). Nos estados de SE e MS, prevalece o número de pessoas com dúvida quanto à qualificação profissional. Nos demais estados (ES, MG, PA e RJ), em torno de 70% das pessoas percebem-se qualificadas para o trabalho.

Para o fator integração às pessoas, ou seja, a percepção de se sentir aceito e membro de uma equipe predomina no estado do MA, com concordância de 79% das PCD. Os estados de MG, ES e RJ têm concordância próxima a 70% com esse fator. No estado do PA, 54% das pessoas percebem-se integradas e 37% têm dúvidas ou preferiram não opinar. No estado do

SE, apenas 36% percebem-se integradas às pessoas e, no MS, apenas 25%. De forma geral, 65% das PCD que participaram do estudo percebem-se integradas às pessoas.

O fator acesso à linguagem e tradição envolve o conhecimento da história da organização, suas tradições, siglas e pessoas importantes. Em todos os Estados, predominou a opção "nem concordo, nem discordo", indicando que as PCD têm dúvida sobre a questão ou preferiram não se posicionar. Talvez, pelo pouco tempo que têm na empresa e por ser uma grande organização, justifique a percepção de dúvida nesse item. O estado de MG foi o que teve maior número de pessoas que concordam em conhecer a linguagem e tradição da organização (45%). O estado do MS foi o estado com maior percentual de pessoas que dizem não conhecer esse fator (38%). De forma geral, 62% das PCD que participaram da pesquisa têm dúvida sobre esse fator, 33% concordam com o mesmo e 5% discordam.

A fim de identificar se os fatores de socialização organizacional estão relacionados com o tipo de deficiência, fez-se o teste do qui-quadrado entre as frequências das respostas do Inventário de Socialização Organizacional e a pergunta 50 de caracterização do respondente, tipo de deficiência que a pessoa possui (física, auditiva, visual, múltipla ou reabilitado). Entre os respondentes, 80% responderam como tendo deficiência física, 10% deficiência auditiva, 6% deficiência visual e 3% reabilitados. Na análise entre os fatores de socialização organizacional e o tipo de deficiência, encontrou-se relação de dependência do tipo de deficiência com os fatores qualificação profissional e não-integração à organização.

O resultado apresentado pelo teste qui-quadrado mostra uma relação de dependência entre o fator qualificação profissional e o tipo de deficiência (χ^2 = 29,803, com 16 graus de liberdade e valor de p = 0,019) e entre o fator não-integração à organização e o tipo de deficiência (χ^2 = 21,485, com 12 graus de liberdade e valor de p = 0,044). Não foi encontrada relação de dependência entre os demais fatores do Inventário de Socialização Organizacional e o tipo de deficiência.

Para o fator qualificação profissional, as pessoas com deficiência visual, auditiva e os reabilitados apresentam um resultado semelhante, sendo que em torno de 80% deles percebem-se qualificados para o trabalho. Já entre as pessoas com deficiência física, 65% das pessoas concordam com a afirmativa de que estão qualificadas, 29% optaram pela opção "nem concordo, nem discordo" e 6% discordaram da questão, ou seja, não se percebem qualificadas para o trabalho.

Quanto ao fator não-integração à organização, ao analisar os dados, percebe-se que 100% das pessoas reabilitadas e com deficiência visual percebem-se integradas à organização. Entre as pessoas com deficiência física, 94% percebem-se integradas. Já entre as pessoas com

deficiência auditiva, 77% percebem-se integradas, 20% optaram pela opção “nem concordo, nem discordo”, ou seja, podem ter dúvida sobre essa questão, e 3% das pessoas com deficiência auditiva afirmaram não se sentirem integradas à organização.

No tocante à pergunta “Este é o seu primeiro emprego formal (com carteira assinada)?”, o resultado do qui-quadrado aponta para uma relação de dependência com três fatores de socialização organizacional: competência e proatividade (χ^2 = 10,373, com 4 graus de liberdade e valor de p = 0,035), não-integração à organização (χ^2 = 17,016, com 3 graus de liberdade e valor de p = 0,001) e objetivos e valores organizacionais (χ^2 = 8,828, com 3 graus de liberdade e valor de p = 0,032). Nessa pergunta, 39 PCD responderam que era o seu primeiro emprego formal (13%) e 250 que não era o primeiro emprego (87%).

No fator competência e proatividade, 85% dos PCD que responderam sim à pergunta, ou seja, aquelas que afirmaram ser esse o primeiro emprego, percebem-se como competentes e proativos em detrimento de 80% das PCD que não estão no primeiro emprego. Para o fator objetivos e valores organizacionais, as pessoas que estão no seu primeiro emprego têm uma maior percepção de acesso a essas informações (72%) em detrimento das que não estão no seu primeiro emprego (64%). Já no fator não-integração à organização, 77% das PCD que estão no primeiro emprego percebem-se integradas na organização em detrimento de 93% das PCD que não estão no primeiro emprego. Ou seja, as pessoas que não estão no primeiro emprego se percebem mais integradas na organização do que as pessoas que estão no primeiro emprego.

Uma das perguntas do questionário sobre Socialização Organizacional abordava a opinião da PCD sobre o programa de inclusão na empresa. Entre as opções disponíveis, 31% afirmaram estar ótimo (a empresa tem incluído e integrado as PCD), para 60% está bom (esforços têm sido empreendidos e há oportunidades de melhoria) e 10% afirmaram que está insatisfatório (há muitas oportunidades de melhoria). Não foi encontrada relação de dependência com dois dos fatores de socialização organizacional: objetivos e valores organizacionais e competência e proatividade. Para os demais fatores de socialização organizacional, foi encontrada relação de dependência com a opinião sobre o programa de inclusão: integração às pessoas (χ^2 = 54,344, com 8 graus de liberdade e valor de p = 0,000), linguagem e tradição (χ^2 = 13,625, com 6 graus de liberdade e valor de p = 0,034), acesso às informações (χ^2 = 26,521, com 8 graus de liberdade e valor de p = 0,001), não-integração à organização (χ^2 = 29,859, com 6 graus de liberdade e valor de p = 0,000) e qualificação profissional (χ^2 = 18,882, com 8 graus de liberdade e valor de p = 0,016).

Ao analisar os dados, percebe-se que a maioria das pessoas que percebem o programa como ótimo ou bom tende a se perceberem integradas à organização. Contudo, percebe-se que

entre as pessoas com a opinião de que o programa está insatisfatório, prevalece a percepção de não-integração ou dúvida quanto a esse ponto.

Partindo do pressuposto de que a percepção de um bom programa de inclusão envolve adaptações das práticas e condições de trabalho, bem como ações de sensibilização, o resultado aqui encontrado corrobora a pesquisa realizada por Carvalho-Freitas *et al*. (2010), que encontraram uma correlação positiva entre a percepção de adaptações na empresa e as táticas individualizadas de socialização, o que contribui para a percepção de integração. Foi verificado que as PCD assumem comportamentos mais proativos quando percebem que essas ações de adequação ocorrem nas organizações.

No fator qualificação profissional, quanto maior a percepção positiva a respeito do programa, maior foi a percepção de qualificação. Ou seja, para as pessoas com percepção de que o programa está insatisfatório, 50% percebem-se com qualificação, 32% têm dúvida sobre essa questão e 8% não se percebem qualificadas. Já as PCD que responderam o programa estar ótimo, 75% delas percebem-se qualificadas. Essa mesma tendência ocorreu para o fator acesso às informações e para o fator integração às pessoas, ou seja, quanto maior a percepção positiva a respeito do programa, maior foi a percepção de acesso às informações e de integração às pessoas. Entretanto, no fator integração às pessoas, chama a atenção o fato de que as pessoas percebem o programa como insatisfatório e é significativo o percentual daquelas que optaram pela opção "nem concordo, nem discordo" (57%) e 29% delas discordam da questão (não se percebem integradas às pessoas).

No fator linguagem e tradição, prevalecem as respostas "nem concordo, nem discordo" para todos os itens sobre a percepção do programa de inclusão. Ou seja, as pessoas têm dúvida sobre esse fator ou preferiram não opinar. Além disso, quanto mais positiva a percepção do programa, maior o percentual de PCD que concordaram com a questão e percebem-se com domínio da linguagem e tradição.

A última questão do questionário sobre socialização organizacional perguntava para as PCD sobre "como percebem sua adaptação e integração na empresa". Percebem-se totalmente integradas 44% das PCD, integradas 45%, com um pouco de dificuldade de integração 9% e não se sentem integradas 2% (o que equivale a seis pessoas de uma amostra de 291 respondentes). Ao analisar se existe relação de dependência entre os fatores do Inventário de Socialização Organizacional e a percepção das PCD sobre sua adaptação, encontrou-se uma relação de dependência com todos os fatores de socialização organizacional.

No fator integração às pessoas (χ_2 = 118,671, com 12 graus de liberdade e valor de p = 0,000), quanto maior a percepção de integração à organização, maior o percentual de PCD

que se percebem integradas às pessoas. De forma geral, 257 percebem-se integradas na organização e 32 afirmam ter alguma dificuldade de integração.

Para o fator linguagem e tradição (χ^2 = 78,187, com 9 graus de liberdade e valor de p = 0,000), prevalece o número de pessoas com dúvidas sobre essa questão e que optaram pela opção "nem concordo, nem discordo". Entre as que percebem integradas na organização, 35% concordam que possuem conhecimento da linguagem e tradição da organização e 62% têm dúvida sobre essa questão. Entre as pessoas com alguma dificuldade de integração, 28% discordam do fator linguagem e tradição e 56% têm dúvida sobre essa questão.

Quanto ao fator acesso às informações (χ^2 = 56,895, com 12 graus de liberdade e valor de p = 0,000), 61% das pessoas que se percebem integradas na organização concordam que possuem acesso às informações (políticas). Já no grupo das pessoas que se percebem com alguma dificuldade de integração, prevalecem 41% de pessoas que optaram pela opção "nem concordo, nem discordo".

No fator competência e proatividade (χ^2 = 35,319, com 12 graus de liberdade e valor de p = 0,000), 83% das pessoas que se percebem integradas à organização percebem-se também com competência e proatividade. Dentre as pessoas que relatam alguma dificuldade de integração, 63% se percebem com competência e proatividade.

Para o fator não-integração à organização (χ^2 = 63,153, com 9 graus de liberdade e valor de p = 0,000), 95% das pessoas que responderam no questionário que se percebem integradas à organização têm uma percepção no Inventário de Socialização de Integração à Organização. Já no grupo de pessoas que percebem alguma dificuldade de integração na organização (resposta do questionário), 75% percebem-se integradas à organização (resposta do Inventário).

No fator qualificação profissional (χ^2 = 51,404, com 12 graus de liberdade e valor de p = 0,000), das pessoas que se percebem integradas à organização, 71% percebem-se com qualificação profissional. Já das pessoas que relatam alguma dificuldade de integração na organização, 44% percebem-se com qualificação profissional.

Ao analisar o fator objetivos e valores organizacionais (χ^2 = 55,503, com 9 graus de liberdade e valor de p = 0,000), constata-se que, entre as pessoas que revelam estarem integradas na organização, 68% percebem-se com acesso aos objetivos e valores organizacionais. Já entre as pessoas que percebem alguma dificuldade de integração, apenas 44% percebem-se com acesso aos objetivos e valores organizacionais.

De forma geral, verifica-se na presente pesquisa que a adaptação na organização depende da percepção que a PCD tem de todos os fatores de socialização. Esse resultado

demonstra quão relevante são os fatores de socialização para que as PCD possam se sentir adaptadas na organização.

5.3.4 Análise correlacional dos fatores de socialização organizacional

A Tabela 23 apresenta os resultados da análise correlacional de *Spearman* entre os fatores de socialização organizacional e alguns dados sociodemográficos.

Tabela 23.

Valores de correlação de *Spearman* entre os fatores de socialização e os dados sociodemográficos

Fatores de socialização	Tempo de experiência na empresa	Faixa salarial	Faixa etária	Escolaridade	Experiência anterior
Linguagem e tradição	**0,26****	**0,21****			
Integração às pessoas					
Acesso às informações	**0,152****	**0,124***			
Competência e pró-atividade					
Qualificação profissional	**0,232****				
Objetivos e valores organizacionais	**0,168****				
Não integração à organização	**(-) 0,117***				

Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Os resultados do teste *rho* de *Spearman* indicam que os fatores de socialização organizacional tiveram relacionamentos significativos do ponto de vista estatístico. No entanto, as correlações encontradas foram fracas, indicando uma tendência entre os fatores, a saber:

- quanto maior o tempo de experiência da PCD na empresa pesquisada, maior o acesso à linguagem e tradição da organização;
- quanto maior o tempo de experiência da PCD na empresa atual, maior o acesso às informações;
- quanto maior o tempo de experiência da PCD na empresa atual, maior a percepção de qualificação profissional. Ou seja, a percepção da PCD sobre o domínio das tarefas, compreensão dos termos profissionais e seu conhecimento profissional são influenciados pelo tempo de experiência na empresa;

- quanto maior o tempo de experiência da PCD na empresa atual, menor a percepção de não-integração à organização. Ou seja, à medida que aumenta a experiência da PCD na empresa, aumenta também a percepção de sua integração à organização e sua percepção de que está preparada para ter um bom desempenho e ter o domínio do seu cargo, normas e palavras utilizadas;
- quanto maior a faixa salarial da PCD, maior a percepção de acesso à linguagem e tradição. Ou seja, as PCD com maior nível salarial tendem a ter maior conhecimento da história da empresa, de suas tradições, das siglas e das pessoas mais importantes;
- quanto maior a faixa salarial da PCD, maior a percepção de acesso às informações na organização;
- não foi encontrada relação entre o fator integração às pessoas e os dados sociodemográficos, como a faixa salarial, do tempo de experiência na empresa, da experiência prévia da PCD, da sua faixa etária e da escolaridade. Ou seja, esses fatores sociodemográficos não interferem na integração das pessoas;
- não foi encontrada relação entre a percepção de competência e proatividade e os dados sociodemográficos como a faixa salarial, do tempo de experiência na empresa, da experiência prévia da PCD, da sua faixa etária e da escolaridade. Ou seja, esses fatores sociodemográficos não interferem na percepção da PCD de que possuem o domínio das tarefas e são capazes de fazer um bom trabalho e inovar.
- a faixa etária, a escolaridade e a experiência anterior não estão correlacionadas com os fatores de socialização organizacional.

Esses resultados apontam para o fato de que o tempo de experiência na empresa contribui positivamente para a socialização e adaptação da PCD na organização. Daí, a importância do acompanhamento das PCD nesse período inicial de trabalho, do suporte dos gestores e pares e da gestão das PCD para que continuem na organização. Como a contratação da maior parte das PCD foi a partir do ano de 2009, elas ainda têm pouco tempo na organização. À medida que continuarem na organização por maior tempo, maior tenderá a ser sua socialização, ou seja, maior será o acesso às informações, à linguagem, maior a percepção de competência e qualificação e maior será a integração às pessoas e à organização.

Pesquisa realizada por Oliveira *et al.* (2008) sobre a socialização organizacional dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) encontrou correlação positiva e estatisticamente significativa entre o tempo de serviço na instituição e três fatores: acesso a informações, objetivos e valores organizacionais, e linguagem e tradição. Nesse estudo, também se observou correlação positiva desses fatores com o tempo total de serviço,

indicando que tanto a experiência na organização quanto a experiência prévia contribuem para a socialização.

5.3.5 Percepções dos gestores sobre a socialização e adaptação das pessoas com deficiência

Está, então, implícito,
que não é para o diferente que se deve olhar
em busca de compreensão da diferença,
mas sim para o comum.
Erving Goffman

O questionário respondido pelos gestores trouxe uma questão aberta sobre a socialização das PCD. Essas respostas foram submetidas à análise de conteúdo e estão expressas na Tabela 24, a qual apresenta a matriz de agrupamento temático com as respostas dos gestores para a pergunta "Expresse sua opinião a respeito da socialização e adaptação das pessoas com deficiência desta organização". Obtiveram-se 167 respostas a essa pergunta. Essas foram organizadas em três categorias principais, sendo que 104 gestores apontaram para uma boa socialização, 37 gestores falaram de alguma dificuldade no processo de socialização e 26 gestores emitiram uma resposta racional, parecendo expressar uma opinião desejável socialmente.

Tabela 24.

Matriz de agrupamento temático com a opinião dos gestores sobre a socialização e adaptação das pessoas com deficiência

Categoria	Sub-categoria	N	%
Boa socialização		104	62%
Dificuldade na socialização (37 respostas = 21%)	Melhor preparo dos gestores	12	35%
	Falta melhor acessibilidade	11	32%
	Dificuldade comportamental das PCD	4	12%
	Preconceito	4	12%
	Falta ampliar as oportunidades	2	6%
	Falta divulgar o programa	1	3%
Respostas Racionais - desejáveis socialmente		26	16%

A maioria dos gestores afirmou que as PCD tiveram boa adaptação na empresa e que estão socializadas. Várias respostas reforçaram o tratamento e a adaptação similar ao das pessoas sem alguma deficiência:

> *Em minha área e em outras mais próximas, percebo uma clara integração entre as pessoas envolvidas. Estamos quebrando barreiras e preconceitos* (gestor 17).
> *Acredito que sejam tão socializadas quanto às sem deficiência* (gestor 16).
> *Tenho notado cada vez mais uma rotina normal de convivência e relacionamento. As pessoas estão a cada dia entendendo mais como conviver com diferenças, e os locais de trabalho estão cada dia mais adaptados* (gestor 11).
> *Não vi problema com a socialização e adaptação. Existe uma cobrança profissional como acontece com qualquer empregado, sem mais nem menos* (gestor 10).

Apesar do predomínio das respostas enfatizando uma boa socialização (62%), alguns gestores apontaram ocorrência de alguma dificuldade na socialização (21%). A capacitação para os gestores aprenderem a conviver com as diferenças e a falta de acessibilidade são os principais aspectos apontados que podem dificultar a socialização:

> *Acredito que a socialização está acontecendo da melhor forma possível, mas acho que com mais capacitação para os gestores poderíamos atingir resultados ainda melhores* (gestor 112).
> *Deve ser aprimorado, preparado gestores, pares e colegas, o ambiente para esta socialização* (gestor 110).
> *Ainda precisamos evoluir nos quesitos físicos, a fim de adequar nossas instalações para qualquer tipo de deficiência. Precisamos ampliar nossos conhecimentos sobre o processo de gestão para pessoas. Os* sites *ainda não estão preparados para receber alguns tipos de deficientes, mas estamos evoluindo* (gestor 115).

A falta de acessibilidade é um ponto importante de adequação da organização. Ela é apontada pelas PCD como principal aspecto a ser melhorado no programa de inclusão, aparece nas respostas dos gestores na pergunta sobre o programa de inclusão e surge também na pergunta sobre a socialização das PCD. Observa-se, assim, alta frequência de citação pelos sujeitos da pesquisa, inclusive na pergunta sobre a socialização, a qual não abordava diretamente esse assunto, surgiu também no relato de situações de dificuldades vivenciadas pelas PCD e foi observada na visita realizada nas unidades. Pesquisa realizada por Lima (2012) sobre as repercussões psicossociais da acessibilidade urbana para pessoas com deficiência física ressalta que a maneira como elas percebem e utilizam o espaço influencia na satisfação com o trabalho, nas relações sociais e em aspectos psicossociais importantes como

sentimento de segurança, autonomia e independência. Daí, a importância de se garantirem condições físicas adequadas que não exponham as pessoas a dificuldades ou constrangimentos. “Essa experiência com o espaço pode ser determinante para a permanência das pessoas em um emprego ou até mesmo em uma cidade” (p. 69) e a ausência da acessibilidade “ultrapassa a questão das barreiras físicas, implicando impactos atitudinais que reforçam o preconceito, o estigma e a exclusão social dessas pessoas” (p. 68).

Para quatro dos gestores, algumas características comportamentais das PCD, como baixa estima, insegurança e inibição, podem dificultar a sua socialização. Pesquisa realizada por Pereira *et al.* (2008) também encontrou dificuldades interpessoais entre as PCD. Observa-se nas falas dos gestores que essas características não são vistas como impeditivas ou imutáveis, mas, pelo contrário, têm sido percebidas como aspectos a serem desenvolvidos e passíveis de serem superados:

> *A princípio, observa-se insegurança e, em situações de cobrança, escutam-se justificativas. No decorrer do processo, o alinhamento, a confiança, o respeito predomina e as pessoas passam a se sentir dono do processo* (gestor 105)
> *Elas quando chegam sentem-se inferiores, mas a empresa trabalha de maneira a deixá-los de forma confortável e de igualdade a todos os empregados e com tão pouco tempo eles estão ambientados e mais próximos* (gestor 106).
> *Por ser um programa recente, ainda percebemos muitos deficientes se mantendo isolados dos demais empregados. Há necessidade de apoderá-los para se impor no ambiente* (gestor 108).

O preconceito é apontado por quatro gestores como um aspecto que dificulta a socialização das PCD. Pela quantidade de gestores que abordam esse assunto (somente quatro em 198 que participaram da pesquisa), pela observação dos relatos que apontam para fatos isolados, pelo fato de 37 gestores citarem a quebra de paradigma como aspecto positivo do programa de inclusão e pelo fato de a matriz de inclusão prevalecer na organização, observa-se que o preconceito vem sendo superado e que a convivência e a comprovação de competência pelas PCD têm contribuído para isso:

> *Acho que ainda existe algum preconceito. Porém, ele é superado a partir do ponto que o deficiente mostra que é competente. Portanto, o processo de seleção tem que ser muito criterioso* (gestor 123).
> *No geral, eu observo que não há discriminação, porém existem alguns casos isolados. É preciso melhorar a estrutura física para receber os deficientes* (gestor 129).

Em algumas das respostas (16%), percebe-se um conteúdo mais racional e desejável socialmente. Portanto, foram considerados numa categoria específica:

> *A socialização das pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho é um grande passo nos dias de hoje. A igualdade deve ser dada a todos...* (gestor 151)
> *Não é a deficiência que define a qualidade e a performance das pessoas. Sua formação técnica e caráter é que as define* (gestor 150).

Ao pesquisar uma grande empresa referência em inclusão, Vitor (2011) verificou que, mesmo sendo uma empresa com boas práticas de inclusão, foram encontradas algumas dificuldades de adaptação e socialização no início do trabalho. Estas foram sendo superadas com o tempo e o trabalho, "o que pode constituir-se em uma característica do ser humano em geral, independente da deficiência e da organização onde está inserido" (p. 174). É ressaltado nas entrevistas com os gestores que as dificuldades ocorreram no início da convivência, assim como pode ocorrer com outras pessoas e que elas foram superadas com o tempo. O caminho para essa superação é apontado pela autora: "É preciso uma boa gestão e uma capacidade de enxergar além da deficiência para perceber que dificuldades, em qualquer processo de adaptação ao trabalho, acontecem independentemente de ter ou não uma deficiência" (p. 153).

No questionário respondido pelas PCD para a pergunta "como você percebe sua adaptação e integração", 89% das pessoas percebem-se integradas conforme a Tabela 25. Entretanto, seis pessoas responderam que não se percebem integradas e 26 com um pouco de dificuldade na integração. Ao analisar os dados sociodemográficos dessas pessoas que não se percebem integradas ou com alguma dificuldade de integração, constata-se que 69% delas têm entre 31 e 40 anos, 81% são pessoas com deficiência física, 87,5% têm até três anos de experiência na empresa e 97% não estão no primeiro emprego formal. Nas variáveis escolaridade e área de trabalho, a distribuição das pessoas é diversificada.

Tabela 25.

Percepção das pessoas com deficiência sobre sua adaptação e integração

Pergunta	Escala	N	%
Como você percebe sua adaptação e integração?	Totalmente integrado	127	44%
	Integrado	130	45%
	Com um pouco de dificuldade de integração	26	9%
	Não me sinto integrado	6	2%

Ao analisar em qual Estado ocorreu maior frequência de pessoas com alguma dificuldade de integração, tem-se o estado do ES com dez pessoas. No estado de MG, foram seis pessoas; no PA, foram cinco; e no RJ, quatro. Nos demais Estados, foram uma ou duas pessoas, indicando que a percepção de dificuldade de adaptação foi maior no ES, mas encontra-se distribuída entre os Estados.

Com base nos resultados dessa pergunta, em que apenas 11% revelam alguma dificuldade na integração ou não se sentem integrados, no resultado do fator não-integração à organização que, se for invertido, revela que, numa escala até 05, obteve-se uma média 4,5, revelando alta concordância com a integração à organização e na percepção dos gestores, mostrando que, na pergunta sobre sua opinião sobre a socialização, 62% das respostas falam de uma boa socialização, evidencia-se que prevalece na organização boa socialização das PCD. Esses resultados corroboram o resultado de Vitor (2011), indicando que certa dificuldade inicial de adaptação pode ocorrer com algumas pessoas, e isso independe de se ter ou não deficiência.

5.3.6 Análise de *cluster*

As análises apresentadas até este momento focaram nos fatores de socialização organizacional em separado e nas suas relações com fatores sociodemográficos. Na busca de melhor apreensão sobre a socialização organizacional e na delimitação de perfis de socialização que levem em consideração a junção de alguns fatores, aplicou-se a análise de *cluster* no conjunto dos sete fatores de socialização organizacional. Identificaram-se quatro perfis de socialização, conforme é apresentado na Tabela 26, onde é apresentada a média de cada fator de socialização. No fator "não-integração à organização", um baixo resultado indica que as pessoas percebem que estão integradas na organização.

Tabela 26.

***Cluster* de socialização organizacional**

Cluster	Acesso às informações	Competência e pró-atividade	Não integração à organização	Qualificação	Objetivos e valores	Integração às pessoas	Linguagem e tradição	Média geral	Nº pessoas
Cluster 1	3,80	4,08	2,23	3,81	3,87	3,76	3,58	3,59	139
Cluster 2	2,79	3,39	2,43	2,96	3,07	2,71	2,94	2,90	18
Cluster 3	4,76	4,84	1,10	4,79	4,84	4,70	4,62	4,24	46
Cluster 4	4,10	4,43	1,55	4,36	4,26	4,33	3,88	3,84	88
Média geral	3,86	4,19	1,83	3,98	4,01	3,87	3,76	3,64	291

***Cluster* 1: perfil da socialização moderada e da diversidade.** Neste *cluster*, foram contemplados 139 participantes, com uma média geral de 3,6 nos fatores de socialização organizacional. A média de todos os fatores foi próxima a 4. Apenas o fator competência e proatividade ultrapassou o valor de 4 (4,08); valor mais baixo em linguagem e tradição (3,58). Não-integração à organização ficou com média de 2,23. Prevalecem neste grupo os participantes de todos os Estados, de todas as idades e de todas as escolaridades. Neste grupo, concentra-se o maior número de reabilitados, de pessoas com deficiência visual e auditiva, por isso o termo diversidade empregado neste *cluster*. Neste grupo, encontram-se 48% das PCD da organização. Já o termo de socialização moderada foi empregado, pois é o perfil em que todas as médias estão abaixo da média geral dos *clusters*, entre o nível 03 e 04, tendendo a uma posição equidistante em relação às extremidades.

- *Cluster* 2: perfil com dificuldade de socialização. Este grupo englobou 18 participantes, sendo a média geral de 2,9 nos fatores de socialização organizacional. A média é acima de 3 somente em competência e proatividade e em objetivos e valores organizacionais. Nos demais fatores, a média é abaixo de 3. A média mais baixa é em integração às pessoas (2,71) e no acesso às informações e políticas (2,79). Possui média alta no fator não-integração à organização (2,43), o que revela dificuldade na apreensão da cultura, valores e domínio do trabalho. Prevalecem neste grupo pessoas de todos os Estados e de todas as escolaridades. Prevalecem pessoas com deficiência física, com até três anos de experiência na organização, com rendimento de três e cinco salários mínimos e que se percebem com alguma dificuldade de integração. Elas tendem a avaliar o programa de inclusão como bom ou insatisfatório.

- *Cluster* 3: perfil da alta socialização e identificação com a organização. Neste grupo, estão 46 participantes, com uma média geral de 4,2 nos fatores de socialização organizacional. Neste grupo, estão os participantes com média de todos os fatores próximos a 5 e, no fator não-integração à organização, próximo a 1. Neste grupo, há predomínio de pessoas dos estados de MG e PA e na idade de 21 a 30 anos. Há pessoas com todos os tipos de deficiência. Prevalecem pessoas com alta escolaridade, que estão no primeiro emprego, que se percebem totalmente integradas e com uma percepção positiva do programa de inclusão. Entre os fatores de socialização organização, os com escores mais altos são competência e proatividade e objetivos e valores organizacionais, ambos com 4,84, revelando

um grupo com forte identificação com a organização e seus valores, bem como percepção positiva de que são competentes e capazes de executar seu trabalho.

- *Cluster* 4: perfil integrado. Neste grupo, estão 88 participantes, média geral de 3,8 nos fatores de socialização organizacional. Média acima de 4 na maioria dos fatores. A média mais baixa foi em linguagem e tradição (3,88). Prevalecem neste grupo pessoas dos estados do MA e MG e com deficiência física. Além disso, prevalecem pessoas com alta escolaridade, que se percebem totalmente integradas e com percepção positiva do programa de inclusão. Percebem-se com qualificação e competência para exercer suas atribuições, tendo percepção de que possuem adequada socialização na organização.

Foi realizado o teste do qui-quadrado com o objetivo de se verificar se os *clusters* estão relacionados com algumas variáveis sociodemográficas.

Para a variável Estado em que trabalha, o resultado do teste qui-quadrado indica relação de dependência (χ^2 = 81,437, com 27 graus de liberdade e valor de p = 0,000). Nos estados do MS e SE, embora sejam estados com menos PCD, os participantes estão distribuídos nos *clusters* 1, 2 e 4. Esses Estados não têm participantes no *cluster* 3, que é o de pessoas totalmente integradas e são os Estados que têm maior número de participantes do *cluster* 2, onde estão as pessoas com dificuldade de integração. O estado do RJ, embora tenha participantes nos quatro *clusters*, chama a atenção também por ter número menor de PCD e ter participantes no *cluster* 2. Nos estados de MG e PA, predominam participantes nos *clusters* 1, 3 e 4, indicando a prevalência de boa socialização. No estado do MA, predominam os participantes dos *clusters* 4 e 1, indicando socialização adequada.

Para a pergunta "Como você percebe sua adaptação e integração na empresa?", foi encontrada uma relação de dependência com os *clusters* (χ^2 = 108,131, com 9 graus de liberdade e valor de p= 0,000). No *cluster* 1, predominam as pessoas integradas e totalmente integradas, respectivamente. No *cluster* 2, predominam as pessoas com um pouco de dificuldade de integração. No *cluster* 3, predominam as pessoas totalmente integradas. No *cluster* 4, predominam as pessoas totalmente integradas e integradas, respectivamente.

5.3.7 Análise multivariada dos fatores de socialização organizacional

Com o objetivo de verificar se existe relação entre as concepções de deficiência dos gestores que trabalham com PCD e a percepção dessas pessoas sobre seu processo de socialização, foram realizadas análises estatísticas multivariadas por meio da análise de regressão linear múltipla. Em todas as análises, a variável dependente foi os fatores de socialização organizacional das PCD. Como variável independente utilizaram-se as concepções de deficiência dos gestores e algumas variáveis sociodemográficas dos gestores.

Para cada fator de socialização organizacional, foram feitas duas análises de regressão múltipla. Num primeiro momento, utilizaram-se como variável independente somente as concepções de deficiência dos gestores. Nessas análises, buscou-se verificar o quanto as concepções de deficiência influenciam por si só a socialização organizacional. Num segundo momento, junto com as concepções de deficiência dos gestores, utilizaram-se também algumas variáveis sociodemográficas. Essa segunda análise, pretendeu-se verificar o quanto as variáveis sociodemográficas, somadas às concepções de deficiência, influenciam na socialização.

Os modelos de regressão foram construídos por meio do método *stepwise*, no qual a seleção de entrada das variáveis preditivas é feita estatisticamente, e não tendo como base hipóteses teóricas prévias, como ocorre no método hierárquico. No método *setpwise*, são fornecidos vários modelos de regressão, com diferentes combinações de variáveis independentes, segundo uma ordem decrescente de importância explicativa para as variações observadas.

Para cada análise realizada, foi calculado o índice de *Durbin-Watson* (DW), que testa se os resíduos adjacentes ao plano de regressão são correlacionados e corrobora a hipótese de distribuição normal dos dados quando seus valores são próximos ou superiores a 2. Além disso, em todas as análises, foi incluída a constante nos modelos de regressão. A seguir, são apresentadas as Tabelas referentes aos dados das análises de regressão múltipla conduzidas. Nessas Tabelas, estão presentes apenas os resultados que foram significativos nos modelos finais de cada análise, ou seja, aqueles modelos que explicaram melhor a variação dos escores globais de mudança percebida.

Na Tabela 27, são apresentados os resultados da análise de regressão linear múltipla do fator qualificação profissional, o qual foi medido no Inventário de Socialização Organizacional respondido pelas PCD, em comparação com as variáveis concepções de deficiência, medidas no inventário respondido pelos gestores.

Tabela 27. Análise de regressão linear múltipla do fator qualificação profissional e das variáveis concepções espiritual e da inclusão

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	4,29	0,35		12,17	0,00*	R^2 = 0,081
Concepção Espiritual	0,13	0,06	0,24	2,19	0,03*	F(2,77) = 3,377 p = 0,39*
Concepção baseada inclusão	-0,11	0,07	-0,17	-1,53	0,13	[DW] = 2,098

Nota: * p < 0,05

O modelo final dessa análise apresentou a seguinte reta de regressão, para o conjunto de variáveis investigadas: **y = +4,29 + 0,13 concepção espiritual - 0,11 concepção baseada na inclusão**. O valor de R^2 ajustado foi igual a 0,081, indicando que as concepções espirituais e baseadas na inclusão dos gestores explicaram 8,1% da percepção das pessoas PCD no fator qualificação profissional, isto é, no quanto as PCD se percebem tendo a preparação para o exercício do cargo que ocupam e o quanto acreditam atender às expectativas da organização. Esse resultado indica que a percepção de qualificação profissional das PCD é maior quando ocorre a presença da concepção espiritual. Uma hipótese levantada para explicar essa influência é o fato de que os gestores que compartilham essa concepção tendem a ter uma relação mais paternalista, de ajuda, de apoio e mais próxima às PCD, o que pode contribuir para a percepção de que são qualificados para o trabalho e atenderem melhor às expectativas da organização. Já na presença da concepção baseada na inclusão, há tendência a diminuir a percepção de qualificação. Como as pessoas que partilham essa concepção possuem a crença de que o desempenho independe da deficiência, pode ocorrer alta expectativa em relação à qualificação e ao desempenho das PCD. Das PCD dessa organização que participaram desta pesquisa, 38% têm Ensino Médio completo, 77% estão nessa empresa há menos de três anos e 13% estão no seu primeiro emprego. Aliada a esses dados, a organização é do ramo privado e privilegia o alto desempenho e escolaridade de seus empregados. Diante desse contexto de cobrança, de exigência, de na sua maioria não ter alta qualificação e serem novos na organização, ao se compararem com as demais pessoas, as PCD podem se perceber menos qualificadas. Outra hipótese levantada para explicar a influência da concepção baseada nos pressupostos da inclusão de forma negativa é o fato de os gestores darem uma resposta desejável socialmente para se enquadrarem nessa concepção, mas, na prática, perceberem as PCD como menos qualificadas e como desviantes da normalidade. Ao comparar a importância relativa das duas variáveis preditivas, por meio do valor de beta padronizado,

percebe-se que a concepção espiritual pareceu ser mais importante. Segundo esses valores, dispostos na Tabela 26, o aumento de uma unidade na variável concepção espiritual indica aumento de 0,24 unidades na medida de percepção de qualificação profissional. Por outro lado, o aumento de uma unidade na concepção baseada na inclusão resulta na diminuição de 0,17 unidades na medida de percepção de qualificação profissional.

Na Tabela 28, é apresentada a análise de regressão linear múltipla do fator qualificação profissional, utilizando-se, além das variáveis concepções de deficiência, outras variáveis sociodemográficas. Para esse fator em específico, foram incluídas como variáveis independentes: concepção espiritual, concepção da inclusão, Estado, tipo de deficiência e escolaridade. Pode-se observar que a presença dessas variáveis interfere em 26,2% na percepção de qualificação profissional.

Tabela 28.

Análise de regressão linear múltipla do fator qualificação profissional e das variáveis concepção espiritual, concepção da inclusão, Estado, tipo de deficiência e escolaridade

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,542	0,622		5,692	0	R^2 = 0,262
Concepção espiritual	0,166	0,069	0,294	2,402	0,019*	F(13,63) = 1,718
Concepção da inclusão	-0,123	0,079	-0,191	-1,572	0,121	p = 0,079
Estado Maranhão	0,89	0,352	0,323	2,527	0,014*	[DW] = 2,264
Estado Minas Gerais	0,547	0,245	0,368	2,228	0,029*	
Estado Mato Grosso do Sul	0,511	0,362	0,202	1,411	0,163	
Estado Pará	0,667	0,28	0,43	2,384	0,02*	
Estado Rio de Janeiro	0,738	0,298	0,38	2,481	0,016*	
Gerencia pessoa com deficiência física	-0,273	0,21	-0,155	-1,301	0,198	
Escolaridade - superior incompleto	-0,269	0,58	-0,063	-0,463	0,645	
Escolaridade - superior completo	0,413	0,389	0,241	1,062	0,292	
Escolaridade - especialização	0,487	0,387	0,353	1,26	0,212	
Escolaridade - mestrado	0,708	0,462	0,318	1,531	0,131	
Escolaridade - doutorado	0,505	0,555	0,144	0,909	0,367	

Nota: * $p < 0,05$

Esse resultado indica que a percepção de qualificação profissional das PCD é maior quanto maior for a escolaridade dos gestores. Os gestores com superior incompleto interferem negativamente na percepção de qualificação profissional por parte das PCD. Em contrapartida, gestores com superior completo ou especialização interferem positivamente na percepção de qualificação. Os gestores que trabalham especificamente com pessoas com

deficiência física interferem negativamente na percepção de qualificação profissional. Ou seja, a percepção de qualificação profissional das PCD é pior quando os gestores trabalham apenas com pessoas com deficiência física. Conforme é apresentado na Tabela 28, a variável Estado exerce diferentes influências na percepção de qualificação profissional. As PCD têm percepção melhor de sua qualificação profissional quando os gestores são do RJ e têm percepção pior de sua qualificação profissional quando os gestores são do MS. Ao comparar a importância relativa das variáveis preditivas, por meio do valor de beta padronizado, percebe-se que a concepção espiritual, os Estados e a escolaridade a partir do superior completo interferem positivamente na percepção de qualificação profissional. Já na concepção baseada na inclusão, o fato de gerenciar pessoas somente com deficiência física e ter o ensino superior incompleto influencia negativamente a percepção de qualificação embora em menor intensidade.

As concepções de deficiência dos gestores, ao serem utilizadas de forma exclusiva na análise de regressão, explicam somente em 8,1% a percepção de qualificação profissional nas PCD. Já quando se utilizam as concepções de deficiência juntamente com as variáveis sociodemográficas Estado, tipo de deficiência que se gerencia e escolaridade, encontra-se influência de 26,2%.

Na Tabela 29, é apresentada a análise de regressão linear múltipla do fator objetivos e valores organizacionais (variável dependente) e da concepção baseada na normalidade (variável independente).

Tabela 29.

Análise de regressão linear múltipla do fator objetivos e valores organizacionais e da concepção baseada na normalidade

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,76	0,23		16,42	0,00*	R^2 = 0,041
Concepção baseada na normalidade	0,14	0,07	0,2	1,84	0,07	F(1,78) = 3,374 p = 0,70 [DW] = 1,817

Nota: * p < 0,05

O modelo final dessa análise apresentou a seguinte reta de regressão: **y = +3,76 + 0,14 concepção baseada na normalidade**. O valor de R^2 ajustado foi igual a 0,041, indicando que

a concepção baseada na normalidade dos gestores explica 4,1% da percepção das PCD no fator objetivos e valores organizacionais. Esse resultado indica que, quando os gestores percebem a deficiência como um desvio da normalidade e acreditam que apenas alguns trabalhos são adequados para as PCD, essas pessoas acreditam que conhecem a organização, sabem identificar seu papel, objetivos, metas e prioridades de ações, incorporando os valores da organização e se identificando com ela. Ao analisar a importância da variável preditiva, por meio do valor de beta padronizado, percebe-se que a concepção baseada na normalidade, apesar de exercer influência positiva, é de baixa intensidade. O aumento de uma unidade nessa variável indica o aumento de 0,2 unidades na medida de percepção de objetivos e valores organizacionais.

Na Tabela 30, é apresentada a análise de regressão linear múltipla do fator objetivos e valores organizacionais, utilizando-se, além das variáveis concepções de deficiência, outras variáveis sociodemográficas. Para esse fator em específico, foram incluídas como variáveis independentes a concepção baseada na normalidade, a escolaridade e o tipo de deficiência. Pode-se observar que a presença dessas variáveis interfere em 16,9% na percepção de objetivos e valores organizacionais.

Tabela 30.

Análise de regressão linear múltipla do fator objetivos e valores organizacionais e das variáveis concepções baseada na normalidade, escolaridade e tipo de deficiência

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	2,766	0,464		5,956	0,00*	R^2 = 0,169
Conceção baseada na normalidade	0,246	0,081	0,367	3,024	0,003*	F(7,69) = 2,011
Escolaridade - superior incompleto	0,476	0,458	0,14	1,04	0,302	p = 0,066
Escolaridade - superior completo	0,623	0,312	0,455	1,998	0,05*	[DW] = 1,754
Escolaridade - especialização	0,848	0,298	0,771	2,849	0,006*	
Escolaridade - mestrado	0,883	0,344	0,497	2,565	0,012*	
Escolaridade - doutorado	0,573	0,406	0,204	1,411	0,163	
Gerencia pessoa com deficiência física	-0,088	0,161	-0,063	-0,546	0,587	

Nota: * $p < 0,05$

Ao analisar a influência das variáveis dependentes, percebe-se que, à medida que aumenta a escolaridade do gestor, aumenta também a influência na percepção dos objetivos e valores organizacionais. Já o fato de o gestor gerenciar exclusivamente pessoas com deficiência física interfere negativamente na percepção de objetivos e valores. Verifica-se, então, que na medida em que o gestor tem uma percepção sobre a deficiência baseada na

normalidade e maior escolaridade, aumenta-se a percepção das PCD de que conhecem os objetivos, tradições, prioridades e história da organização. Por outro lado, quando esses mesmos gestores trabalham apenas com pessoas com deficiência física, essa percepção das PCD quanto aos objetivos e valores organizacionais diminui. Necessária se faz a realização de novas pesquisas para entender o que acontece nesses casos especificamente, o que interfere na percepção das PCD sobre o conhecimento dos objetivos, tradições, prioridades e história da organização.

Ao utilizar somente a concepção baseada na normalidade na análise de regressão, esta explica somente em 4,1% a percepção de objetivos e valores organizacionais das PCD. Já quando se utiliza a concepção baseada na normalidade juntamente com as variáveis sociodemográficas tipo de deficiência que se gerencia e escolaridade, encontra-se uma influência de 16,9%.

A Tabela 31 apresenta os resultados da análise de regressão referente ao fator acesso às informações e políticas comparativamente às variáveis de concepções de deficiência.

Tabela 31.

Análise de regressão linear múltipla do fator acesso às informações e políticas e das variáveis concepções de deficiência

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,28	0,42		7,84	0,00*	R^2 = 0,116
Concepção espiritual	0,12	0,05	0,28	2,37	0,02*	F(3,76) = 3,327
Percepção dos benefícios da contratação	0,15	0,08	0,19	1,79	0,08	p = 0,024*
Perceção de desempenho	-0,11	0,08	-0,18	-1,48	0,14	[DW] = 2,15

Nota: * $p < 0,05$

A reta de regressão do modelo final dessa análise foi a seguinte: **y = +3,28 + 0,12 Concepção espiritual + 0,15 percepção dos benefícios da contratação – 0,11 percepção de desempenho**. O valor obtido para R^2 ajustado foi igual a 0,116, mostrando que 11,6% da influência das variáveis investigadas sobre o grau de percepção de acesso às informações e políticas pelas PCD foram explicados pela concepção espiritual, pela percepção de benefícios da contratação e pela percepção de desempenho. Esse resultado indica que quanto maior era a concepção espiritual e dos benefícios da contratação, maior era o grau de percepção de acesso às informações e políticas, isto é, as PCD percebem com mais clareza as relações de poder na organização e suas possibilidades de participar do processo decisório, conhecendo melhor a

estrutura e o funcionamento da organização. Já para a percepção de desempenho, quando os gestores têm percepção de que as PCD têm desempenho pior que as demais pessoas, é menor a percepção de acesso às informações e políticas. A análise dos valores de beta padronizado permite afirmar que a concepção espiritual tem importância preditiva maior que as demais variáveis, pois tem valor maior. Enquanto o aumento de uma unidade na variável concepção espiritual resulta no aumento de 0,28 unidades no escore de percepção de acesso às informações e políticas, o mesmo aumento em relação à percepção dos benefícios da contratação implica aumento de 0,19 unidades na mudança percebida. Já o aumento de uma unidade na percepção de desempenho implica a diminuição de 0,18 unidades no escore de percepção de acesso às informações e políticas. Essa é uma indicação de que possivelmente quando os gestores avaliam o desempenho das PCD como negativos, eles tendem a compartilhar menos as informações e políticas da organização. No entanto, novas pesquisas são necessárias para aprofundar essas questões.

A Tabela 32 apresenta os resultados da análise de regressão referente ao fator acesso às informações e políticas comparativamente às variáveis de concepções de deficiência e variáveis sociodemográficas. Para essa análise de regressão, foram incluídas como variáveis independentes a concepção espiritual, a concepção baseada na inclusão, a percepção dos benefícios da contratação, o tempo em que se trabalha com PCD e o tipo de deficiência que se gerencia. Essas variáveis explicam 25,7% do grau de percepção de acesso às informações e políticas.

Tabela 32.

Análise de regressão linear múltipla do fator acesso às informações e políticas e das variáveis concepções de deficiência e variáveis sociodemográficas

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,696	0,464		7,965	0,00*	R^2 = 0,257
Concepção espiritual	0,094	0,045	0,23	2,1	0,04*	F(8,66) = 2,855
Concepção baseada na inclusão	-0,105	0,054	-0,225	-1,932	0,058	p = 0,009*
Perceção do benefício da contratação	0,222	0,088	0,29	2,53	0,014*	[DW] = 2,082
Tempo em que trabalha com PCD - 1 a 3 anos	-0,207	0,138	-0,2	-1,503	0,138	
Tempo em que trabalha com PCD - 3,1 a 6 anos	-0,187	0,271	-0,085	-0,692	0,491	
Tempo em que trabalha com PCD - 6,1 a 9 anos	-0,602	0,243	-0,303	-2,474	0,016*	
Tempo em que trabalha com PCD - 9,1 a 12 anos	0,007	0,477	0,002	0,015	0,988	
Gerencia pessoa com deficiência física	-0,301	0,137	-0,236	-2,192	0,032*	

Nota: * $p < 0,05$

Observa-se, de acordo com a Tabela 32, que a concepção espiritual e a percepção dos benefícios da contratação influenciam positivamente a percepção de acesso às políticas e informações. Já a concepção baseada na inclusão, o tempo em que se trabalha com as PCD e o fato de gerenciar pessoas com deficiência física influenciam negativamente no grau de percepção de acesso às informações. Uma hipótese que se levanta é que os gestores que têm percepção baseada nos pressupostos da inclusão, isto é, que acreditam que quando a organização oferece condições e instrumentos de trabalho adequados às PCD elas têm desempenho similar às demais pessoas e, além disso, gerenciam apenas pessoas com deficiência física, menos as PCD acreditam ter informações e acesso ao processo decisório. Necessário verificar em futuras pesquisas se as respostas dos gestores estavam pautadas apenas em critérios de desejabilidade social. Por esse motivo, não se traduziram em comportamentos que pudessem influenciar a percepção das PCD; ou se gestores com esse tipo de concepção de deficiência têm um estilo de gestão menos voltado para as necessidades das pessoas e acreditam que o que precisam fazer é apenas dar as condições materiais de trabalho de que elas necessitam.

Ao utilizar somente as concepções de deficiência na análise de regressão, encontra-se uma explicação de 11,6% na percepção de acesso às informações e políticas pelas PCD. Já quando se utilizam as concepções de deficiência e as variáveis sociodemográficas tipo de deficiência que se gerencia e tempo em que se trabalha com as PCD, encontra-se uma influência de 25,7%.

Na Tabela 33, é apresentada a análise de regressão linear múltipla do fator domínio da linguagem e tradição e da percepção da necessidade de treinamento.

Tabela 33.

Análise de regressão linear múltipla do fator domínio da linguagem e tradição e da percepção da necessidade de treinamento

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,524	0,196		17,978	0,00*	R^2=0,035
Percepção da necessidade de treinamento	0,074	0,044	0,186	1,671	0,099	F(1,78) = 2,793 p = 0,099 [DW] = 1,969

Nota: * p < 0,05

A reta de regressão do modelo final dessa análise foi a seguinte: **y = +3,524 + 0,074 percepção da necessidade de treinamento**. O valor obtido para R^2 ajustado foi igual a 0,035, mostrando que 3,5% da influência sobre o grau de percepção de domínio da linguagem e tradição pelas PCD foram explicados pela percepção da necessidade de treinamento. Esse resultado indica que quanto maior era a percepção da necessidade de treinamento por parte dos gestores para trabalhar com PCD, mais essas pessoas percebem serem capazes de utilizar os termos técnicos de sua profissão ou os termos característicos da cultura da organização. Uma hipótese que se levanta é de que esses gestores, tendo percepção das lacunas que possuem em sua formação, têm também o cuidado de repassar melhor as informações para as PCD que com eles trabalham, garantindo a elas percepção melhor da linguagem e tradição da organização. O aumento de uma unidade na variável percepção da necessidade de treinamento resulta no aumento de 0,186 unidades no escore de percepção de domínio da linguagem e tradição.

Na Tabela 34, é apresentada a análise de regressão linear múltipla do fator domínio de linguagem e tradição comparativamente às variáveis concepções de deficiência e dados sociodemográficos. Para esse fator, foram incluídas como variáveis independentes e percepção dos benefícios da contratação e tipo de deficiência que se gerencia. Essas variáveis explicam em 6,6% o grau de percepção de domínio da linguagem e tradição.

Tabela 34.

Análise de regressão linear múltipla do fator domínio de linguagem e tradição e das variáveis percepção dos benefícios da contratação e tipo de deficiência

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,56	0,442		8,056	0,00*	R^2 = 0,066
Percepção dos benefícios da contratação	0,105	0,087	0,137	1,217	0,227	F(2,74) = 2,610 p = 0,80
Gerencia pessoa com deficiência física	-0,279	0,15	-0,209	-1,856	0,067	[DW] = 1,9

Nota: * $p < 0,05$

A variável independente percepção de benefícios de contratação exerce uma influência positiva no domínio da linguagem e tradição. Ou seja, aumento de uma unidade nessa variável aumenta em 0,137 unidades o domínio da linguagem e tradição. Já o fato de gerenciar somente pessoas com deficiência física em comparação com o gerenciamento de outros tipos de deficiência, na sua presença, diminui o grau de percepção de domínio da linguagem e

tradição. Novamente, aparece a questão da gestão de PCD, interferindo negativamente na percepção de socialização. A hipótese que pode, em princípio, ser levantada é de que as pessoas com deficiência física admitidas na organização têm normalmente deficiências mais leves, o que pode levar os gestores a se ocuparem menos com a transmissão de informações relevantes sobre a organização por minimizarem os impactos da deficiência. O aumento de uma unidade na variável gerencia pessoa com deficiência física implica a diminuição de 0,209 unidades no domínio da linguagem e tradição.

Ao utilizar exclusivamente como variável independente as concepções de deficiência na análise de regressão, encontra-se explicação de 3,5% na percepção de domínio da linguagem e tradição pelas PCD. Já quando se utilizam as concepções de deficiência e as variáveis sociodemográficas tipo de deficiência que se gerencia, encontra-se influência de 6,6%.

A Tabela 35 apresenta a análise de regressão linear múltipla do fator integração às pessoas e da percepção da necessidade de treinamento.

Tabela 35.

Análise de regressão linear múltipla do fator integração às pessoas e da percepção da necessidade de treinamento

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,733	0,216		17,288	0,00*	R^2 = 0,029
Percepção da necessidade de treinamento	0,075	0,049	0,171	1,537	0,128	F(1,78) = 2,362 p = 0,128 [DW] = 1,891

Nota: * p < 0,05

O modelo final dessa análise apresentou a seguinte reta de regressão: **y = +3,733 + 0,075 percepção da necessidade de treinamento**. O valor de R^2 ajustado foi igual a 0,029, indicando que a percepção da necessidade de treinamento explica em 2,9% a percepção das PCD no fator integração às pessoas. Esse resultado indica que a percepção de integração às PCD é maior quando ocorre a presença da percepção de necessidade de treinamento para trabalhar com PCD por parte dos gestores. Ao analisar o valor de beta padronizado, o aumento de uma unidade na variável percepção da necessidade de treinamento indica o aumento de 0,171 unidades na medida de percepção de integração às pessoas. A presença da percepção da necessidade de treinamento pelos gestores para aprenderem a lidar com as PCD

revela uma postura de abertura, a fim de adquirir novos conhecimentos e rever suas concepções, valores e paradigmas, o que contribui para a percepção de aceitação, integração e pertencimento à equipe de trabalho.

Ao submeter as concepções de deficiência junto com as variáveis sociodemográficas à análise de regressão, encontraram-se os mesmos resultados quando não se utilizam variáveis sociodemográficas. Ou seja, os fatores sociodemográficos dos gestores não interferem na percepção de integração às pessoas. E entre as concepções de deficiência, a que exerceu pequena influência foi a percepção de necessidade de treinamento.

Ao submeter o fator competência e proatividade à análise de regressão, considerando somente os fatores de concepções dos gestores como variáveis independentes, não foi encontrado modelo de regressão significante para explicar o fator competência e proatividade.

Entretanto, ao utilizar os fatores de concepções dos gestores juntamente com as variáveis sociodemográficas, encontrou-se modelo de regressão que utilizou como variável independente a concepção da normalidade e tipo de deficiência que se gerencia (Tabela 36).

Tabela 36.

Análise de regressão linear múltipla do fator competência e proatividade e das variáveis concepção da normalidade e tipo de deficiência

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	4,194	0,188		22,344	0,00*	R^2 = 0,055
Gerencia pessoa com deficiência física	0,074	0,053	0,158	1,394	0,167	F(2,74) = 2,160 p = 0,123
Concepção baseada na normalidade	-0,168	0,111	-0,171	-1,511	0,135	[DW] = 2,479

Nota: * $p < 0,05$

A reta de regressão do modelo final dessa análise foi a seguinte: **y = +4,194 + 0,074 Gerencia pessoa com deficiência física – 0,168 concepção baseada na normalidade**. O valor obtido para R^2 ajustado foi igual a 0,055, mostrando que 5,5% da influência das variáveis investigadas sobre o grau de percepção de competência e proatividade pelas PCD foram explicados pela concepção baseada na normalidade e pelo fato de gerenciar pessoas com deficiência física. A análise dos valores de beta padronizado permite afirmar que o aumento de uma unidade na variável gerencia pessoa com deficiência física resulta no aumento de 0,158 unidades no escore de percepção de competência e proatividade. O mesmo aumento em relação à concepção baseada na normalidade implica a diminuição de 0,171 no

grau de percepção sobre competência e proatividade. Esse resultado indica que o fato de gerenciar pessoas com deficiência física em detrimento dos outros tipos de deficiência (visual, auditiva, múltipla e intelectual) interfere positivamente na percepção que a própria PCD tem de sua competência e proatividade. A presença da concepção baseada na normalidade diminui a percepção de competência e proatividade. Ou seja, a crença dos gestores de que a deficiência é um desvio da normalidade e de que essas pessoas devem ser reabilitadas ou se adequar aos parâmetros do mundo do trabalho em detrimento da adequação da empresa para recebê-los influencia negativamente na percepção das PCD quanto ao grau em que se percebem com competência e proatividade. A presença dessa concepção interfere negativamente na percepção das PCD de que são capazes de inovar, fazer um bom trabalho e podem ser produtivas, não sendo saudável para a socialização organizacional.

Ao submeter o fator não-integração à organização à análise de regressão, considerando somente os fatores de concepções dos gestores como variáveis independentes, não foi encontrado modelo de regressão significante. Entretanto, ao utilizar variáveis sociodemográficas além das concepções de deficiência dos gestores, encontrou-se regressão significativa. A Tabela 37 apresenta a análise de regressão linear múltipla do fator não-integração à organização e das variáveis concepções baseada na normalidade, concepção espiritual, escolaridade e tipo de deficiência.

Tabela 37.

Análise de regressão linear múltipla do fator não integração à organização e das variáveis concepções baseada na normalidade, concepção espiritual, escolaridade e tipo de deficiência

Vairáveis preditivas	Beta	Erro Padrão	Beta padronizado	*T*	*P*	
Constante	3,709	0,599		6,191	0,00*	R^2 = 0,248
Concepção baseada na normalidade	-0,293	0,115	-0,327	-2,542	0,013*	F(8,68) = 2,810
Concepção espiritual	0,135	0,074	0,224	1,818	0,073	p = 0,009*
Escolaridade - superior incompleto	-1,086	0,592	-0,237	-1,836	0,071	[DW] = 2,239
Escolaridade - superior completo	-1,193	0,408	-0,649	-2,921	0,005*	
Escolaridade - especialização	-1,455	0,383	-0,985	-3,794	0,00*	
Escolaridade - mestrado	-1,654	0,446	-0,693	-3,705	0,00*	
Escolaridade - doutorado	-1,686	0,522	-0,448	-3,23	0,002*	
Gerencia pessoa com deficiência física	0,209	0,208	0,111	1,007	0,317	

Nota: * $p < 0,05$.

A reta de regressão do modelo final dessa análise foi a seguinte: **y = +3,709 -0,293 concepção baseada na normalidade +0,135 concepção espiritual -1,086 escolaridade**

(superior incompleto) -1,193 escolaridade (superior completo) -1,455 escolaridade (especialização) -1,654 escolaridade (mestrado) -1,686 escolaridade (doutorado) +0,209 gerencia pessoa com deficiência física. O valor obtido para R^2 ajustado foi igual a 0,248, mostrando que 24,8% da influência no fator não-integração à organização foi explicado pelas variáveis independentes. A análise dos valores de beta padronizado permite afirmar que o fato de gerenciar pessoas com deficiência física é o que tem menor importância preditiva no grau de percepção de não-integração à organização. A presença da concepção espiritual e o fato de gerenciar pessoas com deficiência física contribuem positivamente para a não-integração à organização, ou seja, a presença dessas variáveis pode dificultar a integração. Já a presença da concepção baseada na normalidade contribui para a integração à organização. Em pesquisa realizada por Nepomuceno e Carvalho-Freitas (2008), verificou-se que os gestores com concepções baseadas em pressupostos da normalidade tendem a ter um estilo gerencial mais diretivo e controlador, acompanhando proximamente a execução e os resultados do trabalho (baseado em pressupostos da Teoria X de McGregor). Considerando as características das PCD admitidas na organização, é possível considerar que essas pessoas sintam o acompanhamento maior desses gestores como positivo e tenham, com isso, maior percepção de integração à organização. Ao analisar a variável escolaridade, percebe-se que quanto maior a escolaridade do gestor, maior é a percepção de integração à organização pelas PCD. Possivelmente, profissionais com nível de especialização podem ter maiores informações ou maior convivência prévia com PCD (escola, família, trabalho, lazer ou outro), o que pode contribuir para a percepção de integração à organização.

5.3.7.1 Influência das concepções de deficiência e dos fatores sociodemográficos na socialização organizacional

A concepção espiritual exerce influência na qualificação profissional e no acesso às informações e políticas. No fator não-integração à organização, essa concepção foi incluída somente ao analisar as variáveis concepções juntamente com os fatores sociodemográficos. Em todas as análises de regressão em que ela foi incluída, sua interferência é positiva. Ou seja, na sua presença, ocorre aumento no fator qualificação profissional, aumento no acesso às informações e políticas e aumento na percepção da PCD de não-integração à organização. Como a concepção espiritual tem como consequência uma conduta paternalista junto às pessoas, ou seja, a ação decorrente por parte das pessoas que partilham essa crença é movida

pela compaixão, pela caridade e pela segregação, as PCD geridas sob esses pressupostos tendem a se sentir com maior qualificação e com maior acesso às informações. Entretanto, esse tipo de ação movido pela compaixão pode não auxiliar na percepção das PCD de que aprenderam a essência do seu emprego, estão preparadas para um bom desempenho e que estão integradas na organização. Ou seja, enquanto a postura dos gestores movida pela compaixão pode ajudar em dois fatores de socialização organizacional (qualificação e acesso às informações), de forma geral, para a independência, autonomia e percepção de integração em geral à organização, esse tipo de postura tende a não contribuir.

A concepção baseada na normalidade foi incluída na análise de regressão do fator objetivo e valores organizacionais. Para os fatores não-integração à organização e competência e proatividade, ela foi incluída somente quando analisada junto com as variáveis sociodemográficas. Na presença da concepção baseada na normalidade pelos gestores, ocorre decréscimo na percepção de competência e proatividade por parte das PCD. Como os gestores que partilham dessa concepção veem as PCD como desviantes da normalidade e do padrão que é considerado certo, tendem a acreditar que são menos preparadas para o trabalho, possuem menos iniciativa que as demais pessoas e, portanto, são menos competentes para exercer suas atividades. Entretanto, a presença da concepção baseada na normalidade contribui de forma positiva para a percepção de acesso aos objetivos e valores organizacionais e para a integração à organização. Os gestores que partilham da concepção baseada na normalidade tendem a ter estilo mais diretivo, de controle e de coação quanto ao desempenho (Nepomuceno & Carvalho-Freitas, 2008). Isso indica que, na presença da concepção de normalidade e de um estilo mais diretivo, as PCD se percebem com maior conhecimento dos seus objetivos profissionais, de suas prioridades e dos valores organizacionais, se sentem mais amparadas ou desafiadas a realizar um bom trabalho, em seu processo de socialização inicial na organização, contribuindo, assim, para a percepção de melhor integração à organização.

A concepção baseada nos pressupostos da inclusão foi incluída na análise de regressão do fator qualificação profissional. No fator acesso às informações e políticas, foi incluída somente quanto analisada junto com os fatores sociodemográficos. Em ambos os fatores, a sua presença diminui a percepção do fator qualificação profissional e do acesso às informações e políticas. Como nos pressupostos da inclusão, as PCD podem exercer bom trabalho desde que dadas as condições adequadas e os gestores que partilham dessa concepção tendem a ter o mesmo grau de exigência profissional que possuem com as demais pessoas. Como na cultura dessa organização há grande valorização da escolaridade, do alto desempenho, do crescimento profissional, da iniciativa para buscar informações e pressão

constante por resultados, pode ser que as PCD, ao se compararem com as demais pessoas da organização e como possuem menos tempo de experiência e nem todos possuem alta escolaridade, se percebam como menos qualificadas e com menos acesso às informações. Outra hipótese que pode ser levantada é que os gestores, ao se dizerem partilhando os pressupostos da inclusão, tenham dado uma resposta desejável socialmente e, com isso, não acreditam verdadeiramente no potencial das PCD ou não dão todo o apoio necessário para que tenham acesso às informações e se sintam com domínio das suas tarefas.

A percepção dos benefícios da contratação ocorreu na análise de regressão do fator acesso às informações e políticas. O fator domínio da linguagem e tradição foi incluído somente na presença das variáveis sociodemográficas. Na presença da percepção das vantagens da contratação nos gestores, ocorre maior percepção de acesso às informações e políticas e no domínio da linguagem e tradição pelas PCD. Possivelmente, ao perceber as vantagens de se contratarem PCD para a imagem e clima da organização, os gestores investem no repasse de informações sobre a organização e sobre o trabalho.

A percepção da necessidade de treinamento foi incluída na análise de regressão do fator integração às pessoas e na análise do fator domínio da linguagem e tradição (nesse caso, ocorreu somente na análise das concepções sem uso dos dados sociodemográficos). Na sua presença, ou seja, quando os gestores reconhecem ser importante o treinamento para aprender a gerir as PCD, ocorre maior percepção das PCD quanto à sua integração às demais pessoas. Possivelmente, um gestor que tenha informações sobre como lidar com as PCD ou que busca essas informações contribuirá para que ela seja mais bem integrada e participe ativamente da equipe, bem como para que tenha informações sobre os costumes, a linguagem e as informações da organização.

A percepção de desempenho ocorreu somente no fator acesso às informações e políticas quando a análise de regressão foi realizada de forma exclusiva com as concepções de deficiência dos gestores. Ao analisar esse fator com os dados sociodemográficos, a percepção de desempenho não foi incluída na análise de regressão. A presença da percepção de desempenho contribui para a diminuição da percepção de acesso às informações e políticas. Ou seja, os gestores que acreditam que as PCD têm pior desempenho que as demais pessoas interferem de forma negativa na percepção das PCD relativas ao acesso às informações e políticas.

A percepção de vínculo não foi incluída em nenhuma das análises e, portanto, não exerce influência na socialização organizacional das PCD.

O Estado em que se trabalha exerce influência positiva na percepção de qualificação profissional.

A escolaridade do gestor foi incluída na análise de regressão dos fatores qualificação profissional, objetivos e valores organizacionais e não-integração à organização. Quanto maior a escolaridade dos gestores, maior a percepção de qualificação profissional, acesso aos objetivos e valores organizacionais e integração à organização. No fator qualificação profissional, o fato de o gestor não ter curso superior completo interfere negativamente na percepção das PCD de que são qualificadas para o trabalho.

A variável gerenciar somente pessoas com deficiência física (em detrimento dos gestores que gerenciam pessoas com outras deficiências ou de gestores que gerenciam mais de um tipo de PCD) foi incluída na análise de regressão dos fatores qualificação profissional, objetivos e valores organizacionais, acesso às informações e políticas, domínio da linguagem e tradição, competência e proatividade e não-integração à organização. Essa variável não foi incluída somente no fator integração às pessoas. Gerenciar exclusivamente pessoas com deficiência física exerce influência positiva na percepção de competência e proatividade. Gerenciar exclusivamente PCD física exerce influência positiva na percepção de não-integração à organização. Ou seja, gestores que gerenciam outros tipos de deficiência ou mais de um tipo de deficiência contribuem positivamente para a percepção de integração à organização. Gerenciar exclusivamente pessoas com deficiência física exerce influência negativa na percepção de qualificação profissional, objetivos e valores organizacionais, acesso às informações e políticas e domínio da linguagem e tradição. Novas pesquisas serão necessárias para aprofundar e compreender o impacto da gestão por tipo de deficiência em relação à socialização das PCD.

A variável tempo em que se trabalha com PCD foi incluída na análise de regressão do fator acesso às informações e políticas. Para os gestores que trabalham com PCD no período de um a nove anos, houve influência negativa, ou seja, para os gestores nessa faixa de tempo de experiência lidando com PCD, houve influência, diminuindo a percepção de acesso às informações e políticas. Já os gestores que trabalham de nove a 12 anos, houve influência positiva. Nesse caso, houve aumento no grau de percepção de acesso às informações e políticas. Portanto, o tempo de experiência gerenciando PCD acima de nove anos foi positivo para que percebessem maior acesso às informações da organização.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção, serão apresentadas uma síntese dos principais resultados encontrados nesta pesquisa, as contribuições e limites desta pesquisa, sugestões para futuras investigações, bem como recomendações à organização.

6.1 Conclusões

Caminhar perto de coisas e pessoas de verdade,
desfrutar desse amor absolutamente sem fraudes,
nunca será perda de tempo.
O essencial faz a vida valer a pena.
Rubem Alves

De acordo com Sassaki (2006), o movimento de inclusão social começou na década de 1980 nos países mais desenvolvidos, estendeu-se na década de 1990 para os países em desenvolvimento e está mais forte no início do século XXI. Portanto, o conceito e a prática de inclusão são muito recentes. O Brasil vivencia um momento no qual diversas forças convergem em esforços, exigindo a inclusão de PCD na sociedade. Seja na educação, no esporte, na cultura ou no trabalho, observa-se um momento de transição em que diversos atores e instituições procuram se adequar e rever suas práticas para se tornarem inclusivos. Pressões da legislação, dos organismos internacionais, das associações de classe e da própria sociedade, que tardiamente vem revendo seus paradigmas, têm colocado em discussão a inclusão de PCD. Assim, o mundo do trabalho, inserido nesse contexto, vivencia um momento de adequação e de transição para se tornar inclusivo.

Sendo assim, foi na passagem do século XX para o XXI que a sociedade vivenciou a fase de transição entre a integração e a inclusão. A fase da integração é caracterizada pela inserção das pessoas no mercado de trabalho mediante a comprovação de competência e mediante sua adequação ao ambiente externo. Nessa concepção, cabe à PCD superar as barreiras físicas, programáticas e atitudinais existentes. Ou seja, é um modelo em que o esforço necessário é unilateral e reflete o modelo médico da deficiência, no qual a PCD precisa se “reabilitar” para se inserir no mercado de trabalho (Sassaki, 2006). Já no modelo da inclusão, é entendido que a sociedade pode contribuir para aumentar as dificuldades das pessoas em virtude de suas práticas e ambientes. Ou seja, esse modelo focaliza os ambientes e

as barreiras incapacitantes da sociedade, e não as PCD. Cabe, portanto, à sociedade eliminar todas as barreiras que possam dificultar o acesso aos serviços, lugares, informações e bens necessários ao pleno desenvolvimento da PCD.

> Uma empresa inclusiva é, então, aquela que acredita no valor da diversidade humana, contempla as diferenças individuais, efetua mudanças fundamentais nas práticas administrativas, implementa adaptações no ambiente físico, adapta procedimentos e instrumentos de trabalho, treina todos os recursos humanos na questão da inclusão etc. (Sassaki, 2006, p. 63).

A organização pesquisada, situada neste contexto histórico de transformação, está vivenciando um movimento para se adequar e se tornar uma empresa inclusiva. De excludente até 2004, passou pelo movimento da segregação nos primeiros anos do programa (2005 a 2009), quando se definiram funções, locais, cargos e salários específicos para essas pessoas. Vivencia atualmente a fase de integração (2010 e 2011), na qual as pessoas, mediante sua competência e adaptação, têm mostrado que são capazes de produzir e gerar mudança nas práticas e valores da organização. Nessa fase, estão sendo criadas as condições para que possa haver um próximo avanço, que é ter uma fase realmente inclusiva. Embora no discurso da organização prevaleça o termo "programa de inclusão", percebe-se, de acordo com a realidade encontrada, que esse é um desafio a ser alcançado e que os esforços têm sido empreendidos para tal.

Ao ouvir as PCD sobre os "principais pontos positivos do programa de inclusão", chama a atenção que a resposta mais frequente foi ter uma oportunidade de trabalho, o que revela a importância do trabalho na vida dessas pessoas e seu impacto na transformação da realidade de exclusão social (Carvalho-Freitas *et al.*, 2005, 2010; Pereira *et al.*, 2008; Pereira, 2011). O segundo aspecto citado são as recompensas externas (salário, benefícios, prestígio) e internas (autorrealização, autoestima, pertinência, reconhecimento). Nas falas das PCD, fica evidenciado que, por via do trabalho, elas deixam de ser invisíveis e passam a ser vistas pela sociedade. O olhar do outro que julga, discrimina e segrega muda para um olhar de reconhecimento pela capacidade laboral. Além disso, o olhar sobre si mesmas também se transforma. A estima parece ter sido roubada de si mesmas quando não se tem um trabalho. Ao conquistá-lo, o olhar e o julgamento sobre si mesmas também são alterados, havendo maior valorização e a "devolução" da autoestima. Um terceiro grupo de respostas mais frequentes apontou para a percepção da forma de tratamento que receberam na organização, destacando-se a integração com as pessoas, as práticas de gestão de pessoas, a percepção de valorização profissional e o respeito.

Ao falarem sobre o programa de inclusão, gestores, PCD e profissionais de RH destacam a quebra de paradigma que ocorreu na empresa, relatando que a convivência com as PCD proporcionou aprendizado, diminuiu preconceito e houve maior valorização profissional dessas pessoas. Esse aprendizado advindo da convivência é ressaltado também por pesquisas realizadas por Carvalho-Freitas e Marques (2009) e Vitor (2011). Certifica-se, dessa forma, que a convivência com as PCD influencia a mudança de percepção das pessoas, beneficiando a integração, a percepção dos benefícios da contratação e a percepção de desempenho.

Se com o pouco tempo em que existe o programa os atores institucionais já relatam a quebra de paradigma e aprendizado ao conviverem com a diferença, acredita-se que nos próximos anos a organização se beneficiará ainda mais com os frutos da convivência. A cada ano, a organização contrata PCD e mais pessoas passam a conviver e a rever seus valores e conceitos, aprendendo a lidar e conviver com a diversidade. Se nos faltou essa convivência na escola por sermos educados numa fase na qual prevalecia a exclusão ou segregação, por força da lei, a convivência poderá ocorrer atualmente no mundo do trabalho e nos ensinar, na prática, uma lição que há muito deveria ter sido aprendida: conviver e respeitar as diferenças.

Na pergunta sobre os aspectos positivos do programa, há uma categoria de respostas que mostra a adoção de práticas inclusivas pela organização como um dos quatro principais pontos positivos, sendo destacados: a contratação de pessoas com diferentes formações, a diversidade de cargos em que estão trabalhando, a conscientização, não ter preconceito e discriminação com as PCD e o tratamento igualitário. Embora todos esses pontos possam ser assinalados por alguns dos atores organizacionais como oportunidade de melhoria, eles foram marcados pela maioria das PCD como aspecto positivo do programa. Isso evidencia não uma contradição ou dualidade, mas o avanço que houve nessa organização (embora existam pontos de atenção e melhoria para serem trabalhados). Bastante positivos na organização são a abertura para rever suas práticas e o rápido aprendizado e evolução que está havendo no programa.

Entretanto, há um pedido latente entre as PCD, que é terem oportunidade de crescimento profissional e serem reconhecidas. Contudo, o reconhecimento tem uma condição: *"Ser reconhecido como pessoa normal, e não como deficiente"*. Ou seja, é o desejo de reconhecimento pelo que a torna comum, pelo que a identifica com as demais pessoas, pela capacidade de seu trabalho, e não pela característica física. É o desejo de pertencimento, de não ser excluída novamente, até quando está inserida no mercado de trabalho.

No que tange às concepções de deficiência, a maioria dos gestores acredita que, desde que fornecidas as condições adequadas, as PCD podem ter um bom desempenho no trabalho e

que elas contribuem para melhorar a imagem da organização e para um bom clima interno. Entretanto, coexiste com essa visão a crença de que necessitam de cuidados especiais, de que são pessoas abençoadas (concepção espiritual) ou de que são mais propensas a terem dificuldades no trabalho, nos relacionamentos e a se acidentarem (concepção baseada na normalidade). A coexistência de diferentes concepções pode ser observada no relato sobre os principais pontos de melhoria do programa de inclusão, quando são citadas questões básicas, como: acessibilidade, melhor avaliação do perfil para se definirem o cargo e área de trabalho, e oportunidade de crescimento. Embora os dados quantitativos mostrem que 80% dos gestores concordam com os pressupostos da perspectiva da inclusão, na análise qualitativa, observa-se que há forte interferência das outras concepções, principalmente da perspectiva baseada na normalidade. É comum encontrar pessoas na organização pesquisada com a crença de que as PCD devem fazer apenas atividades administrativas ou de menor complexidade.

Apesar de a organização ter investido em sensibilizações, treinamentos, debates e reuniões sobre inclusão, seja pela complexidade do assunto, pela carência de se estudar esse tema na educação formal ou pelo fato de o programa ser recente na organização, ainda há demanda por discutir esse assunto e se apropriar melhor dele. Ao serem perguntados sobre como avaliam o grau de informações que possuem sobre as deficiências e sobre as PCD, 58% dos gestores as consideram como superficiais, prevalecendo essa mesma resposta para 52% dos profissionais de RH. Apenas uma minoria considera ter informações ótimas e ter estudado esse assunto em sua formação. Fica evidente, assim, que há necessidade de investir na capacitação dos profissionais da organização para que esclareçam suas dúvidas e tenham informações sobre como lidar com as PCD. A informação é algo essencial para que as pessoas modifiquem suas crenças, aprendam, adequem-se à organização e contribuam com práticas realmente inclusivas.

Como a organização está presente em vários Estados do Brasil, constatou-se que há diferenças regionais que interferem nas concepções de deficiência. Apesar de o programa ter diretrizes comuns e de estas serem disseminadas para todas as unidades, constatou-se que elas são acolhidas e exercitadas de forma diferente a depender da região em que se trabalha. A crença de que as PCD são mais comprometidas e estáveis no emprego, de que é necessário treinamento para os gestores e de que há vantagens para a organização em contratá-las são aspectos que passam por variação de acordo com o Estado. Portanto, além de diretrizes comuns, investimento em informação e na acessibilidade, outro ponto de atenção do programa são as diferenças regionais.

Constatou-se que a convivência prévia com PCD, o Estado em que se trabalha, o nível de informações que se possui sobre esse assunto, o tempo de experiência no cargo atual, a faixa etária dos gestores e a escolaridade são fatores que interferem nas concepções de deficiência e, de certa forma, podem contribuir ou dificultar o processo de inclusão.

Quanto às estratégias adotadas pela organização para realizar a socialização, percebe-se que prevalecem as estratégias formais (a ambientação é estruturada, em sala fora do ambiente de trabalho, ocorreu nos primeiros anos a segregação por meio do treinamento externo de formação, o conteúdo é definido previamente), coletivas (são realizadas em turmas com as demais pessoas), sequenciais (há um planejamento dos conteúdos), fixas (tempo e conteúdo são determinados previamente) e por investidura (valoriza as pessoas, suas habilidades e experiências prévias). Dessa forma, constata-se que a organização privilegia as estratégias institucionais em detrimento das estratégias individuais. As estratégias institucionalizadas são mais eficientes em propiciar o domínio das tarefas, geram menor estresse e ansiedade, porém maior identificação com a organização, mas são menos eficientes em estimular o comportamento de inovação (Borges & Albuquerque, 2004).

Pesquisas realizadas em empresas que realizam a contratação de PCD têm apontado a importância da adaptação das condições e instrumentos de trabalho segundo a necessidade das PCD (Tanaka & Manzini, 2005; Carvalho-Freitas *et al.*, 2010) e também que as PCD assumem comportamentos mais proativos quando percebem que existem ações de adequação das práticas e condições de trabalho (Carvalho-Freitas *et al.*, 2010). A ausência das adaptações pode agravar a deficiência que se possui e comprometer o desempenho, a satisfação, a adaptação e a independência. Não oferecer as condições adequadas de trabalho e não investir nas adaptações necessárias implica reforçar as barreiras e expor as PCD a situações embaraçosas, as quais podem comprometer o desempenho e expressar preconceito e discriminação. Além do mais, são práticas que não expressam uma conduta inclusiva e são contrárias ao valor “respeito à diversidade”. Portanto, a falta de acessibilidade, ainda presente na organização, é algo que tem dificultado a socialização das PCD e contribuído para o sentimento de exclusão.

Em contrapartida, as PCD que têm percepção positiva do programa de inclusão tendem a se perceber com maior qualificação, com maior acesso às informações, com maior integração às pessoas e com maior acesso à linguagem e tradição. Ou seja, a percepção de que o programa de inclusão é adequado contribui para a socialização organizacional e a adaptação das PCD à organização.

Conforme aponta Pereira (2011), a discriminação resulta de anos de distorções sociais e, portanto, não pode ser imputada à organização em específico. O preconceito ainda existente é fruto do momento histórico que vivenciamos e da exclusão total que predominava até há pouco tempo. Constata-se que, mediante o bom desempenho, o outro estigmatizado consegue comprovar que é capaz e passa a ser aceito pela organização. Assim, a socialização das PCD e sua adaptação à organização somente têm ocorrido de forma eficaz quando ocorre a comprovação da eficiência profissional. Mediante essa comprovação, passam a ser aceitas, reconhecidas e integradas. Caso isso não ocorra, podem acontecer dificuldades em se adaptar ou até mesmo sua substituição.

Identificou-se que a questão da retenção é um problema da maioria das organizações, pois, numa pesquisa realizada pela Plura Consultoria e Inclusão Social em 71 empresas de diversos segmentos durante o ano de 2010, constatou-se que o índice de rotatividade de PCD nas empresas brasileiras chega a 80%. De acordo com o responsável pela pesquisa, Alex Vicintin, as empresas têm dado ênfase à contratação e não têm sido empreendidos os esforços necessários para manter seus profissionais com deficiência (Pita, 2011).

A análise de correlação dos fatores de socialização organizacional e os dados sociodemográficos permitiram constatar que o tempo de experiência na empresa contribui positivamente para a socialização e adaptação das PCD na organização. Como prevaleceu uma percepção de socialização positiva na maioria dos fatores de socialização e o programa de inclusão dessa organização é recente, tendo a maioria das PCD até três anos de experiência na organização (77% da amostra), fica evidenciada a importância dos primeiros anos na socialização organizacional. Se o tempo de experiência na organização é fator que contribui para a socialização e os primeiros anos têm importância fundamental, infere-se que fatores como o acompanhamento pelas lideranças, o oferecimento das condições adequadas de trabalho, a alocação em cargos e áreas compatíveis com as qualificações da pessoa e uma ambientação adequada são aspectos que podem contribuir ainda mais para a adaptação e retenção dos profissionais.

De forma geral, pode-se concluir que prevalece na organização uma boa socialização das PCD. Isso pode ser evidenciado na percepção positiva das PCD em todos os fatores de socialização organizacional, na percepção da maioria dos gestores, no orgulho das pessoas em trabalharem na organização e no desejo de permanecerem e crescerem na organização.

A pesquisa mostrou empiricamente que a socialização das PCD depende das concepções de deficiência compartilhadas pelos gestores e também que ela é influenciada por alguns fatores sociodemográficos dos gestores. Isso implica dizer que realmente é necessário

identificar e trabalhar com os gestores, pois a forma como eles percebem a deficiência tem impacto direto na percepção de socialização das PCD. Por exemplo, foi identificado na pesquisa que os gestores que compartilham da concepção espiritual, talvez por manterem uma relação mais paternalista, de ajuda, de apoio e mais próxima às PCD, tendem a contribuir para que estas tenham percepção de que são qualificadas para o trabalho e que atendem melhor às expectativas da organização.

Já na presença da concepção baseada na inclusão, há tendência a diminuir a percepção de qualificação. Duas hipóteses foram levantadas para explicar esse fato. Como as pessoas que partilham essa concepção possuem a crença de que o desempenho independe da deficiência, pode ocorrer alta expectativa em relação à qualificação e ao desempenho das PCD. Faz parte do contexto dessa organização uma pressão por resultados, objetivos definidos e metas a serem alcançadas para todos os empregados, além da exigência de escolaridade como um dos critérios para crescimento. Diante desse contexto e do fato de a maioria das PCD serem novas na organização, estas podem se perceber menos qualificadas que as demais pessoas. Uma segunda hipótese levantada para explicar a influência da concepção baseada nos pressupostos da inclusão de forma negativa é o fato de os gestores darem uma resposta desejável socialmente para se enquadrarem nessa concepção, mas, na prática, perceberem as PCD como menos qualificadas e como desviantes da normalidade.

Ao analisar o fator objetivo e valores organizacionais, um dos fatores que constitui a socialização organizacional, concluiu-se que ele é influenciado pela concepção baseada na normalidade juntamente com o grau de escolaridade do gestor e o tipo de deficiência que se gerencia. O fator objetivo e valores organizacionais refere-se à aprendizagem das metas e valores organizacionais, sendo estes fundamentais para a socialização organizacional. A aprendizagem envolve tanto os aspectos formais da organização quantos os aspectos informais que são compartilhados pelos membros da organização. Essa identificação é que permitirá ao indivíduo se vincular com a organização.

Pode-se inferir que quando os gestores percebem a deficiência como um desvio da normalidade e acreditam que apenas alguns trabalhos são adequados para as PCD, possivelmente, eles tendem a ser mais diretivos, a acompanhar de forma mais próxima o desempenho e a estipular metas e desafios, o que interfere na percepção das PCD quanto ao acesso aos objetivos e valores, auxiliando na incorporação dos valores e na identificação com a organização. Conforme aponta a pesquisa de Chao *et al*. (1994), a socialização bem realizada em objetivos e valores organizacionais contribui para a retenção do profissional, a identificação com a organização, a satisfação no trabalho e é o fator que mais contribui para o

desenvolvimento na carreira. Em contrapartida, pessoas que não permanecem na organização tendem a não ser bem socializadas em objetivos e valores organizacionais.

A percepção de acesso às informações e políticas é influenciada pela concepção espiritual, pela concepção baseada na inclusão, pela percepção dos benefícios da contratação e pela percepção de desempenho. O acesso às informações e políticas refere-se à obtenção de informações sobre as relações de trabalho formais e informais, assim como as estruturas de poder dentro da organização. A eficácia dessa aprendizagem e a adaptação a um novo emprego serão mais satisfatórias quando a pessoa tiver consciência dessas relações de poder no ambiente em que trabalha. A apreensão desses aspectos políticos permitirá ao novo empregado conhecer os padrões de comportamento eficazes ao seu novo papel.

Na presença da percepção baseada nos pressupostos da inclusão pelos gestores, isto é, quando acreditam que desde que oferecidas as condições e instrumentos de trabalho adequados às PCD elas têm desempenho similar às demais pessoas, menos as PCD acreditam ter informações e acesso ao processo decisório. É necessário verificar em futuras pesquisas se as respostas dos gestores estavam pautadas apenas em critérios de desejabilidade social e por esse motivo não se traduziram em comportamentos que pudessem influenciar a percepção das pessoas com deficiência; ou se gestores com esse tipo de concepção de deficiência têm um estilo de gestão menos voltado para as necessidades das pessoas e acreditam que o que precisam fazer é apenas dar as condições materiais de trabalho de que elas necessitam.

Dois dos fatores que compõem a matriz técnica, a percepção dos benefícios da contratação e a percepção de que podem ter um bom desempenho interferem positivamente no acesso às informações e políticas. Possivelmente, os gestores que têm a consciência das vantagens da contratação para a imagem e o clima da organização e que acreditam no potencial das PCD tenderão a auxiliar ou dar as condições necessárias para que elas tenham acesso às informações e, assim, possam se adaptar e exercer um bom trabalho.

O fator domínio da linguagem e tradição é influenciado pela percepção da necessidade de treinamento e dos benefícios da contratação. Esse fator refere-se ao domínio da linguagem profissional e organizacional (siglas, gírias, jargões). Esse conhecimento da linguagem será fundamental para que o indivíduo se comunique de forma eficaz na organização e para que apreenda sua tarefa. Já o conhecimento das tradições envolve o conhecimento da história organizacional, seus costumes, mitos, rituais, os quais são usados para transmitir o conhecimento cultural e, assim, perpetuar, ou seja, socializar um membro da organização. O conhecimento dessa história, bem como o conhecimento de aspectos particulares de alguns

membros da organização permitirão ao indivíduo aprender os tipos de comportamentos que são apropriados ou inapropriados em situações específicas.

Quanto maior a percepção da necessidade de treinamento por parte dos gestores para trabalhar com PCD, mais essas pessoas percebem serem capazes de utilizar os termos técnicos de sua profissão ou os termos característicos da cultura da organização. Uma hipótese que se levanta é de que esses gestores, tendo percepção das lacunas que possuem em sua formação, têm também o cuidado de repassar melhor as informações para as PCD que com eles trabalham, garantindo a elas percepção melhor da linguagem e tradição da organização. Na presença da percepção de benefícios de contratação por parte dos gestores, há influência positiva no domínio da linguagem e da tradição.

Identificou-se que a percepção de necessidade de treinamento influencia no fator integração às pessoas. Esse fator envolve o sentimento de aceitação e inclusão numa equipe, o estabelecimento de boas relações no trabalho e a satisfação com os membros da organização. Vários autores que estudam sobre socialização organizacional (Chao *et al*., 1994; Borges & Albuquerque, 2004) apontam para a importância dos pares e colegas na apreensão sobre a organização, sobre o grupo de trabalho e sobre o próprio trabalho. As relações de trabalho são normalmente decorrentes do cotidiano formal e informal do próprio ambiente de trabalho associado às características individuais dos membros da organização. A presença da percepção da necessidade de treinamento pelos gestores para aprenderem a lidar com as PCD revela um modo de abertura para adquirir novos conhecimentos e rever suas concepções, valores e paradigmas, o que contribui para a percepção de aceitação, integração e pertencimento à equipe de trabalho pelas PCD.

Constatou-se que a concepção baseada na normalidade influencia no fator competência e proatividade, o qual envolve a apreensão das tarefas relacionadas ao trabalho, o que é fundamental para a socialização. Esse fator está relacionado com a criatividade para exercer o trabalho, a percepção de eficácia e a produtividade. A presença da concepção baseada na normalidade diminui a percepção de competência e proatividade. Ou seja, a crença dos gestores de que a deficiência é um desvio da normalidade e de que essas pessoas devem ser reabilitadas ou se adequar aos parâmetros do mundo do trabalho em detrimento da adequação da empresa para recebê-los influencia negativamente na percepção das PCD quanto ao grau em que se percebem com competência e proatividade. A presença dessa concepção interfere negativamente na percepção das PCD de que são capazes de inovar, fazer um bom trabalho e poder serem produtivas, não sendo benéfica para a socialização organizacional.

O fator não-integração à organização pode ser entendido como a ausência do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional, e a ausência de domínio da linguagem e do trabalho. Ou seja, envolve os aspectos essenciais relacionados à socialização organizacional. A presença da concepção espiritual contribui positivamente para a não-integração à organização. Isto é, a presença dessa concepção pode dificultar a integração. Já a presença da concepção baseada na normalidade contribui para a integração à organização. Como os gestores com concepções baseadas em pressupostos da normalidade tendem a ter um estilo gerencial mais diretivo e controlador, acompanhando proximamente a execução e os resultados do trabalho, possivelmente as PCD sentem o acompanhamento maior desses gestores como positivo e tenham, com isso, maior percepção de integração à organização.

Verificou-se que a concepção baseada nos pressupostos da normalidade e a concepção espiritual, embora possam exercer influência positiva de forma isolada em alguns fatores de socialização, de forma geral, na sua presença, ocorre dificuldade de socialização por parte das PCD. Essas concepções geram distorções na forma de entender e lidar com as PCD, podendo gerar práticas de segregação, paternalismo, desvalorização ou dúvidas de como lidar com as PCD.

Já a concepção baseada na inclusão exerceu influência negativa nos fatores qualificação profissional e acesso às informações e políticas. Ou seja, na presença dela, ocorre diminuição da percepção desses fatores pelas PCD. Como explicado anteriormente, duas hipóteses foram levantadas para explicar esse fato: 1. Os gestores que partilham dos pressupostos da inclusão têm nível de exigência alto e o acompanhamento das PCD é menos diretivo, o que pode influenciar na percepção das PCD sobre sua qualificação e acesso às informações; 2. Os gestores que afirmaram compartilhar a concepção baseada nos pressupostos da inclusão deram uma resposta desejável socialmente. Com isso, não acreditam verdadeiramente no potencial das PCD ou não dão todo o apoio necessário para que elas tenham acesso às informações e se sintam com domínio das suas tarefas. Uma vez constatada essa influência, pesquisas futuras podem aprofundar essa questão e ajudar a entender melhor como ela ocorre.

O fato de gerenciar pessoas com deficiência física em detrimento dos outros tipos de deficiência (visual, auditiva, múltipla e intelectual) interfere na percepção de todos os fatores de socialização organizacional (exceto no fator integração às pessoas). Enquanto no fator competência e proatividade há influência positiva, nos demais fatores esse fato contribui negativamente para os fatores de socialização organizacional. Essa é uma constatação

importante, mostrando que o tipo de deficiência que se gerencia é uma variável que influencia na socialização organizacional. Pesquisas futuras podem aprofundar e entender melhor essas diferenças.

Percebe-se que são múltiplas as interferências no processo de socialização, como: questões individuais (formação, tempo de experiência, tempo na organização, motivações, iniciativa etc.), fatores relacionados à organização (conteúdo apresentado, estratégias adotadas, concepções de deficiência, condições oferecidas etc.) e fatores do contexto (pressões, preconceito, capitalismo etc.). Entretanto, uma questão é essencial para o grupo de PCD (assim como qualquer outro grupo de pessoas): essas pessoas têm necessidades específicas que não podem ser desprezadas. Não adianta o discurso idealizado "tratamos todos iguais", "têm os mesmos direitos". Essas pessoas têm necessidades que precisam ser atendidas. Se possuírem uma limitação para se locomover, há que dar as condições necessárias para que se sintam seguras e possam se deslocar dentro da organização. Se há uma limitação para se comunicar, a organização precisa garantir que elas recebam todas as informações que as demais pessoas e que consigam se expressar também. O que não se pode desprezar é que, como ser humano, como pessoas em desenvolvimento como quaisquer outras, há necessidades específicas que precisam ser atendidas. Não se trata de generalizar e equalizar. Trata-se de dar atenção, ouvir, refletir, repensar as práticas, oferecer as condições mínimas, valorizar o potencial. As PCD somente terão uma boa socialização se a organização oferecer as condições físicas e psicológicas adequadas para que se sintam à vontade, valorizadas, com direito reconhecido de se comunicarem e participarem do dia a dia da organização. Não haverá a percepção de que foram "incluídas", que "são de dentro", que fazem parte da organização, que estão socializadas se permanecerem critérios e condições desiguais ou que gerem barreiras. Daí, a importância da acessibilidade em todos seus sentidos: eliminação de barreiras físicas, de comunicação, dos métodos de trabalho, dos instrumentos de trabalho, das normas e políticas e daquelas expressas nas atitudes.

Entre as contribuições deste estudo, pode-se constatar que: independente do ambiente e do porte da organização, é possível fazer a inserção de PCD; vive-se no momento uma fase de transição para um modelo realmente inclusivo (a sociedade e as organizações passam por essa transição), coexistindo múltiplas concepções de deficiência por parte dos gestores; há necessidade de constante investimento na reflexão e informação sobre as deficiências, para que se diminuam o preconceito e a exclusão social; e comprovou-se, empiricamente, a influência das concepções de deficiência sobre a socialização organizacional.

O inventário de socialização organizacional foi considerado um instrumento pertinente para outros contextos e público. Há que se considerar sempre as especificidades do público e avaliar sua aplicabilidade. Entretanto, desde que feita essa análise e, se necessário, as adequações necessárias, é um instrumento válido e que contribui para o mapeamento dos fatores de socialização.

Este estudo possui limites, a saber: como se trata de um estudo de caso numa organização em específico, os dados foram coletados numa única empresa e não permitem generalizações para contextos diferentes.

Recomenda-se, em pesquisas futuras:

- aprofundar a investigação sobre a influência da concepção baseada na inclusão sobre a socialização organizacional, visando a esclarecer se os gestores que partilham dessa concepção oferecem as condições necessárias e o acompanhamento adequado para que as PCD tenham uma socialização eficaz;

- outro ponto a ser investigado é o impacto da gestão por tipo de deficiência em relação à socialização organizacional;

- estudos longitudinais sobre a socialização de PCD podem ajudar a compreender a influência de outras variáveis nesse processo;

- investigar se o ramo de atividade influencia na socialização;

- uma vez constatado que existem fatores regionais que influenciam na socialização organizacional, pesquisas futuras podem procurar compreender melhor esse fenômeno, investigando como esses fatores agem, quais são, sua intensidade e impacto na gestão da diversidade.

6.2 Recomendações à organização

Buscamos no outro,
não a sabedoria do conselho,
mas o silêncio da escuta;
não a solidez do músculo,
mas o colo que acolhe.
Rubem Alves

A seguir, são destacados, de forma sintética, apenas alguns pontos importantes para a organização. Entretanto, toda a discussão realizada no trabalho merece atenção, podendo

servir para subsidiar intervenções futuras ou para ratificar práticas já empregadas pela organização.

Foi constatado no estudo que quanto mais **informações** se possuem a respeito das deficiências e da gestão das PCD, maior tende a ser a crença na concepção baseada nos princípios da inclusão. Além disso, como mais de 50% dos gestores e dos profissionais de RH afirmaram terem informações superficiais sobre as PCD, percebe-se que ainda há necessidade de se investir na formação e sensibilização dos gestores e demais empregados, para que possam ter maior conhecimento sobre como gerenciar as PCD. A informação pode contribuir para que invistam mais nas adequações necessárias, a fim de que diminuam o desconhecimento e as resistências, para que valorizem mais o potencial desses profissionais e também podem contribuir para melhor socialização da PCD.

Outro aspecto observado na análise dos resultados foi a influência **do tempo de cargo e escolaridade dos gestores**. O investimento nos gestores com maior tempo no cargo e nos gestores que não têm curso superior completo é importante para que desmistifiquem a ideia de que a deficiência tem origem espiritual e a prática da compaixão e caridade ao lidar com as PCD. Essa crença, embora favoreça aspectos isolados da socialização, pode dificultar a independência, autonomia e integração à organização. Complementando a informação sobre a escolaridade do gestor, constatou-se, em contrapartida, que quanto maior a escolaridade dos gestores, maior a percepção de qualificação profissional, acesso aos objetivos e valores organizacionais e integração à organização por parte das PCD.

Verificou-se que, com a prática de **um estilo de gestão mais diretivo**, as PCD se percebem com maior conhecimento dos seus objetivos profissionais, de suas prioridades e dos valores organizacionais, se sentem mais amparadas ou desafiadas a realizar um bom trabalho, contribuindo, assim, para a percepção de melhor integração à organização. O comportamento dos gestores mais diretivo com as PCD é fundamental para que tenham acesso às informações da organização, se sintam mais seguras, saibam de seus desafios e metas e tenham boa socialização. Observou-se que nem todos os gestores adotam esse estilo, havendo queixas das PCD quanto à falta de apoio, de direcionamento e de *feedback*, principalmente nos primeiros anos do programa.

Possibilitar aos profissionais da organização situações de **contato com PCD que sejam bem-sucedidas** (seja profissionalmente, no esporte, na educação, na cultura etc.) ou que estejam em posições de poder (líderes, professores) pode contribuir para minimizar as crenças negativas e o preconceito. Essa é uma constatação importante apontada por Shamon *et al.* (2009) de que o contato com PCD que estejam em situações de poder, como líderes e

professores, é fator relevante na formação de atitudes positivas em relação às PCD. Além disso, esse estudo mostra que um método eficaz para alterar as atitudes negativas relacionadas às PCD é fornecer novas informações que desafiam as crenças existentes. Essas conclusões teóricas ratificam o impacto positivo de algumas ações realizadas na organização, como: ter uma PCD à frente do programa de inclusão e participando do comitê, sensibilizações com profissionais com deficiência com alta competência (dança, esporte etc.).

A **divulgação** dos benefícios da contratação de PCD, do próprio programa de inclusão e de casos de sucesso na organização pode ajudar a influenciar a percepção e crenças das pessoas, fornecendo-lhes novas informações e ajudando-as a terem crenças mais positivas quanto às PCD. Além disso, a percepção das vantagens da contratação de PCD por parte dos gestores influencia positivamente na socialização organizacional. Possivelmente, ao perceber as vantagens de se contratar PCD para a imagem e o clima da organização, os gestores investem no repasse de informações sobre a organização e sobre o trabalho.

O investimento na **acessibilidade**, como apontado pelos atores organizacionais, é fundamental para que as PCD tenham condições de exercer um bom trabalho, se comunicar, se locomover e, assim, diminuir as barreiras físicas e atitudinais. O estabelecimento de diretrizes de acessibilidade, instruções e metas específicas pode ajudar a diminuir as resistências e possibilitar maior agilidade nas adequações da organização. Além das adequações físicas, há necessidade de eliminação ou minimização das barreiras ligadas à comunicação. O grupo de pessoas com deficiência auditiva, principalmente se comparado às outras deficiências, é o grupo que se percebe menos integrado à organização. Observaram-se situações de isolamento social, dificuldade de comunicação e entendimento do trabalho e falta de adequação nos treinamentos e reuniões, conforme relato das próprias PCD.

O investimento em **qualificação profissional das PCD** pode auxiliá-las na aquisição de conhecimentos técnicos e habilidades comportamentais fundamentais ao seu crescimento profissional. Ressalta-se a importância da abordagem de aspectos comportamentais que as auxilie a ter maior iniciativa, autonomia e segurança. A percepção de necessidade de qualificação profissional das PCD foi mais forte no estado do PA, onde se observam maior crescimento da organização e maior carência de profissionais qualificados.

Nestes primeiros sete anos do programa de inclusão, observaram-se dúvidas e queixas quanto às **oportunidades de crescimento profissional**. Percebe-se um predomínio de PCD com interesse em estudar, se desenvolver e crescer profissionalmente. Apesar de não haver diferenciação atualmente de cargos e salários entre as pessoas com e sem deficiência, esse é um ponto de atenção por parte da organização. O diálogo sobre critérios de crescimento na

organização, tipos de carreira, comportamentos e pré-requisitos necessários pode contribuir para o esclarecimento de dúvidas e sobre o caminho necessário ao crescimento. Não se pode menosprezar as dúvidas das PCD e reafirmar o tratamento igualitário. É necessário criar um espaço para informar e refletir sobre as oportunidades de crescimento e a carreira nessa organização.

Entre os fatores de socialização organizacional, **o acesso às informações (políticas) e à linguagem e tradição** foi aquele com resultados mais baixos. Constata-se a necessidade de investimento para que tenham acesso às informações (políticas) e acesso à linguagem e tradição. Nesse aspecto, reforça-se a importância do programa de ambientação. A prática de um **programa de tutoria** pode ser uma opção para que no dia a dia haja continuidade no repasse das informações (não existe essa prática padronizada em todas as regiões). A **realização de eventos de integração** (encontros, reuniões, rodas de conversa) é fundamental também para que possam se conhecer e expandir seus relacionamentos, tirar dúvidas, receber informações, falar de suas dificuldades e encontrar estratégias eficazes para terem acesso às informações da organização.

Constatou-se que a **convivência com as PCD** é um importante aliado na quebra de preconceitos, no aprendizado de como lidar e no suporte às PCD, influenciando positivamente na socialização organizacional. Portanto, na medida em que continuarem acontecendo as contratações e a organização vencer os primeiros anos do programa, maior tenderá a ser a adaptação, o respeito à diversidade e uma boa socialização das PCD. Se nos primeiros anos do programa já se colhem bons resultados, nos próximos anos tende a haver maior amadurecimento da organização e melhor convivência com as PCD.

A literatura sobre socialização ressalta a importância da **disseminação dos objetivos e valores organizacionais** para a identificação e permanência das pessoas numa determinada organização. Nota-se, assim, a boa prática dessa organização no que tange à disseminação de seus valores, objetivos e metas, o que contribui para a retenção desses profissionais. Ressalta-se, também, a importância da avaliação no processo seletivo dos valores dos candidatos para que se observe se há coerência com os valores da organização.

Identificou-se que a variável **Estado em que se trabalha** exerce diferentes influências nas concepções de deficiência dos gestores e na socialização organizacional das PCD. A Tabela 37, apresentada no Anexo 7, mostra, de forma detalhada, os aspectos positivos e aqueles que podem ser trabalhados em cada Estado. Quanto às concepções, de forma geral, prevalece a crença na concepção baseada na inclusão, na necessidade de treinamento e nos benefícios de contratação. Quanto à socialização, nos estados de MG e do PA prevalece uma

boa socialização. Já nos Estados com menor número de PCD (SE e MS), encontra-se maior necessidade de atenção quanto à socialização.

Por fim, reforça-se uma premissa conceitual de que a socialização organizacional pode ser entendida como um **processo que ocorre ao longo do tempo**. Ou seja, a socialização organizacional não é algo estático ou que acontece somente nos primeiros anos. É um processo constante, que exige sempre aprendizagem e adaptação de acordo com as mudanças tecnológicas, administrativas, técnicas ou organizacionais que venham a ocorrer.

Assim, como a inclusão é um desafio a ser alcançado e diante dessa realidade na qual são necessárias mudanças significativas de comportamento social, pesquisas científicas como esta podem auxiliar as organizações a compreenderem melhor a diversidade que envolve o universo das PCD, podem contribuir para a adoção de estratégias mais eficazes e humanizadas na gestão da diversidade e podem auxiliar a subsidiar a formulação de políticas organizacionais que ajudem as empresas a terem práticas realmente inclusivas.

REFERÊNCIAS

Amaral, T. C. (2011). Recuperado em 23 junho, 2012, de http://www.ibdd.org.br/noticias/ noticias-noti-setembro%2020%20anos%20lei%20de%0cotas.asp

Barbosa-Gomes, J. F., & Carvalho, M. O. (2008). O profissional com deficiência e o mercado de trabalho: parceria de sucesso. In M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico*. (pp. 201-210). Curitiba: Juruá.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bartalotti, C. C. (2006). *Inclusão social das pessoas com deficiência: utopia ou possibilidade?* São Paulo: Paulus.

Batista, C. A. M. (2004). *Inclusão: construção na diversidade*. Belo Horizonte: Armazém de Idéias.

Bercovich, A. Recuperado em 1 março, 2010, de http://www.ibge.gov.br/censo/revista7.pdf

Borges, L. O., & Albuquerque, F. J. B. (2004). Socialização Organizacional. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 331-356). Porto Alegre: Artmed.

Borges, L. O., Ros-Garcia, M., & Tamayo, A. (2001). Socialización Organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Lãs Organizaciones*, *17*(2), 173-196.

Borges, L. O., Silva, F. H. V. C., Melo, S. L., & Oliveira, A. S. (2010). Reconstrução e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista Administração Mackenzie, 11*(4), 4-37.

Brandão, M. G. A. (2002). *Impactos da perda do emprego e o papel da qualificação no processo de reinserção no mercado de trabalho*. Tese de doutorado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Brasil. *Decreto 3.298, de 20 de dezembro de 1999.* (1999). Regulamenta a Lei 7.853, de 24 de outubro de 1989. Dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.

Brasil. *Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004*. (2004). Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 3 dez. 2004.

Brasil. *Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado em 15 março, 2010, de http://www.saci.org.br

Brasil. *Lei 8.213, de 24 de julho de 1991*. (1991).Consolida a legislação que dispõe sobre os Planos de Benefícios e Custeio de Previdência Social e sobre a organização da Seguridade Social e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 14 ago. 1998. Recuperado em 15 março, 2010, de http://www.saci.org.br

Brasil. *Lei n. 10.048, de 8 de novembro de 2000.* (2000). Dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 1 junho, 2011, de http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L10048.htm

Brasil. *Lei n. 10.098, de 19 de dezembro de 2000*. (2000). Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 26 janeiro, 2010, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10098.htm

Brite, R. B. (2009). *Análise das concepções de gestores sobre deficiência em pessoas que ocupam postos de trabalho em uma rede de supermercados*. Dissertação de mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Caldas, M. P. (2007). Socialização e ritos de passagem. In T. Wood Jr, & M. P. Caldas *Comportamento Organizacional: Uma perspectiva brasileira* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Caruso, A. (2012). *Reverberações da Lei nº 8.213/91 à luz das concepções de deficiência: estudo de caso no contexto do projeto de sensibilização gerencial em uma organização privada de ensino profissionalizante*. Tese de doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Carvalho-Freitas, M. N. (2007). *A Inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras – Um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho.* Tese de doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Carvalho-Freitas, M. N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *RAC, 13*(Edição Especial), 121-138.

Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2007). A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *O&S, 14*(41), 59-78.

Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2009). Pessoas com deficiência e trabalho: Percepção de gerentes e pós-graduandos em administração. *Psicologia, ciência e profissão, 29*(2), 244-257.

Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2010a). Formas de ver as pessoas com deficiência: um estudo empírico do construto de concepções de deficiência em situações de trabalho. *RAM, Rev. Administração Mackenzie, 11*(3–Edição Especial), 100-129.

Carvalho-Freitas, M. N., & Marques, A. L. (2010b). Inserção de pessoas com deficiência em organizações brasileiras: um estudo com empresas socialmente responsáveis. *Gestão Org., 8*(3), 483-502.

Carvalho-Freitas, M. N., Marques, A. L., & Scherer, F. L. (2005). Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. *Revista de Práticas Administrativas,* 1, 57-66.

Carvalho-Freitas, M. N., Nepomuceno, M. F., Suzano, J. C. C., & Almeida, L. A. D. (2009, setembro). Socialização Organizacional e pessoas com deficiência. *Anais do ENANPAD,* São Paulo, SP, Brasil, 33.

Carvalho-Freitas, M. N., Silva, L. M., Farias, S. P. M., & Tette, R. P. G. (2012). Comprometimento Organizacional e qualidade de vida no trabalho para pessoas com e sem deficiência. *Psico-USF,* (prelo).

Carvalho-Freitas, M. N., Toledo, I. D'Ávila, Nepomuceno, M. F., Suzano, J. C. C., & Almeida, L. A. D. (2010, julho/setembro). Socialização Organizacional de pessoas com deficiência. *RAE, 50*(3), 264-275.

Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730-743.

Cooper-Thomas, H. D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology, 21*(5), 492-516.

Crochik, J. L. (1995). *Preconceito: Indivíduo e cultura*. São Paulo: Robe Editorial.

Cunha, G. A. (1982). *Dicionário etimológico*. Rio de Janeiro: Fronteira.

Dubar, C. (2005). *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais.* São Paulo: Martins Fontes.

Fávero, E. A. G. (2004). *Direito das pessoas com deficiência: garantia de igualdade na diversidade.* Rio de Janeiro: WVA.

Gaskell, G. Entrevistas individuais e grupais. (2002). In M. Bauer, & G. Gaskekell. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som. Um manual prático.* Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Gil, M. (Coord.) (2002). *O que as empresas podem fazer pela inclusão de pessoas com deficiência*. São Paulo: Instituto Ethos.

Gomes, J. F. B. (2009). *Contribuições da categoria trabalho para a formação da identidade da pessoa com deficiência.* Dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

Hitt, M. A, Miller, C. C., & Colella, (2007). A. *Comportamento organizacional*: *uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC.

Ignarra, C., Contri, T., & Bathe, R. (2009). *Inclusão: conceitos, histórias e talentos das pessoas com deficiência*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Instituto Ethos. (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2000). *Censo 2000*. Recuperado em 30 março, 2010, de http://www.sidra.ibge.gov.br

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo 2010*.

Lara, G. B., Ávila, M. R. C., & Carvalho-Freitas, M. N. (2008). A questão cognitiva e afetiva na inserção das pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *Psicologia em Pesquisa, 2*(1), 46-59.

Lima, S. S. C. (2012). *Repercussões psicossociais da acessibilidade urbana para as pessoas com deficiência física.* Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG, Brasil.

Maia, L. M., Camino, C., & Camino L. (2011). Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho: Uma Análise do Preconceito a partir das Concepções de Profissionais de Recursos Humanos. *Pesquisa e práticas psicossociais, 6*(1), 78-91.

Martinez, V. de la P., & França, A. C. L. (2009, setembro). Diversidade e socialização nas organizações: a inclusão e permanência de pessoas com deficiência. *Anais do ENANPAD*, São Paulo, SP, Brasil, 33.

Minayo, M. C. S., Assis, S. G., Souza, E. R., Constantino, P., & Santos, N. C dos. (2005). Métodos, técnicas e relações em triangulação. In M. C. S. Minayo, S. G. Assis, S. G., & E. R. Souza (Orgs.). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais* (pp. 71-104). Rio de Janeiro: Fiocruz.

Ministério do Trabalho e Emprego. (2010). *Características do emprego formal segundo a Relação Anual de Informações Sociais.* Recuperado em 1 junho, 2012, de http://www.mte.gov.br/rais/2010/arquivos/Resultados_Definitivos.pdf

Moreira, L. B. (2011). *Socialização organizacional e dinâmica identitária de pessoas com deficiência: um estudo no Brasil e nos Estados Unidos*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.

Nascimento, L. C. do, Damasceno, G. J. B., & Assis, L. J. de (2011). Mercado de Trabalho para as Pessoas com Deficiência em Betim/MG. *Pesquisa e práticas psicossociais, 6*(1), 92-101.

Nepomuceno, M. F., & Carvalho-Freitas, M. N. (2008). As crenças e percepções dos gerentes e as possibilidades de trabalho das pessoas com deficiência. *Psicologia em Pesquisa, 2*(1), 81-94.

Neri, M., Pinto, A., Soares, W., & Costilha, H. (2003). *Retratos da deficiência no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV/IBRE.

Oliveira, E. R. (2008). *Ações de Inclusão de funcionários com deficiência em empresas de diferentes ramos de atividades*. Tese de mestrado em distúrbios do desenvolvimento, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.

Oliveira, S. D. C., Lino, M. A. B., Borges, L. O., Carvalho, L. D., Melo, S. L., Silva, A. K. L., Bahia, F. R. A., Souza, N. C., & Steven, G. (2008). A socialização organizacional dos servidores da UFRN segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Rpot, 8*(1), 118-141.

Organização Internacional do Trabalho. (2007). *Dia Internacional das Pessoas com Deficiência: OIT pede mais ações para apoiar a integração das PCD no mundo do trabalho.* Brasília. Recuperado em 07 julho 2011, de http:www.oitbrasil.org.br/news/nov/

Pastore, J. *Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência*. São Paulo: LRT, 2000. Recuperado em 10 fevereiro, 2010, de http://www.josepastore.com.br/artigos/index.htm

Pereira, A. C. C. (2011). *Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e o movimento da cultura organizacional: análise multifacetada de uma organização*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Pereira, A. M. de A. (2007). *Socialização do novo petroleiro: avaliação da efetividade do trainees da Petrobrás.* Dissertação de mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.

Pereira, C. S., Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2008, janeiro/junho). Qual o significado do trabalho para as pessoas com e sem deficiência física? *Psico-USF, 13*(1), 105-114.

Peres, R. S., & Santos, M. A. (2005). Considerações gerais e orientações práticas acerca do emprego de estudos de caso na pesquisa científica em psicologia. *Interações, 10*(20), 109-126.

Pita, M. (2011, abril). Pesquisa: retenção de funcionários com deficiência é desafio. *Terra [on-line]*. Recuperado em 6 janeiro, 2012, de http://invertia.terra.com.br/terra-da-diversidade/noticias/0,,OI5035649-EI17840,00-pesquisa+retencao+de+funcionarios+com+deficiencia+e+desafio.html

Raimundo, H. F. (2006). *Como fazer análise documental.* Recuperado em 10 junho, 2010, de http://educaeic.blogspot.com/2006/10/como-fazer-anlise-documental.html

Ribeiro, M. A., & Ribeiro, F. (2008). Gestão organizacional da diversidade: Estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. In M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico* (pp. 122-141). Curitiba: Juruá.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Sassaki, R. K. (2006). *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos* (7a ed.). Rio de Janeiro: WVA.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência e Saúde Coletiva, 5*(1), 187-192.

Serrano, C., & Brunstein, J. (2008). *Competências dos gestores frente à inclusão da PCD: os desafios da diversidade na organização*. Rio de Janeiro: ENANPAD.

Shannon, C. D., Tansey, T. N., & Schoen, B. (2009). The effect of contact, context, and social power on undergraduate attitudes toward persons with disabilities. *Journal of Rehabilitation, 75*(4), 11-18.

Silva, L. M. (2006). O estranhamento causado pela deficiência: preconceito e experiência. *Revista Brasileira de Educação, 11*(33), 424-434.

Siqueira, M. V. S., & Oliveira-Simões, J. T. O. (2008). Violência moral e pessoas com deficiência: constrangimentos e humilhações no ambiente de trabalho. In M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico* (pp. 187-200). Curitiba: Juruá.

Souza, E. R. de, Minayo, M. C. de S., Deslandes, S. F., Veiga, J. P. C. da (2005). In M. C. S. Minayo, S. G. Assis, & E. R. Souza (Orgs.). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais.* Rio de Janeiro: Fiocruz.

Stainback, S., & Stainback, W. (1999). *Inclusão: um guia para educadores*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Suzano. J. C. C. (2011). *Concepções de deficiência e percepção de desempenho por tipo de deficiência: a perspectiva dos gestores*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG, Brasil.

Suzano, J. C. C. *et al*. (2008). Análise da produção acadêmica nacional dos últimos 20 anos sobre a inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In M. N. Carvalho-Freitas, & A. L. Marques (Orgs.). *O trabalho e as pessoas com deficiência: Pesquisas, práticas e instrumentos de diagnóstico* (pp. 23-42). Curitiba: Juruá.

Tanaka, E. D. O., & Manzini, E. J. (2005, agosto). O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência? *Revista Brasileira de Educação Especial, 11*(2), 273-294.

Van Maanen, J. (2009). Processando as pessoas: Estratégias de Socialização Organizacional. In M. T. L. Fleury, & R. M. Fischer. *Cultura e Poder nas Organizações* (2a ed., pp. 45-62). São Paulo: Atlas.

Vash, C. L. (1988). *Enfrentando a deficiência: a manifestação, a psicologia, a reabilitação.* São Paulo: Pioneira.

Ventura, M. M. (2007). O Estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev. SOCERJ, 20*(5), 383-386.

Vitor, M. R. C. A. (2011). *Valores organizacionais e concepções de deficiência: a percepção das pessoas com deficiência.* Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São João del-Rei, São João del-Rei, MG, Brasil.

Waiselfisz, J. J. da (2011). *Mapa da violência 2011: Acidentes de trânsito*. Brasília: Ministério da Justiça, Instituto Sangari.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

ANEXOS

Anexo 1 – Inventário de Concepções de Deficiência em Situações de Trabalho (ICD-ST)

Pesquisa

A socialização de pessoas com deficiência:
um estudo de caso numa organização de grande porte

Bloco 1: Inventário de Concepções de Deficiência

Neste questionário estão listados alguns itens relacionados às diversas formas de ver a deficiência. Por favor, leia cada um dos itens abaixo e utilize a escala de 1 a 6 para avaliá-los. A escala avalia o quanto você se identifica com cada item. Por favor, selecione a alternativa mais adequada ao seu caso.

Discordo Fortemente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
1. Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos clientes.	○	○	○	○	○	○
2. Contratar pessoas com deficiência melhora a imagem da organização junto aos funcionários.	○	○	○	○	○	○
3. As pessoas com deficiência são mais comprometidas que as demais.	○	○	○	○	○	○
4. Somente alguns setores são adequados para o trabalho de pessoas com deficiência.	○	○	○	○	○	○
5. As pessoas com deficiência podem assumir atitudes inadequadas na organização provocando situações embaraçosas.	○	○	○	○	○	○
6. As pessoas com deficiência são mais propensas a se acidentar que as demais pessoas.	○	○	○	○	○	○
7. As instituições especializadas são mais aptas a trabalhar com pessoas com deficiência que as organizações de trabalho.	○	○	○	○	○	○
8. As pessoas com deficiência costumam ter problemas no relacionamento com as pessoas não portadoras de deficiência.	○	○	○	○	○	○
9. As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que modificadas as condições de trabalho.	○	○	○	○	○	○

Discordo Fortemente	Discordo Muito	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Muito	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5	6

	1	2	3	4	5	6
10. As pessoas com deficiência podem desempenhar adequadamente qualquer tipo de trabalho desde que realizadas as adequações necessárias nos instrumentos de trabalho.	○	○	○	○	○	○
11. A qualidade do trabalho de uma pessoa com deficiência é inferior ao das pessoas não portadoras de deficiência.	○	○	○	○	○	○
12. As pessoas com deficiência desempenham o trabalho com baixa produtividade.	○	○	○	○	○	○
13. As pessoas com deficiência têm pior desempenho no trabalho.	○	○	○	○	○	○
14. As organizações com grande número de pessoas com deficiência são menos competitivas que as demais.	○	○	○	○	○	○
15. A convivência com pessoas com deficiência melhora o clima da organização.	○	○	○	○	○	○
16. A deficiência é uma manifestação de um poder divino que define as características que o ser humano deverá possuir em sua vida terrena.	○	○	○	○	○	○
17. A deficiência é uma marca que indica uma preferência divina.	○	○	○	○	○	○
18. As pessoas com deficiência têm uma missão especial em suas vidas.	○	○	○	○	○	○
19. As pessoas com deficiência são mais estáveis no emprego que as demais.	○	○	○	○	○	○
20. As chefias precisam ser treinadas para supervisionar o trabalho de pessoas com deficiência.	○	○	○	○	○	○
21. Os funcionários precisam ser treinados para trabalhar com pessoas com deficiência	○	○	○	○	○	○

Bloco 2 - Dados Sociodemográficos

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, selecione a alternativa mais adequada ao seu caso.

22. Sexo:

○ Masculino

○ Feminino

23. Faixa Etária:

○ até 20 anos

○ 21 a 30 anos

○ 31 a 40 anos

○ 41 a 50 anos

○ 51 a 60 anos

○ acima de 60 anos

24. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

- ○ Ensino médio incompleto
- ○ Ensino médio completo
- ○ Superior incompleto
- ○ Superior completo
- ○ Especialização
- ○ Mestrado
- ○ Doutorado

25. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- ○ Até 1 ano
- ○ De 1 a 5 anos
- ○ De 6 a 10 anos
- ○ De 11 a 15 anos
- ○ De 16 a 20 anos
- ○ Mais de 20 anos

26.Há quanto tempo ocupa este cargo?

- ○ Até 1 ano
- ○ De 1 a 5 anos
- ○ De 6 a 10 anos
- ○ De 11 a 15 anos
- ○ De 16 a 20 anos
- ○ Mais de 20 anos

27. Gerencia pessoa(s) com qual(is) tipo(s) de deficiência?

- ☐ Auditiva
- ☐ Física
- ☐ Intelectual
- ☐ Múltipla
- ☐ Visual

28. Há quanto tempo trabalha diretamente com pessoas com deficiência nesta empresa?

- ○ 6 meses a 1 ano
- ○ De 1 a 3 anos
- ○ De 3 a 6 anos
- ○ De 6 a 9 anos
- ○ De 9 a 12 anos
- ○ Mais de 12 anos

29. As informações que possui sobre a deficiência e sobre as pessoas com deficiência são:

- ○ Não tenho informações sobre esse assunto
- ○ Superficiais, isto é, são informações obtidas através de jornais e televisão
- ○ Adequadas, na minha formação estudei sobre questões relacionadas à deficiência
- ○ Ótimas, na minha formação profissional estudei sobre deficiência e a inclusão no trabalho

30. Você já conviveu com pessoas com deficiência seja na escola, família ou trabalho anterior?

○ Sim ○ Não

Estado em que trabalha:

31. Qual sua opinião sobre o programa de inclusão?

32. Expresse sua opinião sobre a socialização e adaptação das pessoas com deficiência que trabalham nesta empresa.

Finalizar questionário **Obrigado pela sua participação.**

Anexo 2 – Inventário de Socialização Organizacional (ISO)

Pesquisa

A socialização de pessoas com deficiência:
um estudo de caso numa organização de grande porte

Bloco 1: Questionário de Socialização Organizacional

INSTRUÇÕES: O questionário de Socialização Organizacional contém 45 afirmativas relacionadas à sua autopercepção. Sua tarefa consiste em ler cada afirmativa cuidadosamente e concordar em maior ou menor grau sobre o que ocorre no seu ambiente de trabalho atual.

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
1. Eu conheço muito pouco sobre a história anterior do meu setor de trabalho.	○	○	○	○	○
2. Eu não considero nenhum colega de trabalho meu amigo.	○	○	○	○	○
3. Eu ainda não aprendi a essência de meu emprego.	○	○	○	○	○
4. Eu não domino as palavras específicas usadas em meu trabalho.	○	○	○	○	○
5. Eu sei quem são as pessoas mais influentes nas decisões desta organização.	○	○	○	○	○
6. Eu não estou familiarizado com os costumes e hábitos da minha organização.	○	○	○	○	○
7. Eu sou usualmente excluído dos grupos sociais do dia a dia da organização pelas outras pessoas.	○	○	○	○	○
8. Eu sou competente para fortalecer minha unidade (área) de trabalho.	○	○	○	○	○
9. Eu tenho objetivos que coincidem com os objetivos desta organização.	○	○	○	○	○

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
10. Eu já domino as siglas, abreviações e termos utilizados pelos membros da organização para denominar setores, processos ou tecnologias de trabalho	○	○	○	○	○
11. Em meu grupo de trabalho, eu me sinto identificado como um membro da equipe	○	○	○	○	○
12. Eu conheço as tradições enraizadas da organização.	○	○	○	○	○
13. Eu acredito que estou sintonizado às prioridades desta organização.	○	○	○	○	○

14. Eu compreendo o específico significado das palavras e termos de minha profissão	○	○	○	○	○
15. Eu tenho dominado as tarefas requeridas pelo meu emprego.	○	○	○	○	○
16. Eu sei quais são os objetivos desta organização.	○	○	○	○	○
17. Eu sou competente para inovar no meu trabalho.	○	○	○	○	○
18. Eu sou capaz de contar alguns aspectos da história de vida dos colegas com quem trabalho junto na organização	○	○	○	○	○
19. Eu não tenho um completo desenvolvimento das habilidades necessárias para o bom desempenho no meu emprego.	○	○	○	○	○

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
20. Eu não tenho uma boa compreensão das normas, intenções e formas de procedimento desta organização.	○	○	○	○	○
21. Eu não estou preparado para atingir um melhor desempenho no meu emprego.	○	○	○	○	○
22. Eu poderia ser um bom exemplo de um empregado que representa o que a organização valoriza.	○	○	○	○	○
23. Eu sou frequentemente colocado de fora nos grupos de amizade das pessoas desta organização.	○	○	○	○	○
24. Eu sou familiarizado com a história de minha organização.	○	○	○	○	○
25. Eu compreendo o significado da maioria das siglas, abreviações e apelidos usados no meu trabalho.	○	○	○	○	○
26. Eu sou conhecido por muita gente na organização.	○	○	○	○	○
27. Eu sou capaz de identificar as pessoas mais importantes para garantir que o trabalho seja feito nesta organização.	○	○	○	○	○
28. Eu sinto confiança na maioria dos colegas de trabalho.	○	○	○	○	○
29. Eu apoio os objetivos que são estabelecidos pela organização	○	○	○	○	○

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
30. Eu tenho me saído bem na execução das tarefas que me são destinadas.	○	○	○	○	○
31. Minha experiência anterior me ajudou na adaptação ao meu cargo.	○	○	○	○	○
32. Meus conhecimentos profissionais me ajudaram na adaptação ao meu cargo.	○	○	○	○	○
33. Eu me sinto aceito e acolhido pelos colegas do meu setor de trabalho.	○	○	○	○	○
34. Eu me sinto integrado à organização.	○	○	○	○	○
35. Eu sei a quem procurar quando preciso de informações na maioria das situações.	○	○	○	○	○
36. Eu sei os critérios que influenciam as decisões tomadas na organização.	○	○	○	○	○
37. Eu tenho estabelecido metas, objetivos e prazos para mim mesmo.	○	○	○	○	○

38. Eu tenho tomado conhecimento das tarefas através de minha iniciativa, observando e fazendo.	○	○	○	○	○
39. Eu tenho possibilidade de identificar os trâmites burocráticos necessários ao desempenho das minhas tarefas.	○	○	○	○	○

Discordo Fortemente	Discordo	Nem discordo Nem concordo	Concordo	Concordo Fortemente
1	2	3	4	5

	1	2	3	4	5
40. Eu tenho acesso às informações sobre todos os serviços oferecidos pela organização.	○	○	○	○	○
41. Eu participo das decisões do meu setor de trabalho.	○	○	○	○	○
42. Eu sou competente para fazer a unidade de trabalho ser eficaz e produtiva.	○	○	○	○	○
43. Eu realizo meu trabalho com a qualidade adequada	○	○	○	○	○
44. Eu me esforço para obter as informações de que preciso.	○	○	○	○	○
45. Eu sei quais as datas que são especialmente significativas e comemoradas tradicionalmente por esta organização.	○	○	○	○	○

Bloco 2: Dados Demográficos e Percepção

Esta parte do questionário tem como objetivo traçar um perfil do conjunto dos participantes da pesquisa. Por favor, selecione a alternativa mais adequada ao seu caso.

46. Sexo:

○ Masculino

○ Feminino

47. Estado em que trabalha:

48. Faixa Etária:

○ até 20 anos

○ 21 a 30 anos

○ 31 a 40 anos

○ 41 a 50 anos

○ 51 a 60 anos

○ acima de 60 anos

49. Indique seu grau de escolaridade mais elevado:

○ Ensino médio incompleto

○ Ensino médio completo

○ Superior incompleto

○ Superior completo

○ Especialização

○ Mestrado

50. Tipo de Deficiência

- Reabilitado
- Deficiência visual
- Deficiência auditiva
- Deficiência física
- Mais de uma deficiência. Cite quais:

51. Você já recebeu o Benefício de Prestação Continuada (BPC)?

- Sim
- Não

52. Este é o seu primeiro emprego formal (com carteira assinada)?

- Sim
- Não

53. Você já havia trabalhado sem carteira assinada antes de se empregar na atual empresa?

- Sim
- Não

54. Caso tenha trabalhado no mercado formal anteriormente, por quanto tempo você trabalhou?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- De 10 a 15 anos
- De 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

55. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 4 a 5 anos
- Mais de 5 anos

56. Qual sua unidade de negócio/área de trabalho?

- A
- B
- C
- D
- E

- F
- G
- H

57. Por favor, indique seu nível salarial: (Obs.: O salário mínimo atual é R$ 545,00)

- Até 2 salários-mínimos
- De 3 a 5 salários-mínimos
- De 6 a 8 salários-mínimos
- De 9 a 11 salários-mínimos
- Mais de 12 salários-mínimos

58. Em sua opinião, o programa de inclusão de pessoas com deficiência nesta empresa:

- Está ótimo, a empresa tem incluído e integrado as pessoas com deficiência
- Está bom, esforços tem sido empreendidos e há oportunidades de melhoria
- Está insatisfatório, há muitas oportunidades de melhoria

59. Na sua opinião, quais os três principais pontos positivos do programa de inclusão?

60. Na sua opinião, quais três principais aspectos podem ser melhorados no programa de inclusão?

61. Como você percebe sua adaptação e integração?

- Totalmente integrado
- Integrado
- Com um pouco de dificuldade de integração
- Não me sinto integrado

Finalizar questionário

Obrigado pela sua participação.

Anexo 3 – Roteiro de Entrevista semiestruturada para pessoas com deficiência

1) Como foi sua admissão na organização?
2) Qual sua opinião sobre o processo de recrutamento e seleção?
3) Relate como foram os primeiros dias. Como se sentiu? Como foi a integração?
4) Como você foi recebido pelos seus pares e pelo seu gestor?
5) Quais as principais dificuldades que você enfrentou no início de seu trabalho? Como foram superadas?
6) Você recebeu treinamento e orientação para fazer seu trabalho?
7) Você presenciou alguma situação de constrangimento ou discriminação por ter deficiência?
8) Como você se sente trabalhando nesta organização?
9) Como é seu relacionamento atualmente com seus pares e com seu supervisor imediato?
10) Quais fatores contribuem ou impedem sua satisfação no trabalho? (remuneração, condições de trabalho, uso de suas capacidades, oportunidades de crescimento, integração social, direitos na instituição, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, relevância social do seu trabalho).
11) Qual sua opinião sobre o programa de inclusão desta organização?

Anexo 4 – Roteiro de entrevista semiestruturada para profissionais da área de recursos humanos que trabalham com as PCD

1) Relate o histórico do programa de inclusão nesta organização. Como começou? Por quê~~e~~? Quais as principais fases ou acontecimentos vivenciados?
2) Como está o programa hoje? (Número de pessoas com deficiência na organização, cargos que ocupam, média da faixa de salário, cidades).
3) A cota está sendo cumprida?
4) Houve alguma preparação prévia dos gestores, da equipe e do ambiente de trabalho?
5) Qual sua opinião sobre a inclusão de pessoas com deficiência?
6) Como você se sente trabalhando com uma PCD?
7) Há alguma diferença no comportamento, na adaptação, no relacionamento e no desempenho se comparamos a PCD com as pessoas sem deficiência?
8) Como foi a integração das PCD~~'s~~ junto à equipe? Houve dificuldades? Se sim, como foram superadas?
9) Qual sua opinião sobre o programa de inclusão desta organização?

Anexo 5 – Folha de rosto dos questionários aplicados por *e-mail*

Pesquisa: A socialização de pessoas com deficiência: um estudo de caso numa organização de grande porte.

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo sobre a socialização de pessoas com deficiência. Este estudo está sendo desenvolvido no Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei. Sua participação poderá ocorrer respondendo a um questionário.

Os avanços nesta área ocorrem por meio de estudos como este, por isso a sua participação é importante. Para participar clique no *link* abaixo e utilize esta senha, a qual é pessoal e intransferível. Por favor, não encaminhe para outras pessoas.

A pesquisa estará disponível de 15 de novembro a 15 de dezembro de 2011.

Link: xxxxxxxxxxxxxxxxxx
Senha: xxxxx

Obrigado pela sua colaboração. Participe e expresse sua opinião.

Adamir Moreira Assis
Mestrando da UFSJ
Telefone
E-mail
Orientadora: Profa. Dra. Maria Nivalda de Carvalho-Freitas

Anexo 6 - Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE ESCLARECIMENTO

Você está sendo convidado a participar do estudo **"A socialização de pessoas com deficiência: um estudo de caso numa organização de grande porte".** Este estudo está sendo desenvolvido no Mestrado em Psicologia da Universidade Federal de São João del-Rei.

Os avanços nessa área ocorrem através de estudos como este, por isso a sua participação é importante. O objetivo deste estudo é verificar se existe relação entre as concepções de deficiência dos gestores e a socialização de pessoas com deficiência. Caso você participe, será necessário responder a um questionário sobre Concepções de Deficiência (ou sobre socialização no caso das PCD).

☐ Não há riscos ou desconfortos no estudo: você está sendo informado de que não será adotado nenhum procedimento que lhe traga qualquer desconforto ou risco à sua vida.

Você poderá ter todas as informações que quiser e poderá não participar da pesquisa ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo no seu atendimento. Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro, mas terá a garantia de que todas as despesas necessárias para a realização da pesquisa não serão de sua responsabilidade. Seu nome não aparecerá em qualquer momento do estudo, pois você será identificado com um número.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO

Eu, _____, li e/ou ouvi o

(nome do voluntário)

esclarecimento e compreendi para que serve o estudo e qual procedimento a que serei submetido. A explicação que recebi esclarece os riscos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento, sem justificar minha decisão e que isso não afetará meu tratamento. Sei que meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro por participar do estudo. Eu concordo em participar do estudo.

São João del-Rei...../ ...../.....

_____ _____

Assinatura do voluntário ou seu responsável legal Documento de identidade

_____

Adamir Moreira Assis

Pesquisador responsável

Telefone de contato do pesquisador:

E-mail: adamir.assis@yahoo.com.br

Em caso de dúvida em relação a este documento, você pode entrar em contato com o Comissão de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Universidade Federal de São João del-Rei – cepes@ufsj.edu.br / (32) 3379-2413.

Anexo 7 – Variações regionais nas concepções de deficiência e na socialização

Tabela 38.

Influência da variável Estado nas concepções de deficiência e nos fatores de socialização organizacional

UF	Variável	Aspectos positivos	Aspectos a serem trabalhados
ES	concepções	85% gestores acreditam nos benefícios da contratação	80% dos gestores acreditam ser necessário treinamento para lidar com PCD
	Socialização	88% percebe-se integrada à organização Aproximadamente 70% percebe-se qualificada Aproximadamente 70% percebe-se integrada às pessoas	Prevalência de dúvidas quanto ao fator acesso à linguagem e tradição 60% concordam que tem acesso às informações e políticas
MA	concepções	84% gestores acreditam nos benefícios da contratação	80% dos gestores acreditam ser necessário treinamento para lidar com PCD
	Socialização	60% concordam que tem acesso às informações Próximo a 100% percebe-se integrada à organização 83% percebe-se com qualificação profissional 79% percebe-se integrados às pessoas	Prevalência de dúvidas quanto ao fator acesso à linguagem e tradição
MG	concepções	94% gestores acreditam nos benefícios da contratação	61% dos gestores acreditam ser necessário treinamento para lidar com PCD
	Socialização	Estado com maior percepção de acesso às informações Próximo a 100% percebe-se integrada à organização Aproximadamente 70% percebe-se qualificada Aproximadamente 70% percebe-se integrada às pessoas	45% tem acesso à linguagem e tradição
MS	concepções	100% gestores acreditam nos benefícios da contratação	Divergência de opinião quanto à necessidade de treinamento para os gestores (50% acredita ser necessário e 50% acredita não ser necessário)
	Socialização	88% percebe-se integrada à organização	Prevalece um maior número de pessoas com dúvida ou desenconhcimento sobre acesso às informações Maioria das pessoas tem dúvida quanto ao fator qualificação profissional 25% percebe-se integrado às pessoas 38% afirmou não ter acesso à linguagem e tradição
PA	concepções	100% gestores acreditam nos benefícios da contratação	**89% dos gestores acreditam ser necessário treinamento para lidar com PCD**
	Socialização	60% concordam que tem acesso às informações 81% percebe-se integrada à organização Aproximadamente 70% percebe-se qualificada	54% das pessoas percebem-se integradas às pessoas Prevalência de dúvidas quanto ao fator acesso à linguagem e tradição
RJ	concepções	100% gestores acreditam nos benefícios da contratação	Divergência de opinião quanto à necessidade de treinamento para os gestores (50% acredita ser necessário e 50% acredita não ser necessário)
	Socialização	Próximo a 100% percebe-se integrada à organização Aproximadamente 70% percebe-se qualificada Aproximadamente 70% percebe-se integrada às pessoas	Prevalência de dúvidas quanto ao fator acesso à linguagem e tradição Prevalece um maior número de pessoas com dúvida ou desenconhcimento sobre acesso às informações
SE	concepções	Não houve participação de gestores deste estado	
	Socialização	Próximo a 100% percebe-se integrada à organização	Prevalece um maior número de pessoas com dúvida ou desenconhcimento sobre acesso às informações Maioria das pessoas tem dúvida quanto ao fator qualificação profissional 36% percebem-se integradas às pessoas Prevalência de dúvidas quanto ao fator acesso à linguagem e tradição