

Título: Cultura organizacional e hotelaria: a contribuição dos portadores de deficiência

Francisca Ilnar de Sousa

Anna Carolina Silva Coimbra

Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

A pesquisa é continuidade de investigação concluída em 2006, tendo por objetivo analisar a absorção de mão-de-obra de pessoas portadoras de deficiência (PPD) em uma amostra de hotéis de Fortaleza. Encerrada a pesquisa, sentimos necessidade de ampliar a discussão, desta feita, para analisar a cultura organizacional, da área da hotelaria, na adequação ao contexto organizacional, após a aprovação do sistema de cotas direcionado para contratação de PPD. O universo da investigação foi de cinco hotéis cadastrados na Associação Brasileira da Indústria Hoteleira seção Ceará (ABIH-CE), selecionados, em pesquisa passada, por terem contratado PPD para seu quadro de pessoal. Trabalhamos com 21 dos 50 cadastrados, na primeira fase; desses, cinco adequaram-se à lei de cotas. Portanto, foram entrevistados PPD que se encontravam trabalhando nesses hotéis e seus gerentes/supervisores. A compreensão de pesquisa, observação participante e, qualitativa levaram à discussão do caráter implícito, complexo e subjetivo das relações humanas, colaborando no treinamento prático da bolsista envolvida na pesquisa. Realizamos discussão proporcionada pelas dificuldades próprias da pesquisa qualitativa, com trabalho de campo, em empresas. Os depoimentos reforçaram o processo de “adaptação” e integração tranqüila dos trabalhadores portadores de deficiência (PD), embora consideremos os receios dos entrevistados em abordar a discussão, na empresa e, para uma pesquisadora com quem mantiveram contato por poucas horas. Da mesma forma, foi tranqüilo, conforme depoimentos dos funcionários PD, as adaptações realizadas nas instalações e equipamentos para facilitar seus movimentos e atividades. Esperávamos encontrar indicadores explícitos de dificuldades e rejeição, ao trabalhador PD, assim como obstáculos à sua “adaptação” na empresa pois, observamos na primeira fase da pesquisa, que as perspectivas de inclusão das PPD esbarravam em uma seleção preconceituosa que distinguia os mais e os menos deficientes com o objetivo de “dar menos trabalho à organização” ou ainda, procurar burlar a lei, pagando multa por não contratar PPD, conforme o valor.

Palavras-chave: Hotelaria; portador de deficiência; inclusão social; cultura organizacional; metodologia qualitativa

INTRODUÇÃO

O objetivo dessa pesquisa é analisar a cultura organizacional hoteleira, de Fortaleza, após a aprovação do sistema de cotas direcionado à inclusão no mercado de trabalho de pessoas PPD. Portanto, o universo contemplado nessa investigação limitou-se a cinco hotéis que foram selecionados, em pesquisa anterior realizada no ano de 2006 – também com financiamento do CNPq – por terem contratado PPD para integrar seu quadro de pessoal. Os objetivos específicos estão relacionados à compreensão das principais dificuldades para adaptação de PPD em empresas hoteleiras; à discussão acerca da satisfação dos empregadores hoteleiros com a mão-de-obra portadora de deficiência e, à compreensão, do ponto de vista do profissional portador de deficiência, de sua adaptação ao mercado de trabalho hoteleiro. O conceito de cultura

organizacional (ROSSO, 2000; SCHEIN, 1986; BARTERO, 1996) e mesmo de cultura (SANTOS, 1999; ROCHA, 2007) foram essenciais para a compreensão acerca da adaptação e inclusão das PPD na rede hoteleira de Fortaleza; assim como, ao tratar da discussão teórico-metodológica no que se refere à pesquisa participante (DEMO, 2004), observação participante (CARDOSO, 1997) e pesquisa qualitativa (BECKER, 1999), debate sobre o caráter mais implícito, complexo e subjetivo das relações humanas.

DEFININDO CONCEITOS

A definição de portador de deficiência que será incorporada à essa discussão consta da Resolução XXX/3447, da ONU, em sua Declaração das Pessoas Deficientes e, a adotada pelo Brasil, no Decreto 914/93, no seu artigo 3º:

Segundo a ONU, o termo pessoa deficiente refere-se a “qualquer pessoa incapaz de assegurar a si mesma, total ou parcialmente, as necessidades de uma vida individual ou social normal, em decorrência de uma deficiência, congênita ou não, em suas capacidades físicas e mentais.”

No Brasil, [...] [o referido decreto considera] a pessoa portadora de deficiência como aquela que apresenta, em caráter permanente, perdas ou anormalidades de sua estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica, que gerem incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano (2006, *online*).

Mas, nem sempre este foi o contexto histórico encontrado pelas PPD. Apesar dessa compreensão atual acerca daqueles que são PD, a estrutura de algumas sociedades, desde os seus primórdios, inabilitava-os, marginalizando-os e privando-os de liberdade, como discute Carmo:

Nas culturas primitivas que sobreviviam basicamente da caça e da pesca, os idosos, doentes e portadores de deficiência eram geralmente abandonados, por um considerável número de tribos, em ambientes agrestes e perigosos, e a morte se dava por inanição ou por ataque de animais ferozes.

.....
Por toda Idade Média, os indivíduos que apresentavam qualquer “deformação física” tinham poucas chances de sobrevivência, tendo em vista a concepção dominante de que essas pessoas possuíam poderes especiais, oriundos dos demônios, bruxas e/ou duendes malignos (CARMO, 1991, p. 2-24).

Entretanto, nem todas as sociedades abandonavam ou marginalizavam idosos e PD. Silva, citado por Carmo, diz que nas florestas situadas entre o sul do Sudão e Congo, uma tribo denominada Azande, mesmo acreditando em feitiçaria, não relacionava os defeitos físicos com o sobrenatural. “As crianças anormais nunca foram abandonadas ou mortas. Para eles, dedos adicionais nas mãos e nos pés eram bastante comuns e se orgulhavam de os possuir (SILVA apud CARMO, 1991, p. 21-22).

A situação social das pessoas portadoras de deficiência teve uma melhoria significativa a partir do Renascimento desde o fim do século XIV até o fim do século XVI, se difundindo da Itália para os outros países da Europa. A partir de 1854 surgiram no Brasil as primeiras organizações de amparo as PPD, por ordem de D. Pedro II que implantou o Imperial Instituto dos Meninos Cegos, Instituto dos Surdos-Mudos e o Asilo dos Inválidos da Pátria.

Segundo Lopes (2005), antes da Revolução Industrial, os PD ficavam aos cuidados dos familiares, da Igreja ou da comunidade. No início do século XX surgiu o sistema de cotas empregatícia na Europa que tinha por finalidade acomodar os ex-combatentes mutilados na

Primeira Grande Guerra, sobrecarregando a previdência social dos países nela envolvidos. A partir de então leis foram aprovadas em todo mundo, atribuindo aos governos e aos empregadores a obrigatoriedade de apoiar, encaminhar e colocar os PD no mercado de trabalho.

No caso do Brasil, a Constituição Federal de 1988, contempla em vários artigos os direitos das PPD; dentre eles está o artigo 93 da lei n 8.213/91, estabelecendo que a empresa com mais de 100 empregados, deverá contratar 2% de PD; de 201 a 500 empregados, 3%; de 501 a 1.000, 4% e mais de 1.000, 5%.

Analisando a situação dos negros e de judeus e, que aqui se estende para as pessoas PD, Goffman (1988) destaca a necessidade de compreender o lugar social que esses grupos ocuparam na sociedade para evitar análises equivocadas.

Isso poderia levar facilmente a um desequilíbrio no tratamento. Em termos sociológicos, a questão central referente a esses grupos é o seu lugar na estrutura social; as contingências que essas pessoas encontram na interação face-a-face é só uma parte do problema, e algo que não pode, em si mesmo, ser completamente compreendido sem uma referência à história, ao desenvolvimento político e às estratégias correntes do grupo (GOFFMAN, 1988, p. 137).

Pensando nesse sentido, é que se tentou compreender os termos pejorativos relacionados às pessoas PD como aleijado, retardado, manco, mouco e que terminam por rotular o deficiente, remetendo-o a uma condição de inferioridade em relação às pessoas “normais”. A organização Internacional do Trabalho (OIT), estabelece um conceito para a pessoa PD com base na convenção nº 159, de 1/6/1983, que diz que deficiente é “toda pessoa cujas perspectivas de obter e conservar um emprego adequado e de progredir no mesmo, fiquem substancialmente reduzidas devido a uma deficiência de caráter físico ou mental devidamente comprovada”. Já o decreto 3.298/99, diz que portador de deficiência é “toda pessoa com perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de uma atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano” (BARBOZA e BERALDO, 2003).

Para Goffman (1988), a compreensão das diferenças, ou seja, daqueles que são diferentes, deve passar necessariamente pela compreensão dos que são percebidos como comuns ou normais.

(... as pessoas que só têm uma pequena diferença acham que entendem a estrutura da situação em que se encontram os completamente estigmatizados – quase sempre atribuindo essa simpatia à profundidade de sua natureza humana e não ao isomorfismo das situações humanas. As pessoas completa e visivelmente estigmatizadas, por sua vez, devem sofrer do insulto especial de saber que demonstram abertamente a sua situação, que quase todo mundo pode ver o cerne de seus problemas.) Está, então, implícito, que não é para o diferente que se deve olhar em busca da compreensão da diferença, mas sim para o comum (GOFFMAN, 1988, p. 138).

Olhar para o sujeito que se percebe como normal e igual a outros considerados também normais para compreender valores e comportamentos reforçadores de preconceitos e discriminação, longe de incluir socialmente remedia uma situação de eternos assistidos pelo governo.

Devemos, portanto, levar em conta algumas considerações acerca do tipo de inclusão social que o modelo neoliberal tem se proposto a realizar. Uma inclusão social [...], cujas práticas tendem a ser o reverso, como Demo questiona a seguir.

Por exemplo, em educação, inclusão social tornou-se progressão automática, ou

seja, imaginando-se favorecer estudantes com dificuldade de aprendizagem, crianças são empurradas para cima de qualquer maneira e logo alcançam a 8ª série, mas ainda não entendem o que lêem. Foram incluídas socialmente? Outro exemplo: famílias integradas no programa Bolsa Família, de certa maneira, melhoram suas condições materiais de vida, mas dificilmente conseguem sair desta situação assistida. É isto inclusão social? Facilmente aceitamos como inclusão social a inclusão na margem. Os pobres estão dentro, mas dentro lá na margem, quase caindo fora do sistema. Continuam marginalizados. O que mudou foi a maquiagem da pobreza. Alguns falam de política social “como efeito de poder” (Popkewitz, 2001), para indicar que, em vez de os programas construírem condições emancipatórias, bastam-se com repasse de restos e isto favorece, ao final, os donos do poder (DEMO, 2002).

Seguindo essa mesma lógica, queremos discutir como a cultura organizacional hoteleira, de Fortaleza, tem se adaptado após a aprovação do sistema de cotas direcionado à inclusão no mercado de trabalho de PPD.

Santos parte de dois conceitos de cultura, lembrando que os mesmos podem levar ao entendimento de forma estanque, sem considerar sua dinâmica e especificidades históricas. Entretanto, afirma que a principal vantagem de estudá-las é por contribuírem para o entendimento dos processos de transformação porque passam as sociedades contemporâneas. A primeira definição de cultura, conforme Santos, diz respeito a tudo aquilo que caracteriza a existência social de um povo ou nação, ou então de grupos no interior de uma sociedade. A segunda, refere-se:

... mais especificamente ao conhecimento, às idéias e crenças, assim como às maneiras como eles existem na vida social. Observem que mesmo aqui a referência à totalidade de características de uma realidade social está presente, já que não se pode falar em conhecimento, idéias, crenças sem pensar na sociedade à qual se referem (SANTOS, 1999, p. 25-26).

Portanto, optamos por trabalhar com o conceito de cultura organizacional já que iríamos investigar o processo de “adaptação” e, portanto, de transformações de hábitos, visões de mundo acerca de um segmento social considerado até recentemente como improdutivo. Rosso concebe a cultura de uma organização como “um conjunto de valores básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (ROSSO, 2000, p. 24).

O conceito de cultura deve, portanto, considerar outros conceitos fundamentais como o relativismo e o etnocentrismo e. “Relativizar é ver as coisas do mundo como a relação entre elas. Ver que a verdade está mais no olhar que naquilo que é olhado. [...] é não transformar a diferença em hierarquia, em superiores e inferiores ou em bem e mal, mas vê-la em sua dimensão de riqueza por ser diferença” (ROCHA, 2007, p. 20).

Etnocentrismo é uma visão do mundo onde o nosso próprio grupo é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos valores, nossos modelos, nossas definições do que é a existência. No plano intelectual, pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença; no plano afetivo, como sentimentos de estranheza, medo, hostilidade, etc. (ROCHA, 2007, p.7).

Acreditamos que a cultura das organizações começa a tomar corpo com a absorção de valores e normas que direcionam o comportamento de grupos específicos, conforme o contexto

em que se encontra inserido; mesmo não considerando a cultura do “outro”, destacada por Rocha (2007). São esses valores e normas cultuadas em nossa sociedade que procuramos trabalhar, uma vez que percebemos que o conceito de responsabilidade social destoa da forma como tem sido anunciada e praticada para a inclusão das PPD. Portanto, acreditamos que a formação da cultura brasileira tem impedido práticas coletivas e solidárias, de responsabilidade e compromisso social que podem levar à minimização das condições de vida dos trabalhadores e da população de forma geral, mesmo daqueles que não mais conseguem se inserir no mercado de trabalho como é o caso de muitas PPD, de trabalhadores que não conseguiram se aposentar e que atingiram uma determinada idade que o tornam improdutivos para o sistema.

O objetivo de tornar-se útil na cultura do “outro”, ou seja, de ser percebido como uma pessoa integrada à sua sociedade e, principalmente, produtiva, faz com os indivíduos busquem adaptar-se às regras e normas das instituições como bem compreendem os autores que trabalham com os conceitos de cultura organizacional como Bartero ao dizer que: “...é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um *processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna* da organização e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional” (1996, p. 39) (grifos nossos).

Ou ainda conforme a definição que Schein apresenta de cultura organizacional como sendo um:

conjunto de pressuposto básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu do *aprender lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna* e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, com relação a esses problemas. Clarear estes “pressupostos básicos”, aí reside a dificuldade do estudo da cultura (SCHEIN, 1986, p. 31) (grifos nossos).

Por fim, para não nos alongarmos, Peci, discutindo acerca da dicotomia objetividade-subjetividade, reafirma a necessidade de considerar, nos estudos organizacionais, os processos sociais e culturais que conformam a sociedade:

O comportamento organizacional consiste em estratégias – *adaptativas, reativas, miméticas* – que buscam a sobrevivência organizacional num contexto em contínua mudança. As organizações, a ação organizacional e a estrutura têm sido vistas como respostas às diversas condições objetivas. Desse modo, os processos sociais e culturais que dão forma à estrutura e ao comportamento organizacional, na maioria dos casos, têm sido deixados de lado ou considerados variáveis exógenas, coisificadas como “realidade”, “sociedade” ou “ambiente” (PECI, 2004, p. 39-40) (grifos nossos).

É preciso ter clareza quanto as dificuldades que serão enfrentadas cotidianamente pelos funcionários PD, assim como os não portadores quando se tem a compreensão de cultura organizacional como processo adaptativo à cultura do “eu” dominante. Por detrás desses conceitos está imbricada a noção de etnocentrismo pois é o “outro” que deve compreender e aceitar a cultura do “eu” reconhecida como normal, natural; o “outro” deve imitar, copiar, aceitar como correta. “Relativizar é sempre mais complicado, pois nos leva a abrir mão das ‘certezas’ etnocêntricas em nome de dúvidas e questões que obrigam a pensar novos sentidos para a compreensão da sociedade do “eu” e da sociedade do ‘outro’” (ROCHA, 2007, p. 54).

A antropologia serve de base para o estudo da cultura organizacional. Requer uma ruptura radical com a crença de que existe um centro do mundo e de que algumas culturas são mais avançadas ou evoluídas que outras. O antropólogo social ou

organizacional deve ter elevado grau de relativismo cultural, de modo a neutralizar eventuais distorções provocadas por seu contexto cultural de origem. A experiência da alteridade leva a se perceber a própria cultura, através do reconhecimento de que ela nada tem de natural e sim é essencialmente formada de construções sociais, e a cultura do outro.

A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, que permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo; e também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente (MONTEIRO et al, *online*).

Entretanto, e isso de certa forma fortalece a resistência à leituras sobre a cultura organizacional do ponto de vista etnocêntrico, na compreensão de estudiosos como Monteiro e outras, ao procurar interdisciplinaridade, mas especificamente, na Antropologia, a compreensão acerca das relações humanas e da cultura nas organizações, conforme citação anterior.

METODOLOGIA: REPENSANDO OS VIESES DA PESQUISA QUALITATIVA

No ano de 2006 desenvolvemos pesquisa intitulada “Hotelaria e compromisso social: a contribuição dos portadores de deficiência” e que, posteriormente, demos continuidade, no ano seguinte, 2007, para aprofundarmos questões que foram emergindo mas que não eram centrais nessa primeira discussão e que resultou na pesquisa em foco intitulada “Cultura organizacional e hotelaria: a contribuição dos portadores de deficiência”.

O universo de investigação, em ambas as propostas de pesquisas, foi a rede hoteleira de Fortaleza, mais especificamente àqueles filiados à Associação Brasileira da Indústria Hoteleira, seção Ce (ABIH-CE). Dos 50 cadastrados nessa Associação, optamos por trabalhar com 21, na primeira fase; desses, apenas seis hotéis possuem mais de 100 funcionários, portanto, deveriam contemplar, por lei, um percentual de PPD em seu quadro de pessoal. Entretanto, apenas três, em 2006, haviam se adequado à essas novas exigências. Dois outros hotéis com menos de 100 funcionários, portanto, livres da necessidade de inserir esse segmento social em seu quadro de pessoal, mostraram-se mais flexíveis à lei de cotas, pois haviam contratado PPD. Chegamos, nesse caso, a um total de apenas cinco hotéis que optaram por contratar mão-de-obra portadora de deficiência (PD).

Consideramos alguns pontos, discutidos na primeira fase da pesquisa (SOUSA, 2006), que corroborariam uma cultura de exclusão histórica, alijando do processo produtivo e do convívio social as PPD e algumas mudanças essenciais na gestão das relações no mundo do trabalho, estimulando a continuidade da pesquisa em questão. Estes pontos foram: o ensino fundamental não ter sido capaz de dar respostas concretas para a inserção das PPD no mercado de trabalho; a sensibilização de empresários para sua absorção, comungando com a responsabilidade social; a humanização do clima organizacional da empresa; a ausência desse segmento, nas empresas, por falta de qualificação profissional; a capacitação e habilitação adequadas às deficiências desse grupo; o gerenciamento, desenvolvimento de atividades e a arquitetura da cidade voltada para a sua socialização; por fim, a aceitação, respeito e responsabilidade no convívio com a diferença.

Nessa segunda fase da pesquisa, a intenção é de entrevistar as PPD que se encontravam trabalhando em cinco hotéis de Fortaleza, conforme apresentado no quadro 1, e seus respectivos gerentes ou supervisores, o que totalizaria dez entrevistas.

Hotéis	Nº de funcionários	Nº de PPD no quadro de pessoal até 2006.1
Hotel 1	180	3
Hotel 2	150	1
Hotel 3	140	1
Hotel 4	107	–
Hotel 5	106	–
Hotel 6	105	–
Hotel 7	94	–
Hotel 8	83	–
Hotel 9	80	–
Hotel 10	80	–
Hotel 11	67	1
Hotel 12	66	–
Hotel 13	62	–
Hotel 14	60	1
Hotel 15	46	–
Hotel 16	42	–
Hotel 17	35	–
Hotel 18	29	–
Hotel 19	25	–
Hotel 20	25	–
Hotel 21	?	–
Total	-	7

Quadro 1 – Hotéis filiados à ABIH-CE segundo número de funcionários e de PPD

Fonte: Sousa, 2006.

Obs: Os hotéis em negrito representam a amostra de hotéis que serão contempladas na segunda fase da pesquisa.

Esta investigação sustenta-se em uma discussão empírica orientada por roteiro de entrevista, em que procuramos coletar depoimentos embasados pelos objetivos norteadores da investigação. Portanto, o caráter qualitativo da pesquisa exige uma maior dedicação de tempo e, em muitos casos, o convívio com os grupos estudados; o que ajuda a dar maior apóio teórico, metodológico e empírico à pesquisa.

Um dos instrumentos muito utilizados por aqueles que optam por esse tipo de investigação é a pesquisa participante. Assim a pesquisa participante “torna-se, porém, mais complexa e complicada, quando se exige dela a dimensão completa, ou seja, que produza ao mesmo tempo *conhecimento e participação*. São dois desafios muito exigentes e que colocam, muitas vezes, disjuntivas severas (DEMO, 2004, p. 9).

No caso, o desafio lançado a essa fase da pesquisa foi proposital uma vez que, ao se tratar de pesquisa de iniciação científica, ou seja, de treinamento de uma orientanda de graduação no aprendizado prático científico, esperávamos observar o desenvolvimento e discussão na condução da pesquisa, por um lado. Por outro, metodologicamente pensando, a melhor maneira de analisar as mudanças em um ambiente de trabalho é utilizar a técnica da observação participante, entrevistas e ou aplicação de questionários. Ao finalizar a coleta de dados, i. e., com o encerramento das entrevistas, o desapontamento da pesquisadora era notório. A sensação de fracasso no que se refere aos depoimentos registrados, à “pobreza das falas” dos depoentes, significara, para ela, o fim de toda a pesquisa. Muito diferente da primeira fase, de caráter quantitativo, em que foram aplicados 21 questionários com perguntas abertas e fechadas, coletados sem muitas dificuldades, tabulados e analisados e que lhe deram a certeza de estar na profissão certa – de futura profissional pesquisadora da academia. A orientanda percebera rapidamente, o potencial intrínseco à atividade de pesquisa e de produção de conhecimento no

que se refere às possibilidades de transformação da sociedade uma vez que o olhar mais crítico não permite e muito menos se deixa enredar com informações superficiais e tendenciosas.

Portanto, seu envolvimento e dedicação militante na primeira fase da investigação lhe deram credenciais de forma a lhe permitir a participação na fase qualitativa da pesquisa. De qualquer forma, não podemos exigir do pesquisador uma dedicação militante ao fenômeno em estudo, principalmente, quando muitos afirmam ter realizado ou que realizará pesquisa participante ou observação participante.

.... nem sempre o pesquisador da universidade está disposto a assumir o projeto comunitário até ao fim, incluindo-se aí a ideologia política. Pesquisa-ação pode significar, neste contexto, posição mais cômoda: produz-se conhecimento em favor da comunidade. Evitam-se com isso, riscos óbvios, embora se perca também muito da verve da práxis. Mesmo assim, não caberia vituperar pesquisadores pelo fato de não se disporem a assumir os riscos completos de determinada mudança histórica ou de determinado movimento social (DEMO, 2004, p. 9).

Em muitos casos, o aluno sequer realizou o que diz ter feito. Não raros trabalhos apresentam, em sua metodologia afirmações como o fato de ter realizado observação direta do fenômeno em estudo em um prazo de três, quatro, até mesmo seis meses. O pesquisador que conhece o potencial da pesquisa qualitativa, dificilmente faria uma afirmação parecida pois, ganhar a confiança de uma determinada comunidade ou grupo social, sentir-se um elemento “quase” integrante daquele grupo, descobrir e agregar outras fontes, sequer imaginadas, aos relatos orais, bem como as impressões de campo, não são atividades possíveis de ser realizadas em tão pouco tempo de convivência e de partilha de conhecimento, parcerias e contribuições de ambos os lados, entrevistado e entrevistador. Fato, portanto, que não atentaria contra a “objetividade científica”.

Há os que nada vêem de aproveitável na PP [pesquisa participante] , além de modismo vazio e muita confusão metodológica. Por ironia, a própria discussão dita pós-moderna, a par de suas irresponsabilidades, mostrou que o conhecimento é político em seu âmago, além de multicultural, não sendo viável a postura de neutralidade/objetividade de sabor positivista. Engajamento e neutralidade são, no fundo, a mesma coisa, apenas com sinais invertidos, e isto já dizia Albert (1976, Demo, 1995), ao procurar convencer os não positivistas que a posição de neutralidade, como toda posição, implicava tomada de posição, mas seria preferível, após este gesto decisório. Neutralidade tornava-se apenas artifício metodológico. À acusação de que a PP seria particularmente deturpadora da realidade, respondia-se que nenhum conhecimento teria sido, desde sempre, mais deturpador que o positivista eurocêntrico ... (DEMO, 2004, p. 11).

Afinal, por que tanta digressão metodológica? Somente para salientar que essa pesquisa, no caso, mereceria um pouco mais de trabalho de campo, mais visitas e conversas informais – como, aliás, a própria orientanda havia vislumbrado em nossas discussões e orientações. Por uma série de fatores particulares extremamente justificáveis e que contribuem para o norteamento da pesquisa, não foi possível realizá-lo a contento.

O que a orientanda, entretanto, não pôde perceber com certa nitidez é que um projeto de pesquisa é um documento norteador de uma atividade que pretendemos desenvolver mas que sofre os reveses do contexto no qual se encontra naquele momento. Por exemplo, atualmente é mais simples conversar com quaisquer grupos sociais sobre Aids, contaminação e sexualidade do que na época em que se possuíam poucas informações sobre essa síndrome e desconfiava-se de prováveis “grupos de riscos”. Pode-se dizer o mesmo ao destacarmos o contexto de inclusão de pessoas consideradas ainda hoje incapazes e improdutivas, como é o caso das PPD. Não seria

“politicamente correto” e muito menos inteligente admitir, em público, ter preconceito com relação a esse segmento social.

Entretanto, as informações que a orientanda trazia para nossas discussões e orientações enriqueciam de tal forma o contexto da pesquisa que torna-se fundamental explicitá-las, mesmo que rapidamente, questões como a insegurança de gerentes ou supervisores em apresentá-la às PPD que deveriam ser entrevistadas; a dificuldade para agendar com os gerentes responsáveis pelos funcionários PD e, enfim, no caso de um rapaz entrevistado que apresenta Síndrome de Down, a dificuldade para compreender sua fala e transcrever a entrevista.

Cabe ainda salientar que as entrevistas foram gravadas o que dificulta sobremaneira uma maior interação entre pesquisador e colaborador, principalmente, se aquela é a primeira vez em que estão se encontrando. A relação entre entrevistado e entrevistador é um dos aspectos centrais da pesquisa qualitativa, como observa Cardoso:

O artigo de Mintz, “Encontrando Taso, me descobrindo”, como o título indica, descreve esta relação com grande respeito. Contra seus críticos positivistas, Mintz afirma a importância da amizade para a [realização da] história de vida de Taso. E esta amizade não se interpôs entre eles como um véu que impede a visão da “verdade” ou da “realidade”. Pelo contrário, foi a convivência e a afetividade que permitiu chegar mais perto e mais fundo nos significados desconhecidos para ambos. Nesta relação o pesquisador se envolve completamente e por isso seus valores ou sua visão de mundo deixam de ser obstáculos e passam a ser condição para compreender as diferenças e superar o etnocentrismo (CARDOSO, 1997, p. 102).

Outro aspecto dificultador foi o fato de as entrevistas terem sido realizadas no próprio ambiente e horário de trabalho. Todos esses elementos tornam-se obstáculos intransponíveis de tal forma que podem levar a inviabilização das entrevistas. O que não foi o caso, pois, dos cinco hotéis contactados para a realização das entrevistas um ficou de analisar o roteiro de entrevista e retomar o contato, o que não ocorreu até o momento de encerramento oficial da pesquisa. O outro hotel que, à época, contava com um portador de deficiência com Síndrome de Down, não mais pertencia ao seu corpo de funcionários. Vale lembrar ainda que este hotel não contava com mais de cem empregados, portanto, não teria obrigação de assumir a lei de cota para PPD. Assim, quatro dos dez entrevistados não concederam depoimentos.

O “EU” E O “OUTRO” DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Levando em consideração os percalços descritos anteriormente, os depoimentos coletados deram uma amostra de como se encontra o clima organizacional da rede hoteleira, principalmente, daqueles que, por lei, devem assumir sua responsabilidade perante a sociedade.

As adaptações nas instalações ou equipamentos que o funcionário portador de deficiência necessita são realizadas de forma a facilitar seus movimentos e atividades que devem ser desenvolvidas como confirmaram os entrevistados responsáveis pelos funcionários:

Você tem que saber escolher a pessoa certa, não adianta pegar um deficiente que tem uma deficiência que vai complicar a função que você necessita e colocar, como eu já vi acontecer aqui. Isso lógico que não vai funcionar. Tentaram colocar uma pessoa deficiente pra fazer uma função que não ia dá certo, não ia se adaptar, aí foi logo resolvido. Na cozinha eu encontrei um rapaz que era surdo usava aparelho e escutava pouco; eu coloquei ele numa função que não ia atrapalhar em nada. O que acontece é que, vamos dizer, na função de telefonista ele não ia dá certo.

Tivemos que fazer uma cadeira maior, um modelo especial pra esse deficiente do caixa [do bar], mais alta, tá entendendo, com apoios pra ele se segurar. Foi a única mudança [que teve] (Chefe de cozinha).

Para receber os funcionários portadores de deficiência, alguns hotéis não precisaram realizar adaptações físicas, diferentemente do que ocorreu no que se refere aos turistas que também apresentam algum tipo de deficiência: “Temos um apartamento [adaptado]; banheiros da recepção são adaptados; o restaurante lá em cima, a porta é larga. Só não temos rampa mas tem o elevador. O jantar é servido aqui embaixo mesmo, então não tem problema nenhum” (Governanta).

No caso de um outro hotel, em que a funcionária portadora de deficiência é telefonista bilíngüe, as adaptações aconteceram no espaço físico e nas normas internas do hotel.

Quando eu entrei aqui, só duas coisas foram mudadas; uma rampa que foi feita no acesso ao setor de segurança, que é por onde a gente entra, e baixaram o painel de cartão de ponto que eu não alcançava, [sentada] na cadeira, que era alto. Foi feito logo que eu entrei. Uma outra coisa que foi adaptada foi a questão do uniforme [que] eu tenho a liberação pra levar meu uniforme pra casa sem precisar trocar aqui no hotel; seria um outro trabalho. E recebi liberação pra eu usar o banheiro pra [hóspede] portador de deficiência física do restaurante [pois] eu não tenho que descer pra usar o do subsolo, ele não tá adaptado, se bem que eu uso quando eu quero ir lá embaixo eu vou lá, sem nenhum problema (Telefonista).

Quando a empresa apresenta preocupações em envolver o funcionário de forma que ele se sinta parte integrante de um grupo, que compreenda que o seu trabalho contribui, como todos os outros, para a otimização das atividades, de forma geral, ocorre o comprometimento e desenvolvimento de outras atividades para as quais ele não foi contratado sem constrangimento mas com a sensação de referendar as decisões que foram tomadas ou ainda serão, por outros setores. A telefonista anteriormente citada, falou das adaptações que o hotel teve que realizar para receber turistas PD quando foi solicitada a fazer uma vistoria de manutenção e dar seu aval acerca das adaptações implementadas pelo hotel.

Pra hóspedes eu diria que a estrutura do hotel é muito boa. Eu visitei, pessoalmente, os apartamentos, a pedido do gerente geral. Fiz a vistoria com a manutenção do hotel e ele está adaptado. São quatro apartamentos adaptados pra deficientes físicos, [com] portas mais largas, banheiro muito bem elaborado, toda estrutura que dá segurança. Tem a disposição dos hóspedes cadeira de rodas, cadeira de banho; tudo isso é fornecido quando o hóspede solicita; e o pessoal fica a disposição, arrumadeiras, mensageiros pra ajudar o portador de deficiência; é só solicitar, alguém sobe e ajuda. Toda placa do hotel tem braile, os botões externos do elevador também têm braile, todo local do hotel tem (Telefonista).

A mesma telefonista, ao ser contratada para trabalhar nesse hotel, seu primeiro emprego na área hoteleira, fala da complexidade de suas atividades que não se limita apenas a atender o telefone e traduzir para os funcionários que não dominam a língua inglesa.

É bem mais abrangente do que o pessoal pode pensar. Aqui é chamado de *tower service*, seria torre de atendimento, torre de serviço. O que a gente faz: a gente recebe ligação externa – todo mundo que liga pro hotel vai cair aqui no meu setor –, e interna dos hóspedes. Toda vida que o hóspede pede toalha, comida, xampu, reclama de janela que não fecha, ar condicionado que não funciona, despertar que ele precisa no dia seguinte, tudo isso parte daqui, a gente tem que fazer. Tem também o controle de ligações, a gente faz a ligação transfere pra lá e a gente tem que lançar o custo no apartamento dele. Eventos, quando evento tem algum ramal, a gente tem que preparar as configurações do ramal, lançar o ramal na conta do evento. Reclamação de hóspedes:

a gente faz o registro, passar recado pra hóspede [que] também faz parte do serviço, inserir no sistema as fichas dos hóspedes; eles se hospedam, eles saem, a gente recebe as fichas e passa pro sistema no computador (Telefonista).

O envolvimento e compromisso dessa funcionária foi bem mais adiante pois o hotel procura integrar os funcionários novos com treinamentos constantes. E dela foi solicitado uma atividade no treinamento, relacionada ao convívio com os funcionários PD.

Essa questão de se colocar no lugar [do outro], muitas vezes você quer ajudar e termina atrapalhando. Conversando com o RH a gente resolveu que seria bom ter esse tipo de curso e eu preparei [um] com várias [experiência de] deficiências físicas: cadeirante, deficiência auditiva, visual, portador de Síndrome de Down e deficiência mental. Colocamos o pessoal realmente nessa situação [de portadores de deficiência], de todos os setores. Foi feito [o treinamento] em três turnos. Colocamos o pessoal na cadeira de rodas e prendendo as pernas pra não ter mobilidade, [e ele se] transferir de cadeira pra cadeira; foi feito bem exatamente como é feita a necessidade. Os cuidados de você não falar alto com cego, ele é cego não é surdo. Essas coisas que a gente esquece, até eu muitas vezes eu nem lembro dessas coisas, tem que ter cuidado e o curso foi muito bom. Logo depois chegou uns dois ou três hóspedes portadores de deficiência [e] os meninos [funcionários] já sentiram diferença, segurança pra atender.

[O treinamento] foi ano passado, né, eu acredito que é uma idéia do RH que a gente continue treinando até porque tem sempre funcionário novo, aumenta o quadro, tem sempre gente entrando [e] a gente precisa trabalhar sempre (Telefonista).

Sempre tem [treinamentos]. Atendimento ao hóspede, atendimento ao cliente, aperfeiçoamento você com você mesmo, pra você se conhecer, quem você é, como é sua personalidade, como é que você pode se adequar pra atender a necessidade do cliente; os vários tipos de clientes que a gente tem; como é que a gente atende cada um. Sempre a gente tá tendo algum tipo de curso. Reciclagem, teve um agora com alimentos e bebidas do restaurante, né, tá sempre tendo (Telefonista)

Eles fazem o teste dos “5 S” que acontece em junho, aí tem os funcionários que se destacam de cada setor. Eles fazem uma prova escrita e tem a pontuação de cada funcionário (Caixa do bar).

No caso do hotel em que se entrevistou a telefonista PD, a prática de apresentação da missão, das normas, dos proprietários acionistas e do grupo por meio de vídeo e funcionários veteranos é uma constante. Outras empresas desenvolvem estratégias de integração de formas diferenciadas o que possibilita que compreendamos além desse aspecto, o “processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização” (FLEURY, 2007, *online*), e sua própria cultura:

o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As estratégias mais usuais são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais;

Os portadores de deficiências entrevistados, de uma forma ou de outra, possuem condições para contribuir e modificar a cultura da organização na qual se encontram, seja por meio de um trabalho mais intelectualizado, como no caso da telefonista, seja por demonstrar vontade de trabalhar.

Segundo a psicóloga dele [funcionário PD], ele tem um retardamento mental, que hoje ele tem 27 anos [mas] ele tem uma mentalidade de 13 anos; [e] a equipe foi preparada pra receber uma criança no hotel, só que as atitudes do Paulo não é de uma criança. Eu

tenho um filho de 14 anos que é um “aborrescente” nato e o Paulo se comporta como homem; ele tem iniciativa, é criativo, é esperto, ele está sempre a mil por hora. Então a equipe se preparou pra receber um adolescente no hotel e recebeu um homem adulto. Então todo mundo se surpreendeu, ele foi além das expectativas. Ninguém vê mais o Paulo como uma pessoa com deficiência, todo mundo trata o Paulo de igual pra igual. Ele vai ao banco com a turma no dia do pagamento. A mãe dele vem, de vez em quando, aqui no hotel. Outro dia ela veio tomar café com a gente no restaurante, que eu acho interessante porque quando é preciso tirar alguma folga dele eu pergunto a ele e já comunico a mãe dele, apesar de ele ter autonomia de resolver, ele se comporta como um rapaz de 27 anos (Governanta).

Há um esforço, se, dúvida alguma, realizado pelos funcionários PD no que se refere à necessidade de garantir uma forma de sobrevivência que lhes independência, auto-afirmação, respeito e reconhecimento da cultura dominante. Como já referido anteriormente na discussão metodológica, considerando as condições de realização do trabalho de campo e a necessidade de se manter atuante no mercado de trabalho, acreditamos que não ocorreu a sedimentação de uma relação de confiança entre pesquisador e pesquisado (o “eu” e o “outro”) a ponto de se firmar uma certa cumplicidade essencial para que pudesse emergir depoimentos na forma muito mais de confidenciais do que de relatório de atividades para a empresa. Afinal, Thompson sugere que as entrevistas sejam realizadas em um lugar que o informante se sinta à vontade.

Quase sempre, o melhor é ficar sozinho com o informante. A completa privacidade irá proporcionar uma atmosfera de total confiança em que a franqueza se torna muito mais possível

A presença de outra pessoa na entrevista não só inibe a franqueza, como exerce uma sutil pressão no sentido de um testemunho socialmente aceitável (1992, 265-266).

De qualquer forma, a existência de funcionários PD na rede hoteleira de Fortaleza é um primeiro passo para o reconhecimento das diferenças e da participação de segmentos desconsiderados pelo sistema capitalista. Contudo, devemos pensar um pouco mais acerca das formas de inclusão que as novas configurações do mundo do trabalho estão forjando em uma sociedade organizada de forma a dispensar cada dia mais um grande contingente de mão-de-obra, dado o desenvolvimento das forças produtivas e tecnológicas.

CONCLUSÃO

Apontamos, em primeiro lugar, a discussão relacionada às dificuldades para desenvolver pesquisa qualitativa, com trabalho de campo, na rede hoteleira de Fortaleza, sem considerar as diversas etapas de aproximação, envolvimento, pertencimento ao lugar do “outro” e construção de uma certa cumplicidade. O segundo aspecto, no caso os depoimentos dos entrevistados apontaram para a adaptação tranquila, sem constrangimentos e, aceitação amistosa dos trabalhadores PD. Em relação às mudanças e adaptações podemos dizer o mesmo, embora devamos considerar os receios dos entrevistados em abordar a discussão na própria empresa e, para uma pesquisadora com quem mantiveram contato por poucas horas. Esperávamos, no entanto, encontrar depoimentos que apontassem dificuldades e rejeição explícitas ao trabalhador PD, assim como obstáculos a sua adaptação na empresa, pois, como observamos na primeira etapa da pesquisa, as perspectivas de inclusão das PPD esbarravam em uma seleção preconceituosa que distinguia entre os mais e os menos deficientes cujo objetivo é “dar menos trabalho à organização” ou ainda, procurar burlar a lei, ao pagar multa, dependendo de seu valor, por não contratar os PD.

Por fim, devemos destacar as tentativas de se trabalhar com conceitos que carregam de forma implícita valores etnocêntricos em uma configuração social que impossibilita a compreensão e discussão de questões empresarias que não estão apartadas das sociais, culturais e políticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD JR., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. et all. Organizadores da edição brasileira. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. V. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARDOSO, Ruth C. L. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, Ruth. C. L. (Org.). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- CARMO, Apolônio Abadio. **Deficiência física: a sociedade brasileira cria, “recupera” e discrimina**. 2. ed. Brasília, DF: MEC; Secretaria de Desporto, 1994.
- CORRULON, Mônica B. Galiano. **Voluntariado na empresa: gestão eficiente e participação cidadã**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.
- FROES e NETO.
- DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 4.ed. São Paulo: Zahar, 1983.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa participante: saber pensar e intervir juntos**. n. 8. Brasília: Líber Livro, 2004 (Série Pesquisa em Educação).
- DEMO, Pedro. **Inclusão digital: cada vez mais no centro da inclusão social**. Disponível em: <<http://www.ibict.br/revistainclusaosocial/viewarticle.php?id=4&layout=html>>. Acesso em: 7 maio 2005.
- Direitos das pessoas portadoras de deficiência e dos idosos**. Disponível em: <<http://www.dhnet.org.br/oficinas/dhparaiba/5/deficiente.html#5>>. Acesso em: 5 maio 2006.
- ESCOREL, Sarah. **Vidas ao leu: trajetórias de exclusão social**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1995.
- GALVÃO, Antonio Mesquita. **A crise da ética: o neoliberalismo como causa da exclusão social**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.
- GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 2002.
- GONDIM, L. M. Pontes. O projeto de pesquisa no contexto de construção do conhecimento. In GONDIM, L. M. Pontes. (Org.). **Pesquisa em ciências sociais: o projeto da dissertação de mestrado**. Fortaleza: UFC, 1999. (Série Percursos 3).
- GRAYSON, David. **Compromisso social e gestão empresarial: o que é necessário saber para transformar questões de responsabilidade social em oportunidade de negócios**. São Paulo: Publifolha, 2002.

GENTILI, Pablo. **Pedagogia da exclusão**: crítica ao neoliberalismo em educação. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MONTEIRO, Carmen Diva B.; VENTURA, Elvira Cruvinel; CRUZ, Patrícia Nassif da. **Cultura e mudança organizacional**: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>>. Acesso em: 12 maio 2007.

PASTORE, José. **Oportunidades de trabalho para portadores de deficiência**. São Paulo: LTR, 2000.

ROCHA, Everardo. **O que é etnocentrismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007. (Coleção Primeiros Passos, n. 124).

RODRIGUES et all (Orgs.). **Os teóricos das organizações**: Derek S. Pugh & David J. Hickson. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSSO, M. J. Urioste. **Cultura organizacional**: uma proposta metodológica. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SANTOS, J. L. dos. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2005. (Coleção Primeiro Passos, 110).

SOUSA, F. Ilnar de. **O cliente**: o outro lado da prostituição. Fortaleza; São Paulo: Secretaria de Desporto; Annablume, 2000.

TAVARES, M. das G. de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

VASH, Carolyn. **Enfrentando a deficiência**: a manifestação, a psicologia, a reabilitação. São Paulo: Pioneira/Edusp, 1998.

VIEIRA, M. M. Falcão e ZOUAIN, D. Moraes. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.