

O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho¹

The time as a dimension of research on diversity policy and labor relations

Hélio Arthur Reis Irigaray²

Sylvia Constant Vergara³

Resumo

Neste estudo nosso objetivo é apreender o processo de absorção dos deficientes físicos pelas empresas, considerando múltiplos olhares (público interno e externo), e se estes se modificaram ao longo dos anos. Assim, conduzimos uma pesquisa numa empresa aérea que alocou essas pessoas em posições de contato direto com o público. Num primeiro momento, constatamos que a empresa atendeu aos anseios dos seus clientes e empregados. Os empregados não deficientes viam na contratação dos deficientes a possibilidade de benefícios para a organização (melhoria de sua imagem pública) e para si mesmos (repasso de trabalho para os deficientes). Já para os empregados portadores de deficiência, tal situação era aceitável, pois viabilizava sua integração ao grupo. Em 2011, voltamos a campo e entrevistamos representantes das mesmas categorias (passageiros, empregados – deficientes e não – e os gerentes de RH e *marketing*) para avaliar o impacto da dimensão “tempo”. As entrevistas foram transcritas e submetidas à análise do discurso, a qual nos remeteu aos seguintes marcos teóricos: ética, tempo como variável subjetiva e gestão da diversidade da força de trabalho nas organizações. O campo revelou que a naturalização da presença dos deficientes ocorreu de tal forma que, para os passageiros deixou de ser um diferencial da empresa e, para os empregados, algo relevante. A empresa, por sua vez, insiste em buscar visibilidade social e midiática por meio da espetacularização da deficiência. Já os deficientes reclamam que não conseguem fazer carreira, pois encontram o mesmo “teto de vidro” denunciado por outras minorias.

Palavras-chave: Tempo. Deficiente. Inclusão. Inocência útil. Inocência inútil.

Abstract

This study aims at grasping the process of absorption of the handicapped by companies from multiple perspectives (internal and external publics), and how these perceptions have changed over the years. Thus, we conducted a survey on an airline which has allocated these people in positions of direct contact with the public. The moment, we noted that the company met the expectations of its customers and employees. The non-disabled employees saw on their diversity policy possibility of benefits for the organization (improving its public image) and for themselves (transfer of work

Artigo submetido em 22 de agosto de 2011 e aceito para publicação em 07 de novembro de 2011.

¹ Em 2007, apresentamos no XXXI EnANPAD o artigo intitulado Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. Posteriormente, com pequenos ajustes, tal artigo, sob o título Discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho: o caso dos deficientes físicos, foi publicado no livro *Identidade nas Organizações*, cujos organizadores foram A.P. Carrieri, A.S. Saraiva, A.G. Enoque e P.E. Gandolfi. O livro foi publicado em 2010 pela Ed. Juruá. O artigo aqui apresentado retoma a empresa, alvo do estudo anterior, buscando com a dimensão tempo verificar se tinha havido alguma alteração em relação ao estudo anteriormente realizado.

² Doutor em Administração de Empresas pela EAESP / FGV; Professor da EBAPE / Fundação Getúlio Vargas. Endereço: Praia de Botafogo, 190 - 4º e 5º andares, Botafogo, CEP 22253-900, Rio de Janeiro - RJ, Brasil. E-mail: helio.irigaray@fgv.br

³ Doutora em Educação pela UFRJ; Professora Titular da EBAPE / Fundação Getúlio Vargas. Endereço: Praia de Botafogo, 190 - 4º e 5º andares, Botafogo, CEP 22253-900, Rio de Janeiro - RJ, Brasil. E-mail: sylvia.vergara@fgv.br

to handicapped). The lasted accepted this situation because it enabled their integration into the group. In 2011, we returned to the field and interviewed representatives of these categories (passengers, employees – handicapped and non – and HR managers and marketing) in order to assess the impact of the dimension "Time". The interviews were transcribed and subjected to discourse analysis, which funded out us the following theoretical frameworks: ethics, subjective time as a variable and management of workforce diversity in organizations. The field revealed the naturalization of the presence of the handicapped, some their passengers differentiate the company for its how the employees perceived as something relevant. The company, on a turn, insists on seeking social visibility through media and the spectacle of disability. Complained that they here not given the chance of a career since they encounter the same "glass ceiling" denounced by other minorities.

Keywords: Time. Handicapped. Inclusion. Useful innocence. Useless innocence.

Introdução

O tempo já foi objeto de discussões ontológicas (sua relação com a existência humana *per se*) e epistemológicas (como se relaciona com o conhecimento), bem como já foi estudado da perspectiva cronológica (BLUEDORN e DENHARDT, 1988; MCGRATH e ROTCHFORD, 1983), ou seja, por meio da premissa ontológica segundo a qual ele é um fato objetivo do mundo exterior. Já outras investigações o tomam como uma essência subjetiva construída por meio de uma rede de significações e dimensões psicológicas (FRIED e SLOWIK, 2004; LEWIN, 1943).

No trabalho aqui apresentado, valemo-nos do tempo objetivamente, visto que buscamos replicar e (re)validar uma pesquisa realizada há cinco anos. Entretanto, por nos valermos, em nosso percurso metodológico, das antenarrativas (BOJE, 1991) dos entrevistados como instrumento de análise do objeto de pesquisa, aceitamos ontologicamente seu caráter subjetivo.

Este estudo tem sua relevância, conforme sugerido por Saraiva e Irigaray (2009), ao aprofundar a discussão sobre a construção social dos discursos organizacionais e como estes, sistematicamente, negligenciam ausências e silêncios. Assim, ao dar voz aos deficientes e como estes percebem a si e às relações de trabalho, buscamos contribuir para o preenchimento de lacunas apontadas por Alves e Galeão-Silva (2004).

Ademais, ao considerar o contexto temporal como instrumento de validação de nossa pesquisa anterior, viabilizamos a (re)contextualização histórica da política de diversidade como fenômeno social (ROUSSEAU e FRIED, 2001), bem como a ressignificação das percepções dos actantes (JOHNS, 2006; KOZLOWSKI, 2009). Este trabalho está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na seguinte, resgatamos a pesquisa anteriormente realizada e argumentamos sobre a relevância do presente estudo. Na terceira, relatamos nosso percurso metodológico na atual pesquisa. Na quarta seção discutimos as revelações do campo à luz de marcos teóricos, os quais são resgatados concomitantemente. Na última seção apresentamos as conclusões a que o estudo permitiu chegar. Embora ele se restrinja aos deficientes que trabalham numa única empresa – revelando uma limitação –, ao focar a diversidade, seus achados podem abrir caminho para pesquisas em outras organizações.

Pesquisa Anterior

Na pesquisa anteriormente realizada, buscamos responder ao seguinte problema: quais as percepções dos públicos internos e externos de uma determinada empresa sobre sua política de diversidade? A investigação foi instigada pela publicação da Portaria nº 1.199, do Ministério do Trabalho e Emprego, em 2003, a qual determinou que as empresas com 100 ou mais empregados estariam obrigadas a preencher de 2% a 5% das suas vagas com pessoas portadoras de deficiência ou beneficiários reabilitados. A não observância da

legislação implicaria multa (BRASIL, 2005). No intuito de apreender o processo de absorção destes indivíduos pelas empresas, por meio de múltiplos olhares, entre 2005 e 2006 conduzimos uma pesquisa empírica numa empresa de transporte de passageiros, aqui referenciada pelo nome fictício de “AeroBrasil”, a qual contratara cerca de 400 empregados portadores de deficiência física.

Ao contrário de suas congêneres, a AeroBrasil alocou essas pessoas em posições de contato direto com o público: em balcões de vendas e reservas e *check in*, nos portões de embarque e, também, no setor de restituição de bagagem. Essa circunstância remeteria à crença de que a gestão da diversidade – dentro do conceito de responsabilidade social – é percebida pelos brasileiros como algo desejável e importante (INSTITUTO AKATU, 2006); logo, do ponto de vista mercadológico, a inclusão visível de deficientes provocaria a satisfação e a fidelização dos consumidores (INSTITUTO AKATU, 2006).

Já da perspectiva do público interno, a adoção de políticas de diversidade resultaria em impactos positivos: (a) troca de informações sobre experiências, valores, atitudes e assimilação de novas abordagens; (b) criatividade e flexibilidade, inovação e mudança; (c) melhoria no processo decisório. Haveria, no entanto, fatores negativos: (a) menor integração e redução dos contatos sociais; (b) enfraquecimento dos laços de lealdade com os colegas de trabalho e com a organização em si; (c) conflitos e problemas de comunicação (ARANHA, ZAMBALDI e FRANCISCO, 2006). No limite, ao priorizar a gestão da diversidade, a AeroBrasil atenderia ao posicionamento e anseios dos seus clientes, à opinião pública e, também, ao senso de justiça de seus empregados.

As revelações do campo, submetidas à análise do discurso (PUTNAM e FAIRHUST, 2001; VERGARA, 2006) permitiram-nos a identificação de cinco categorias: barganha dolorosa, utilitarismo cínico, inclusão forçada e ganho social, e justiça piedosa.

Os deficientes, cientes de que sua identidade social (HOGG e TERRY, 2000; SLUSS e ASHFORD, 2007) trazia no seu bojo o estigma da incapacidade e da fraqueza (THOMPSON, NOEL e CAMPBELL, 2004), adotaram como estratégia de sobrevivência no mundo organizacional: a) conquistar a simpatia dos que os cercavam pelo constante bom humor e b) empenhar esforços para se sobressaírem em seu desempenho, apesar das adversidades. Já seus colegas de trabalho revelaram estar cientes do estigma social que a deficiência aportava (BLAINE, 2000), além de propensão a tolerar o ingresso dessa minoria no *mainstream*.

Mais do que isso, eles viam na contratação dos deficientes a possibilidade de benefícios para a organização (melhoria de sua imagem perante o público) e para si próprios (repasso de trabalho para os deficientes). Os empregados portadores de deficiência, por sua vez, aceitavam tal situação, a qual viabilizava sua integração ao grupo e minimizava o estigma que sofriam. Por esses motivos, as categorias referentes aos deficientes e aos seus colegas de trabalho foram denominadas, respectivamente, “barganha dolorosa” e “utilitarismo cínico”.

Na mesma ocasião, ouvir os gerentes de *marketing* e de recursos humanos possibilitou-nos verificar que o discurso dos empregados “normais” do nível operacional era apenas a reverberação do pensamento gerencial. Ocorria, de fato, uma instrumentalização da gestão da diversidade (SARAIVA e IRIGARAY, 2009), pois, a partir do momento em que a contratação de minorias tornou-se inevitável, os administradores nela investiram visando minimizar ou mesmo evitar eventuais conflitos, além de obter ganhos mercadológicos.

De fato, verificamos que, paralelamente à obediência ao recorte legal, coexistia e prevalecia a lógica utilitarista do ganho de *marketing* para a imagem da organização. Por essa razão, a categoria relativa a recursos humanos foi denominada “inclusão forçada” e ao *marketing*, “ganho social”.

O público externo da AeroBrasil, os passageiros, percebiam nos deficientes físicos um alvo fácil de discriminação (YINGER, 1995). Contudo, ao contrário do que manifestam em relação aos outros empregados, demonstram piedade e percebem a política de diversidade como uma característica positiva da

empresa (INSTITUTO AKATU, 2006). Por esse motivo, a categoria relativa a esse grupo foi denominada “justiça piedosa”.

A rigor, essas cinco categorias distintas revelaram como a diversidade nas organizações era percebida de diferentes olhares pelos entrevistados (BENHABIB, 1990; CALÁS e SMIRCICH, 1999). As diferentes percepções eram decorrentes dos diversos significados, interesses, predisposições, expectativas que os entrevistados atribuíam ao que lhes fora apresentado. Desta forma, ao final, concluímos que, apesar do discurso “politicamente correto”, prevalecia a ótica da piedade, do estigma e do utilitarismo.

E agora, passados cinco anos desde nossa última entrevista, será que estas percepções ainda persistem? Será que a presença de deficientes físicos no ambiente de trabalho foi naturalizada? Será que os nossos entrevistados fizeram carreira na AeroBrasil? Ou esbarraram no teto de vidro (MELO, 2011)? Estas perguntas investigativas pautam esta nova pesquisa.

Percurso Metodológico

No sentido de responder às perguntas formuladas na seção anterior retornamos ao campo e entrevistamos, novamente, passageiros (não só da AeroBrasil, mas também de congêneres), empregados portadores de deficiência física, seus colegas de trabalho, bem como gerentes das áreas de *marketing* e recursos humanos. No caso dos empregados da empresa aérea, conseguimos entrevistar novamente os mesmos indivíduos que participaram da primeira pesquisa.

Como a pesquisa anteriormente realizada, esta, ora apresentada, baseia-se nas premissas ontológicas da pós-modernidade, a qual refuta a existência de uma única realidade (BENHABIB, 1990), um único discurso (BOJE, 1991) e tempo (HASSARD, 2001). Em virtude disso, buscamos ouvir a voz da maioria, a qual reverbera o discurso organizacional, e assim restaurar a voz da minoria (VICKERS, 2005), no caso, os empregados deficientes.

Epistemologicamente, os pesquisadores não se posicionaram como meros observadores do fenômeno analisado; logo, suas premissas e percepções permearam toda a pesquisa: seleção do tema, aporte teórico, estratégia metodológica e escolha dos fragmentos de discurso dos passageiros e dos empregados, bem como sua interpretação. No processo de interpretação dos fatos, conforme alerta Walters (1996), os pesquisadores estiveram sempre cientes de seus preconceitos, observando-se assim a orientação dada por Bourdieu (1999) de não confundir o subjetivismo do pesquisador (seus juízos de valor) com o subjetivismo dos objetos de pesquisa (indivíduos, grupos, sistemas socioculturais).

O processo de coleta de dados desta pesquisa foi bastante similar à primeira, visto que nos valem os mesmos locais (aeroportos de Congonhas, em São Paulo, e Santos Dumont, no Rio de Janeiro). Entrevistamos novamente 49 passageiros (22 em Congonhas e 27 no Santos Dumont), no entanto, desta vez, incluímos passageiros de outras congêneres. Voltamos a ouvir 13 empregados operacionais com necessidades especiais (7 lotados em Congonhas e 6 no Santos Dumont), dos quais 7 também foram entrevistados na primeira pesquisa. Entrevistamos 22 empregados operacionais sem necessidades especiais (12 em Congonhas e 10 no Santos Dumont), bem como os mesmos gerentes de recursos humanos e de *marketing*, que já ocupavam estas posições há 6 anos.

Considerou-se suficiente este número, tendo em vista que em entrevistas ditas qualitativas, como as que foram realizadas, o que importa não é o número de pessoas, mas as diferentes representações sobre o assunto (GASKELL, 2002) e o saturamento do campo (LINCOLN e DENZIN, 2005).

Os empregados que foram entrevistados pela primeira vez apresentaram a mesma resistência inicial que percebemos na primeira pesquisa. No entanto, aqueles que participaram do primeiro processo demonstraram-se mais à vontade.

Como as entrevistas não puderam ser gravadas, os entrevistadores anotaram os relatos. Além das informações colhidas nas entrevistas, outras foram obtidas pela observação. Para as entrevistas, optamos pelo mesmo roteiro compatível com a entrevista focada, semiestruturada (GOLDENBERG, 2000). As perguntas realizadas nas entrevistas foram norteadas para apreender a percepção dos actantes, isto é, dos diferentes participantes que têm com os deficientes um papel ativo ou passivo (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004). No caso dos passageiros, elas foram diretas; já no caso dos empregados, pedimos que contassem um pouco de sua trajetória profissional e discorressem sobre seu cotidiano na AeroBrasil. Durante suas narrativas, foram inseridas perguntas sobre os deficientes.

Quanto à seleção dos sujeitos, seguindo as orientações de Rubin e Rubin (1995), escolhemos aqueles que conheciam a situação estudada, tinham vontade de falar e que, finalmente, ofereciam-nos diferentes perspectivas.

O método escolhido para o tratamento dos dados foi a análise do discurso, cujo objetivo é apreender a mensagem, explorar o seu sentido, seus significados, isto é, o que se fala e como se fala, o que está explícito e o que está implícito, a linguagem empregada no discurso, as dimensões enfatizadas (PUTNAM e FAIRHURST, 2001; VERGARA, 2006).

Neste estudo, como no anterior, valemo-nos do posicionamento como instrumento de análise. O posicionamento – categoria base da análise do discurso – designa apenas o fato de que, por meio do emprego de tal palavra, registro de língua, ou construção do discurso, um locutor indica como ele se situa num espaço conflituoso, usando muitas vezes um tom didático ou vocabulário técnico (CHARAUDEAU, 1999). Valemo-nos, também, da paratopia, ou seja, a difícil negociação entre lugar e não lugar, a localização parasitária que vive da própria impossibilidade de se estabilizar, ou seja, a relação paradoxal de inclusão/exclusão no espaço social que implica o estatuto de locutor de um texto (MAINGUENEAU, 1993).

A análise dos discursos – da primeira e da segunda pesquisa – permitiu-nos não só avaliar como as relações de trabalho se modificaram nestes últimos anos, mas também como a categoria “tempo futuro” emergiu dos discursos dos deficientes.

Estas novas revelações do campo são exploradas a seguir, à luz de marcos teóricos apresentados concomitantemente, bem como à luz da pesquisa anterior.

Revelações do Campo

Diferentemente da primeira pesquisa, na qual agrupamos os fragmentos de discursos por categorias de actantes (passageiros, empregados deficientes, seus pares não deficientes, e também os gerentes de RH e *marketing*), nesta, optamos por agrupar as categorias emergentes independentemente dos dados categóricos dos entrevistados.

Formaram-se nitidamente dois diferentes grupos distintos: os deficientes e os não deficientes (empregados e clientes da AeroBrasil), o que indicou que, intencionalmente ou não, a linguagem (por meio dos discursos) fora um instrumento de reconhecimento e classificação identitária.

Há de se esclarecer que, neste estudo, o que denominamos de sujeito não é um dado preexistente aos elementos linguísticos constitutivos de sua descrição, mas efeito de linguagem (RORTY, 1991). Esta, por sua vez, não é tomada como competência abstrata para produção de falas particulares (CHOMSKY, 2009),

ou estrutura formal de todas as falas possíveis (SAUSSURE, 1976), mas, sim, um conjunto de atos de fala empregados pelos usuários competentes da língua (AUSTIN, 1970; QUINE, 1951; WITTGENSTEIN, 1971).

Estes dois grandes conjuntos de fala, os quais emergiram dos discursos dos entrevistados, foram denominados: “inocência útil” e “inocência inútil”.

Estas categorias foram assim denominadas em virtude das categorias que emergiram na primeira pesquisa e da percepção de tempo, isto é, como os entrevistados percebem, seis anos depois, a política de diversidade da AeroBrasil, a inclusão de deficientes em serviços de contato direto com o público e as relações de trabalho.

A “inocência útil” foi revelada nas falas dos não deficientes e a “inocência inútil”, na dos empregados deficientes.

A inocência útil

Assim como ocorreu na pesquisa anterior, a quase totalidade dos passageiros ouvidos nos aeroportos, mesmos os que voariam nas empresas congêneres, demonstrou apreço pela política de emprego de pessoas deficientes em posições de linha de frente, como já fora apontado pelo Instituto Akatu (2006). Contudo, mais uma vez, eles ressaltaram não ser ela o atributo determinante para a escolha dos serviços da AeroBrasil. Desta vez ficou evidente que já ocorreu a naturalização da política de cotas; assim, não é algo que surpreenda ou diferencie a AeroBrasil, apesar de ser ela a única empresa aérea que empregue deficientes na linha de frente, conforme explicitado na seleção lexical “todo mundo tem que fazer”, na fala (01). Ademais, os entrevistados, referindo-se sempre, em suas respostas a “pessoas com necessidades especiais”, chocaram-se com o uso do termo “deficiente” na pergunta.

(01) Hum... **pessoas com necessidades especiais?** É... bacaninha... mas isto é lei. **Todo mundo tem que fazer**, não tem? (Passageiro AeroBrasil, Santos Dumont).

(02) Ah. **É tudo jogada de marketing...** cada uma [empresa aérea] diz o que quer: uso combustível verde, só uso aeronave brasileira e blá-blá-blá... **o que elas querem é mídia espontânea.** (Passageira congênera, Congonhas).

No fragmento de discurso (01), o uso do eufemismo “pessoas com necessidades especiais”, recorrente em todas as falas dos entrevistados não deficientes, desvela a intenção de se ornar com uma espécie de cortina artística o estigma ao qual a minoria em questão é submetida. Mais do que isso, esta função de linguagem exerce o papel de atenuador no discurso, cujo propósito social é manter o mínimo de harmonia entre os interactantes, mascarando eventuais conflitos políticos ou sociais e, simultaneamente, conferindo ao emissor a aura de “politicamente correto”. O mesmo ocorre quando se substitui “empregada doméstica”, “idosos” e “pobres” por “secretária”, “terceira idade” e “menos favorecidos” respectivamente.

Assim como os passageiros na pesquisa precedente, a maioria absoluta dos empregados não deficientes percebe a política de inclusão da empresa como uma concessão positiva – apesar de terem consciência de que ela é decorrente de uma lei federal. Conforme sugerido por Aranha, Zambaldi e Francisco (2006), este grupo acredita que a eficiência operacional e a harmonia estética do ambiente de trabalho sejam comprometidas pela contratação da minoria em questão. E entende que as deficiências físicas podem resultar num baixo desempenho operacional.

Ao contrário do que ocorreu em 2006, nenhum entrevistado deste grupo sugeriu transferir trabalho para seus colegas deficientes, nem se valeu de gestualidade comunicativa com o intuito de minimizar um preconceito

implícito e até mesmo debochar das deficiências alheias. Entretanto, sistematicamente, voltaram a reiterar a importância da contratação de deficientes na linha de frente para cumprir o que determina a lei e “vender” a imagem da AeroBrasil como uma empresa politicamente correta. Nas palavras dos empregados:

(03) É importante que tenha gente de todo tipo trabalhando aqui. **O público gosta disso, a imprensa fala, vocês vêm fazer pesquisa aqui [...]** é importante **ser visto como politicamente correto**. (Funcionário *check-in*, Santos Dumont).

(04) Mais do que **seguir a lei**, ter este pessoal na linha de frente pode nos ajudar a criar uma vantagem competitiva frente aos nossos concorrentes. (Gerente de *marketing*)

A fala 04 provém do mesmo gerente de *marketing* que, na primeira pesquisa, afirmou que a contratação dos deficientes físicos fora benéfica à AeroBrasil por explicitar o cumprimento da lei, bem como por reduzir o número de reclamações. Isto ocorreria em virtude de os deficientes físicos serem alocados em posições estratégicas, as quais geravam muitas reclamações: setor de extravio de bagagem, balcão de informação e portões de embarque quando se anuncia atraso de voo.

Tal fragmento de discurso indica fortemente que a contratação dos deficientes é, essencialmente, uma resposta estratégica da AeroBrasil a pressões institucionais, conforme explicitado pelo uso da expressão lexical “seguir a lei”. Ademais, jaz nesta política de aquiescência às demandas legais o uso instrumental da inclusão de pessoas com deficiência: a visibilidade à empresa. Este “benefício adicional” ficou evidente na fala (03), quando o interlocutor afirma que a política de diversidade da AeroBrasil é motivo de reportagens e pesquisas acadêmicas.

A espetacularização da deficiência e a naturalização de seu uso instrumental, no sentido de ganhar visibilidade social, midiática e vantagens estratégicas, motivaram-nos a denominar esta categoria emergente de “inocência útil”.

Apesar de, eventualmente, alguns destes entrevistados terem demonstrado certa compaixão pelos deficientes, amenizando a condição física destes indivíduos por meio do uso de eufemismo e atenuadores, no limite, nenhum expressou inquietações morais ou valeu-se do termo “ética”. Pelo contrário, posicionaram-se como meros espectadores, o que de certa forma exime-os de sentir, de fazer escolhas, de se obrigarem a decidir e optar, a arcar com o peso da responsabilidade de seus atos, ou seja, não ocorre a individualização como sujeito moral (CALLIGARIS, 1988).

Aferimos nas relações humanas (passageiros-empregados) e, especificamente, nas relações de trabalho (dentro da AeroBrasil), o apoliticismo do *ethos*, ou seja, os indivíduos não cultuam mais virtudes públicas nem privadas. Aqui corroboramos a visão foucaultiana de virtude, ou seja, as práticas de “ascese” (FOUCAULT, 1984). Por definição, “ascese” é tudo aquilo que os indivíduos podem fazer em decorrência de se conceberem moralmente livres para escolher se querem ou não fazer.

Historicamente, a virtude era um suplemento de honra criado pela disciplina da vontade dos que aspiravam à glória ou à imortalidade (COSTA, 1994). Os indivíduos acreditavam ser livres e capazes de exercer influência sobre si e sobre os outros, buscando a excelência no que faziam ou na maneira como viviam. O herói – assim determinado em decorrência de sua coragem, santidade ou sapiência – era o modelo do homem virtuoso, o qual estava acima das circunstâncias e da estrita necessidade para criar algo novo em matéria de exemplo moral.

No mundo das relações de trabalho e de *marketing*; o que conta não é virtude, é o sucesso; não é ser, é parecer ou se passar por. A política de diversidade da AeroBrasil, na ótica dos não deficientes, resume-se a simplesmente atender à lei e obter vantagens mercadológicas por meio desta aquiescência. Não há um questionamento sobre a virtude de se dar oportunidade de trabalho à minoria em questão; somente a

preocupação de como fazê-lo para que a empresa possa alcançar o sucesso financeiro, mercadológico e midiático.

O sucesso da AeroBrasil está relacionado ao eventual aumento da lucratividade, consequência do aumento de sua participação no mercado (volume de passageiros), o que, por sua vez, decorre da imagem “politicamente correta” vendida pela empresa e de sua simbiose com a publicidade. Assim, o sucesso da empresa em questão jaz na publicidade e depende do mercado de objetos, no caso, a espetacularização dos deficientes. Tornam-se irrelevantes as tradicionais divisões entre fatos e valores, público e privado; virtuoso e vicioso; simulacro e realidade.

As relações humanas e, conseqüentemente, de trabalho também, passam a ser instrumentalizadas, niveladas e parametrizadas por métricas utilitaristas e financeiras, desvelando um mundo governado pelo “mínimo-eu” (LASCH, 1984), indivíduos apolíticos, hiperpsicológicos, egocêntricos e narcisistas, cujo único objetivo é maximizar seu prazer, ganhos, vantagens e bem-estar (CALLIGARIS, 1988).

A inocência inútil

Na primeira pesquisa, o discurso dos deficientes sugeriu a existência de um senso de identidade social coletiva (HOGG e TERRY, 2000), bem como a restauração de um direito que a eles fora negado. Por um lado, a lei era percebida como uma benção e estes empregados, sistematicamente, expressavam gratidão à AeroBrasil. Por outro lado, reclamaram de falta de condições de trabalho adequadas às suas características físicas, o que resultava em dores físicas. Ademais, em suas falas, os deficientes revelaram que suas limitações físicas eram extrapoladas nas interações sociais com os colegas de trabalho e passageiros, os quais não sabiam lidar com o “diferente”, seja por ignorância, desconhecimento ou preconceito.

Em essência, o campo revelou, na época, que os deficientes ainda não se sentiam totalmente incluídos e absorvidos nem pela empresa, nem pela sociedade em geral, mas que, de certa forma, naquele momento de implementação da lei, internalizavam a discriminação que persistia como forma de *trade-off* para inserção no ambiente de trabalho.

Todas estas ponderações e questionamentos se repetiram este ano; entretanto, uma nova dimensão fez-se presente: o tempo. Ele instigou a análise temporal dos benefícios da lei e a geração de expectativas futuras, as quais se manifestaram por meio de antenarrativas (BOJE, 1991).

Em outras palavras, na primeira pesquisa os deficientes se ocuparam em reconhecer os benefícios decorrentes da promulgação da lei, a garantia de ter acesso ao mercado de trabalho, o que significava, na maioria das vezes, a realização de um sonho. Hoje, em 2011, isto, por si, só não basta.

Como a garantia de emprego já foi naturalizada, os discursos destes empregados revelaram expectativas futuras, sonhos não realizados, frustração. Tomemos por exemplo os seguintes fragmentos de discurso:

(05) **É, há inclusão, somos contratados**, os colegas são legais, todos tratam a gente bem, mas não é isso que eu quero para mim. **Fiz faculdade, faço línguas, mas estou há 3 anos tentando ir para a área de marketing e não consigo. O Pedro, que tem menos tempo de casa que eu, já foi promovido.** (Funcionária há 6 anos no *check-in* de Congonhas).

(06) Você já viu **algum deficiente**, negro, ou coisa assim, **na diretoria? Na gerência?** Tenta achar e veja se existe a tal da cota em todos os níveis da empresa. Te digo, não tem não. **Por que não tem lei de cota também para promoção** [em tom irônico]? (Funcionária há 6 anos no portão de embarque de Congonhas).

Numa primeira leitura, pode-se acreditar que os deficientes entendem “inclusão” como “contratação”, haja vista a seleção lexical “há inclusão, somos contratados” no fragmento de discurso (05). Todavia a mesma interlocutora reclama de não ter sido promovida quando outro colega não deficiente já o fora. Esta funcionária, ao relatar todas as suas qualificações técnicas (“fiz faculdade, faço línguas”) e mais senioridade (“O Pedro, que tem menos tempo de casa que eu”), sugere que o fato de ela ser deficiente seja uma barreira à sua promoção dentro da empresa.

Este teto de vidro foi explicitado no fragmento de discurso (06), no qual a funcionária denuncia a dificuldade de promoção para membros de qualquer minoria, o que corrobora as mesmas conclusões das pesquisas conduzidas por Saraiva e Irigaray (2009) e Lacombe e Tonelli (2000). Algumas políticas organizacionais, como observaram estes autores, existem apenas no discurso oficial dos dirigentes e não correspondem à realidade das práticas adotadas. No caso dos deficientes, não se trata de cumprimento da cota, mas de perspectiva de carreira, que, na nossa realidade social, está intrinsecamente ligada ao sucesso. Desta forma, o particularismo da identidade desta minoria torna-se uma variante do modelo identificatório e os deficientes passam a viver num vácuo social.

No entanto, por menos que os deficientes se vitimizem, advogam para si as prerrogativas da lei e acreditam ser merecedores de uma proteção legal ao longo de suas carreiras, conforme sugerido ironicamente pela interlocutora na fala (06): “Por que não tem lei de cota também para promoção?” A ironia indica mais uma atitude enunciativa do que uma caracterização do referente; neste fragmento de discurso (06) foi utilizada como uma enunciação paradoxal. A locutora em questão invalidou sua própria enunciação no movimento pelo qual a enunciou, denunciando, desta forma, sua incapacidade como sujeito de confrontar e vencer as regras ditadas pelo sistema, ou seja, acaba por admitir que é um brinquete (HABERMAS, 1983).

Entretanto, se para interlocutores sem deficiência a inocência de ser um brinquete pode aportar alguma utilidade, o mesmo não acontece com os deficientes. Sua “inocência inútil” não resulta em nenhum benefício socialmente reconhecido como sucesso. A crueldade desta realidade jaz no fato de o sucesso ser praticamente o único modelo de individualização transmitido aos indivíduos (COSTA, 1994), ou seja, resta a estes sujeitos, exclusivamente, a alternativa de (sobre)viverem sob o manto de uma identidade social (deficientes) estigmatizada. Resta-lhes viver num espaço social que lhes foi permitido por concessão, espaço este que é estático, dado que estes indivíduos percebem-se limitados por um teto de vidro.

Cabe aqui então discutirmos a política de diversidade da força de trabalho de outro olhar: o do tempo, e como este se relaciona com a organização em questão e as relações de trabalho.

Tempo, organização e relações do trabalho

O tempo, quando objeto de estudo, é discutido como um elemento objetivo, que tem sido comprimido em virtude dos avanços tecnológicos e transformado o mundo numa aldeia global (GIDDENS, 1991; BAUMAN, 2000).

Há autores que argumentam ter ocorrido uma transformação profunda na compreensão do tempo, bem como a existência de uma mudança de paradigma no final do século passado. Nesta visão, estaríamos vivendo no mundo da flexibilidade (VERGARA e VIEIRA, 2005); da extrema efemeridade (BAUMAN, 2000), de fragmentação (BOJE, 1991) e de compressão espaço-temporal. Um mundo no qual haveriam se rompido os significados de continuidade na narrativa do tempo (ODIH, 2007) e se corroído o caráter dos indivíduos (SENETT, 1999). Estes se veriam forçados a construir suas vidas por fragmentos, de tal forma que estariam impedidos de edificar uma história pessoal coerente.

Uma das consequências dessa constatação é o fato de produtos, pessoas e lugares entrarem e saírem de cena cada vez mais rápido, uma vez que estão instantaneamente expostos no mundo todo.

Foi exatamente o que aconteceu com a política de inclusão dos deficientes, nas posições de linha de frente, pela AeroBrasil. A presença destes indivíduos foi naturalizada; o que no passado era uma novidade passou a ser algo comum, como ficou patente nos seguintes fragmentos de discurso:

(07) As empresas fazem de tudo para aparecer. Acho que a AeroBrasil teve uma boa sacada; **mas agora já perdeu a graça**. Eles têm que pensar em alguma coisa diferente. (Passageira, Santos Dumont).

(08) No início foi difícil, era estranho ter que se abaixar para falar com os colegas, **mas agora tudo está mais fácil**. É só falar mais alto, sei lá, ou então eles já aprenderam o serviço e não têm muito o que dar errado. (Empregada não deficiente, balcão de atendimento da área de embarque, Congonhas).

Do ponto de vista dos clientes, a presença de deficientes físicos era um diferencial no atendimento direto com o público, mas deixou de sê-lo, conforme revelado pela seleção lexical “mas agora já perdeu a graça”. A mesma sensação é compartilhada pelos empregados não deficientes: “mas agora está tudo mais fácil”. Analisando os relatos destes dois grupos especificamente, concluímos que, para estes actantes, o tempo – no que tange à adoção da política de diversidade da AeroBrasil – tem um caráter objetivo, ou seja, restringe-se ao passar dos anos.

Isto não ocorreu com os deficientes. Para eles, neste segundo momento, apenas a contratação não basta. O tempo, interpretado e percebido de forma subjetiva, reservou-lhes a sensação de frustração, de promessa não cumprida e estagnação.

A rigor, para todos os grupos, de uma forma ou de outra, o “novo” virou “rotina”; assim, o (passar do) tempo redefiniu espaços, realidades percebidas e expectativas no mundo da organização em questão.

Esta mudança organizacional revelou que a AeroBrasil e seus empregados – deficientes ou não – possuem a sua própria maneira de estruturar e interpretar o tempo, e que as demandas da organização se sobrepõem àquelas dos grupos e dos indivíduos, gerando um conjunto de pressões e de angústias com as quais os empregados têm dificuldades de lidar.

Para Concluir

Sujeitos políticos coletivos – trabalhadores, negros, mulheres, deficientes; estes últimos, objeto deste estudo – foram construídos com base na alteridade, ou seja, a construção do “outro” com base no “eu” (RICOEUR, 1994) e se fazem presentes em todo o *corpus* social, incluindo as organizações. Estas têm sido tratadas como entidades assépticas nas quais os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos comuns (SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Este modo funcionalista de se administrar negligencia o fato de que, no ambiente de trabalho, convivem indivíduos de múltiplas identidades, os quais, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob o manto da impessoalidade profissional. O mesmo ocorreria com os deficientes físicos?

No intuito de apreender a integração desses indivíduos no ambiente de trabalho, elaboramos uma pesquisa empírica, dividida em duas partes. Na primeira, realizada entre 2005 e 2006, focamos exclusivamente a política de contratação dos deficientes físicos para atendimento direto com o público, e como esta era percebida pelo público interno (empregados deficientes ou não) e externo (passageiros). Num segundo

momento, em 2011, retornamos ao campo para pesquisar se a percepção destes actantes havia mudado ao longo destes anos. Incluímos, portanto, o tempo como dimensão de estudo. Constatamos que, apesar de negligenciada, o tempo é uma dimensão fundamental à análise e interpretação das políticas de diversidade e das relações de trabalho, pois leva os sujeitos a ressignificarem suas realidades. Não é um instrumento de contemplação num universo monódromo (ELIAS, 1984); os seis anos que separam as duas pesquisas marcaram uma série evolutiva contínua. Tratar o tempo como um fetiche seria cair na esparrela positivista de que “o tempo não para” e, necessariamente, leva-nos a transformações contínuas e evolutivas. E, no caso da minoria em questão, não foi o que aconteceu.

No caso específico dos deficientes físicos, o fato de sua presença no mundo organizacional ter sido naturalizada não significa menos estigma, nem aceitação, muito menos respeito; quando muito, tolerância por parte dos colegas não deficientes e gerentes entrevistados. A rigor, na visão do *marketing*, eles não são mais um diferencial para a empresa, nem “agregam valor”, dado que os passageiros percebem a contratação dos mesmos como, simplesmente, obediência à lei vigente no país. Por outro lado, a frustração dos deficientes em não terem sido promovidos não é simplesmente o mero reflexo de promessa não cumprida, até porque ela não foi feita. A dor que estes indivíduos sentem jaz também no futuro, na falta de expectativa em relação a vir fazer uma carreira como os “normais”.

Desta forma, este estudo impõe algumas implicações para a academia, organizações e sociedade.

No que diz respeito à academia, cabe aos pesquisadores refletirem sobre o impacto do tempo em seus estudos; não mais como uma mera limitação de suas pesquisas, mas como uma dimensão de análise dos próprios sujeitos envolvidos.

No que tange às empresas, os administradores devem levar em consideração as mudanças de percepções dos empregados ao (re)formular as políticas e práticas organizacionais.

Quanto à sociedade, esta deve refletir sobre sua capacidade de formar uma identidade racional de si mesma, ou seja, definir como os grupos sociais separados por diferentes interesses podem aceitar um ponto de vista ético posto acima das diferenças e como os indivíduos descritos como joguetes de forças ocultas, na visão utilitarista, poderiam guardar a noção de responsabilidade por suas escolhas humanas em todas as dimensões sociais.

Referências

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ARANHA, F.; ZAMBALDI, F.; FRANCISCO, E. Diversity management and performance: a review of evidence and findings in academic papers from 1973 to 2003. In: **INTERNATIONAL CONGRESS OF APPLIED PSYCHOLOGY**, 26, 2006, Athens. CD-ROM.

AUSTIN, J. **How to do things with words**. Oxford: University Press, 1970.

BAUMAN, Z. Time and Space reunited. **Time and Society**, v. 9, Issue 2, p. 171-185, 2000.

BENHABIB, S. Postmodernism and critical theory: on the interplay of ethics, aesthetics and utopia in critical theory. **Cordozo Law School Review**, n. 11, p. 1435-1449, July/Aug., 1990.

BLAINE, B. **The psychology of diversity**. Mountain View: Mayfield, 2000

BLUEDORN A.; DENHARDT, R. Time and organizations. **Journal of Management**, v. 14, p. 299-320, 1988.

BOJE, D. The story-telling organization: A study of story performance in an office supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, Issue 1, p.106-126, 1991.

BOURDIEU, P. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <www.mte.gov.br/legislacao/portarias/2003/p_20031028_1199.asp>. Acesso em: 16 ago. 2005.

CALÁS, M.; SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 649-671, 1999.

CALLIGARIS, C. Bem-estar na civilização: a perversão como um laço social. In: Congresso da Associação Brasileira de Literatura Comparada, 1, 1988, Gramado, **Anais intertextualidade e interdisciplinaridade**. Porto Alegre: UFRGS, 1988

CHARAUDEAU, P. Análise do discurso: controvérsias e perspectivas. In: **Fundamentos e dimensões da análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG/FALE: Carol Borges, 1999.

_____. ; MAINGUENAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2004.

CHOMSKY, N. **Linguagem e mente**. São Paulo: UNESP, 2009.

COSTA, J. **A ética e o espelho da cultura**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

ELIAS, Norbert. **Sobre o tempo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade**. O uso dos prazeres. São Paulo: Brasiliense, 1984.

FRIED, Y., SLOWIK, L. Enriching goal-setting theory with time: An integrated approach. **Academy of Management Review**, 29, p. 404-422, 2004.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 64-89, 2002.

GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HABERMAS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HASSARD, J. Imagens do Tempo no Trabalho e na Organização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001

HOGG, M.; TERRY, T. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. **Academy of Management Review**, v. 25, p.121-140, 2000.

INSTITUTO AKATU. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>>. Acesso em: 22 dez. 2006.

JOHNS, G. The essential impact of context on organizational behavior. **Academy of Management Review**, 31, p. 386-408, 2006.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2000. CD-ROM.

-
- LASCH, C. **O Mínimo Eu**. Rio de Janeiro: Ed. Brasiliense, 1984.
- LEWIN, K. Defining the “field at a given time”. **Psychological Review**, v. 50, p. 292-310, 1943.
- LINCOLN, N.; DENZIN, Y. **The Handbook of Qualitative Research**. Sage: London, 2005.
- KOZLOWSKI, S. Editorial. **Journal of Applied Psychology**, 94, p. 1-4, 2009.
- MAINGUENAU, D. Analyzing self-constituting discourses. **Discourse Studies**, v.1, p. 175-199, 1993.
- MCGRATH, J.; ROTCHFORD, N. Time and behavior in organizations. **Research in Organizational Behavior**, 5, p. 36-52, 1983.
- MELO, M. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M.; DANTAS, M. **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage, p. 337-372, 2011.
- ODIH, P. **Work, Time and identity in a cultural context**. New York: McGraw-Hill, 2007.
- PUTNAM, L; FAIRHURST, G. Discourse analysis in organizations: issues and concerns. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. (Ed.) **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage, p. 78-136, 2001.
- QUINE, W. **Mathematical Logic**. Cambridge: Havard University Press, 1951.
- RICOEUR, P. **O si-mesmo como um outro**. Campinas: Papyrus, 1994.
- RORTY, R. **Objectivity, relativism, and truth – philosophical papers**. v. 1. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- ROUSSEAU, D.; FRIED, Y. Location, location, location: Contextualizing organizational research. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, p. 1–13, 2001.
- RUBIN, H.; RUBIN I. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. California: Sage Publications, 1995.
- SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. Política de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 103-119, 2009.
- SAUSSURE, F. **Curso de linguística geral**. São Paulo: Cultro, 1976.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SLUSS, D.; ASHFORD, B. Relational identity and identification: defining ourselves through work relationships. **Academy of Management Review**, v.32, n. 1, p. 9-32, 2007.
- THOMPSON, V.; NOEL, J.; CAMPBELL, J. Stigmatization, discrimination, and mental health: the impact of multiple identity status. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 74, n. 4, p. 529-544, Oct. 2004.
- VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____.; VIEIRA, M. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 103-119, 2005.
- VICKERS, M. Illness, work and organization: postmodern perspectives, antenarratives and chaos narratives for the reinstatement of voice. **Journal of Critical Postmodern Organization Science**, n. 3, v. 2, p. 74-88, 2005.
- WALTERS, S. From here to queer: radical feminism, postmodernism, and the lesbian menace (Or, why can't a woman be more like a fag?). **Signs: Journal of Women in Culture and Society**, v.21, p. 830-869, 1996.
-

WITTGENSTEIN, L. **Leçons et conversations, suivies de Conférence sur l'éthique**. Paris: Gallimard, 1971.

YINGER, Y. **Closed doors, opportunities lost: the cost of housing discrimination**. New York: Sage, 1995.