

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Vanessa Bozzetto

**APRENDIZAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE
DEMANDAS SOCIAIS NA EMPRESA TANAC S.A./TANAGRO S.A.**

Santa Cruz do Sul

2015

Vanessa Bozzetto

**APRENDIZAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE
DEMANDAS SOCIAIS NA EMPRESA TANAC S.A./TANAGRO S.A.**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Rejane Maria Alievi

Coorientadora: Prof^ª. Dr^ª. Roberta Lopez Aguzzoli

Santa Cruz do Sul

2015

Vanessa Bozzetto

**APRENDIZAGEM E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE
DEMANDAS SOCIAIS NA EMPRESA TANAC S.A./TANAGRO S.A.**

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações e Relações Interorganizacionais, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr^a. Rejane Maria Alievi

Professora Orientadora – UNISC

Dr^a. Roberta Lopez Aguzzoli

Professora Coorientadora - UNISC

Dr. Pietro Cunha Dolci

Professor Examinador – UNISC

Dr. Vilmar Antônio Boff

Professor Examinador – UERGS

Santa Cruz do Sul

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, e a meus pais, que me deram a oportunidade do existir, por sempre confiarem e acreditarem no meu potencial e por me amarem acima de tudo.

Agradeço aos professores do Mestrado pela atenção e dedicação com que desenvolveram as aulas e pelo compartilhar de conhecimentos e experiências que contribuíram para a minha formação; agradeço, em especial, à minha orientadora, Professora Dra. Rejane Maria Alievi e à minha Coorientadora, Professora Dra. Roberta Lopez Aguzzoli, pela atenção e orientação.

Agradeço aos amigos e funcionários da UNISC – Montenegro pelo carinho a mim dedicado; agradeço aos meus colegas do programa, pela troca de experiências, aprendizagens, desejos e angústias, bem como pelos momentos de descontração e alegria. Em especial à minha grande amiga, Ana Cláudia Kist, pela amizade sem tamanho e pelas palavras de conforto, carinho e motivação.

À empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A, em especial aos gestores e colaboradores, que contribuíram para a realização desta pesquisa, agradeço pelo carinho, colaboração e confiança na expressão de ideias e busca por respostas.

Desta forma, não basta apenas abrir os portões da oportunidade. Todos os nossos cidadãos devem ter a habilidade para atravessar esses portões. Este é o próximo e o mais profundo estágio da batalha pelos direitos civis. Nós não procuramos apenas a liberdade, mas oportunidade. Nós não procuramos apenas igualdade legal, mas a habilidade humana, não apenas a igualdade como um direito e uma teoria, mas igualdade como um fato e igualdade como um resultado.

Lyndon B. Johnson, 1965

RESUMO

Considerando as mudanças na visão do mercado de trabalho e suas respectivas mudanças organizacionais, o presente estudo objetivou investigar o processo de cultura e aprendizagem organizacional frente às novas demandas sociais a partir da inserção de minorias no mercado de trabalho. O ambiente organizacional, escolhido de forma intencional, foi a empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A. Buscou-se referenciar teoricamente conceitos sobre cultura e aprendizagem organizacional, diversidade, inserção de minorias e pessoas com deficiência nas organizações. Utilizou-se a abordagem qualitativa de pesquisa e, como método, o estudo de caso único; foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelo setor de recursos humanos da empresa e com os colaboradores do âmbito operacional. A pesquisa possibilitou, entre outros resultados, identificar por parte da empresa uma postura inclusiva; a importância do papel da responsabilidade social; além da busca por uma inserção responsável; o fortalecimento da cultura organizacional, como também, o objetivo em aprender a trabalhar com a nova demanda social. Conclui-se, a partir dos resultados, que a Empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A., pode ser classificada como uma empresa de cultura inclusiva por princípios e pela lei; Conta com a presença de uma gerência interessada e comprometida em proporcionar o bem-estar, participação e criação do conhecimento, aberta ao diálogo e comunicação; flexibilização do modo de conduzir seus padrões culturais, com a necessidade e a vontade de aprender com a nova realidade, atingindo um nível de aprendizagem e conhecimento.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Aprendizagem Organizacional. Inserção de Minorias. Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

Considering the changes observed in the job market, as well as organizational changes, this study investigates the culture and organizational learning process in face the new social demands from the insertion of minorities in the job market. The choosing organizational setting was TANAC S.A./TANAGRO S.A.. The study related theoretical concepts related to Culture and Organizational Learning, as well as Diversity, Minorities and insertion of People with disability. The qualitative research approach was used and as a method, the single case study. Interviews were conducted with Human Resources managers as well as with operational workers. The results enabled, among other results, to identify the organization's integration approach; to observe the value of Social Responsibility as well as aim for a responsible integration of disable workers; to identify the strength of organizational culture as well as the learning goals in working within a new social demand. As a result, this research concluded that TANAC S.A./TANAGRO S.A. can be classified as an integrative company by principles and law; it is supported by interested managers compromised on providing well being ,knowledge participation and creation, open to dialogue and communication; flexible on conducting its cultural standards, eager to learn with the new reality reaching a level of learning and knowledge.

Key words: Organizational Culture. Organizational Learning. Insertion of Minorities. Job Market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	31
--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Síntese da Visão Conceitual de Cultura Organizacional.....	28
QUADRO 2: Síntese da Visão Conceitual de Aprendizagem Organizacional.....	37
QUADRO 3: Questões relacionadas aos objetivos do estudo.....	52
QUADRO 4: Perfil dos Entrevistados	60

GRÁFICO

GRÁFICO 1: CENSO DEMOGRÁFICO 2010.....	46
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS

AO – Aprendizagem Organizacional

APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

CLT – Código de Leis Trabalhistas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PATRAM – Pelotão Ambiental de Montenegro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do problema de pesquisa.....	15
1.2 Definição dos objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Cultura Organizacional.....	21
2.2 Aprendizagem Organizacional.....	29
2.3 Diversidade, Inserção de Minorias e Pessoas com Deficiência nas Organizações.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Abordagem da Pesquisa.....	49
3.2 Método de Investigação.....	49
3.3 Seleção da Unidade de Análise.....	50
3.4 Análise dos Dados.....	51
4 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA TANAC S.A. / TANAGRO S.A.	55
4.1 TANAGRO S.A.	56
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59
5.1 Bloco 1 – Perfil dos Entrevistados.....	60
5.2 Bloco 2 – Espaço para a Inserção das Minorias.....	61
5.3 Bloco 3 – Recepção de Novas Demandas Sociais.....	64
5.4 Bloco 4 – Novas Percepções a partir da Inserção de Minorias.....	68
5.5 Bloco 5 – Elaboração de Proposições que visem à Melhor Adequação das Minorias no Mercado de Trabalho.....	74
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	77
6.1 Conclusões.....	77
6.2 Limitações do Estudo.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICE A.....	86

APÉNDICE B.....	88
------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário das organizações é marcado por constantes mudanças; uma vez que o diferencial competitivo organizacional depende das pessoas, a atuação destas pessoas e daquelas oriundas das novas demandas sociais são forças capazes de auxiliar a organização a adequar-se e a enfrentar as exigências de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. Nesse contexto, este estudo tematiza a aprendizagem e a cultura organizacional frente às novas demandas sociais, em especial frente à inserção de minorias no mercado de trabalho.

Escolheu-se como foco central deste estudo, dentro da temática da Aprendizagem e Cultura Organizacional, a inserção de pessoas com deficiência mental/intelectual e múltipla. Esta inserção no mercado de trabalho também diz respeito à sociedade em geral, considerando-se a importância de diferentes visões sobre o assunto, abrangendo diferentes áreas, tais como a Psicologia, a Sociologia, a Cultura e a História. Dentre os vários aspectos da questão, destacam-se a discussão e a criação de práticas inclusivas na gestão das organizações, as quais impactam diretamente na produção, na produtividade, na responsabilidade social e, principalmente, na cultura e na aprendizagem organizacional; também cumpre destacar a necessidade de a conduta das organizações ter, com base, princípios éticos e socialmente responsáveis.

O processo de aprendizagem organizacional, para Senge (2006) implica ampliar a participação efetiva do indivíduo no processo de transformação e aquisição de experiências no meio laboral e corporativo através da conscientização de suas responsabilidades e da apropriação de suas competências e habilidades técnicas e cognitivas, voltadas para a organização. Para Antonello e Godoy (2011), a aprendizagem organizacional é definida como a aquisição, criação e utilização de um novo conhecimento. Caracterizada por mudanças nos processos cognitivos, comportamentais e de inovação, passa a ser o início da construção de uma identidade cultural, social e profissional de cada indivíduo. Takeuchi e Nonaka (2008) referem que “a organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos”, ou seja, a organização tem o papel de apoiar e dar condições e suporte para os indivíduos serem criativos e, por conseguinte, criarem o conhecimento, tanto a nível individual quanto coletivo e laboral. Na mesma linha Schein (2009) coloca que a

cultura organizacional atua como um conjunto de suposições básicas que define que se deve prestar atenção a significados, comportamento, reação emocional e ações necessárias frente a vários tipos de situações. Neste sentido, a cultura no grupo pode ser definida tanto a nível individual como grupal, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitirão ao mesmo uma forma de continuar coeso e funcionando. Para Schein (2009), ainda, a cultura organizacional é o resultado da aprendizagem do grupo à medida que o grupo vai solucionando seus problemas, a partir de adaptações, integrações e padronização de rituais, valores, clima e comportamento.

A dissertação é constituída por seis capítulos. No primeiro, contextualiza-se o estudo, apresentando o tema e o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos do estudo bem como, a justificativa da pesquisa, destacando os motivos pelos quais este estudo é relevante dentro da temática proposta. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que embasa a dissertação, apoiando-se na literatura contemporânea sobre as abordagens teóricas de cultura organizacional, aprendizagem organizacional e diversidade, inserção de minorias e pessoas com deficiência nas organizações. No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa. O quarto capítulo destina-se à apresentação e caracterização da organização, centrando-se na criação, fundação e forma de trabalho da TANAC S.A./TANAGRO S.A., empresa escolhida para a realização das entrevistas. No quinto capítulo são apresentados os principais resultados alcançados no estudo e a discussão dos mesmos. No sexto e último capítulo, por fim, apresentam-se as considerações finais do estudo, as limitações e recomendações para futuros estudos.

1.1 Contextualização do Tema e Problema de Pesquisa

O processo de mudança no âmbito organizacional ressalta a importância da diversidade e da heterogeneidade tanto no contexto corporativo como no coletivo. O direito à cidadania, igualdade de direitos, acessibilidade e uma inserção justa e digna das minorias no mercado de trabalho têm sido questões discutidas com a maior relevância no âmbito organizacional, tanto por médias como por grandes empresas, sejam elas organizações públicas, privadas ou não governamentais.

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 5º, ressalta o direito à igualdade de oportunidades, visando ao direito fundamental do indivíduo, reforçando o princípio de que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza”; aceita-se assim, a premissa de que a sociedade brasileira é constituída por uma diversidade de indivíduos que apresentam diferenças entre si, caracterizadas por nível intelectual, credo, nível social, cultural e profissão, cor e gênero. Pensando nesta diversidade, nestes pequenos grupos de diferentes características e opções de vida, levando em consideração o direito à igualdade de oportunidades, previsto na Constituição Federal, e ainda a necessidade de o mercado organizacional, como demanda social, inserir estes grupos em atividades onde possam desenvolver-se profissionalmente, o presente estudo busca investigar como está ocorrendo esta inserção. Pouco ainda se sabe sobre esse direito e formas de como inserir essas minorias em alguma atividade laborativa. Atualmente, lê-se sobre este direito como assegurado por um sistema de cotas, cabendo à organização um novo arranjo em sua gestão corporativa, uma adequação com relação aos seus recursos, sejam eles humanos e físicos, para que proporcione uma inserção adequada para o indivíduo, respeitando-o, não havendo prejuízo de direitos e deveres, para nenhuma das partes, quando do cumprimento da lei.

A partir disso, o presente trabalho preocupa-se em apresentar aspectos que caracterizam e descrevem a cultura e a aprendizagem organizacional quanto à inserção desta nova demanda social de mercado, representada, neste estudo, esta pela inserção de pessoas com deficiência mental/intelectual e múltipla no âmbito organizacional da empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A.. A empresa é produtora e exportadora de taninos e está localizada na cidade gaúcha de Montenegro. Ressalta-se que a inserção de minorias representa uma nova realidade no mercado globalizado e contemporâneo.

Por minorias, Monteiro, Oliveira, Rodrigues e Dias (2011) entendem um conjunto de pessoas rotuladas ou estigmatizadas, discriminadas e, por conseguinte, excluídas da sociedade. Dentre elas encontram-se as pessoas com deficiência, as mulheres, religiosos, idosos, negros, índios e homoafetivos. A inserção de uma nova demanda no mercado de trabalho exige o desenvolvimento de competências para a gestão da diversidade, assim como para a gestão da mudança organizacional. A organização precisa aprender como inserir a diversidade em seu contexto ao mesmo

tempo em que tem a necessidade de desenvolver competências necessárias para sua gestão (QUINTÃO, 2005).

Mittler (2003) ressalta que a inclusão é um processo baseado em um sistema de valores que tem como objetivo fazer com que todos sejam bem recebidos, acolhendo a diversidade. Desta forma, um dos aspectos da inclusão contemplado neste estudo refere-se ao mercado de trabalho. No Brasil, a política pública de inserção de deficientes no mercado de trabalho iniciou-se pela Lei 8.213, de 24 de julho de 1991, que trata do estabelecimento de cotas de deficientes nas organizações privadas. Pode-se afirmar que esta legislação buscou garantir os direitos dessas pessoas, promovendo valores como a independência e a autonomia. No entanto, o cumprimento da lei não assegura o total atendimento das necessidades dos deficientes, nem resolve o problema do preconceito da exclusão, mas é um ponto de partida.

Tanaka e Manizini (2005, p. 292) citam ainda:

Sem dúvida, a lei acabou sendo um importante instrumento de reivindicação dos direitos da pessoa com deficiência, mas ela por si só não irá resolver os problemas que essa população terá que enfrentar para chegar ao mercado de trabalho. Há que se reconhecer que os primeiros passos foram dados com a aprovação de uma legislação que visa beneficiá-la nas questões relacionadas ao trabalho. Entretanto, a dificuldade de participação da pessoa deficiente no trabalho não decorre de falta de leis e de fiscalização, mas da carência de ações e recursos que viabilizem a concretização daquilo que é preconizado dentro dos dispositivos legais.

Neste sentido, Gonçalves (2006), refere que apesar de o Brasil rumar na direção da inserção profissional dos deficientes, as práticas públicas podem ser ainda consideradas limitadas. Para o autor, as políticas caracterizam-se, no setor público, pela concessão de benefícios previdenciários e, no lado privado, pelo sistema de cotas; assim sendo, o desafio está na criação de estímulos que levem ao interesse das empresas na contratação profissional.

Tem-se observado e encontrado em organizações algumas iniciativas que buscam, através de programas, projetos, escolas e centros educacionais, a criação de conhecimento, buscando soluções para enfrentar o desafio da inserção no mercado de trabalho. Observa-se, ainda, que estas iniciativas e exigências legais, se efetivadas, envolvem uma grande mudança na forma de pensar e agir, normas e padrões comportamentais das empresas. Partindo destas mudanças, os conceitos

de cultura e aprendizagem organizacional podem ser utilizados como instrumentos para a compreensão deste fenômeno. A partir disso, a cultura organizacional é, segundo Fleury e Fleury (1995), definida, entre outros elementos, como um conjunto de conceitos, suposições, regras e normas padronizadas, aprendidas ao longo do tempo.

Para Senge (2006), o processo de aprendizagem organizacional implica ampliar a visão para a participação efetiva do indivíduo no seu fazer, modo de pensar e agir no meio laboral e corporativo, através da conscientização de suas responsabilidades e da apropriação de suas competências e habilidades técnicas e cognitivas, passando a ser o início da construção de uma identidade cultural, social e profissional de cada indivíduo.

O aprendizado de uma nova realidade ou de um novo conceito de trabalho proporciona ao indivíduo a possibilidade de pensar, crescer, explorar, discernir e assumir o seu papel frente à mudança, com reflexos à organização. O desenvolvimento de habilidades, talentos e criatividade na busca de um processo transformador e colaborativo permite uma inserção social, aproximando as diferentes culturas dentro de um processo organizacional. Desta forma, entende-se que a inserção de pessoas com deficiência estabelece uma nova realidade para as empresas, sendo esclarecidos conceitos sobre os costumes, regras, valores, crenças, normas e padrões comportamentais, sendo necessários novos padrões e (re)elaboração de conhecimento.

Partindo desse contexto questiona-se: a Empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A. encontra-se preparada para desenvolver suas atividades organizacionais com as novas demandas sociais no mercado de trabalho?

1.2 Definição dos Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar o processo de cultura e aprendizagem organizacional frente às novas demandas sociais, a partir da inserção de minorias no mercado de trabalho, no ambiente organizacional da empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o espaço para a inserção de minorias na Empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A., sob a ótica da cultura e a aprendizagem organizacional;
- b) Identificar como a organização TANAC S.A./TANAGRO S.A. está recebendo estas novas demandas de mercado considerando-se a cultura e aprendizagem da empresa.
- c) Identificar as novas percepções a partir da inserção das minorias no mercado de trabalho;
- d) Elaborar proposições que visem à melhor adequação das minorias no ambiente organizacional da Empresa TANAC S.A./TANAGRO S.A..

1.3 Justificativa

Este estudo justifica-se pela importância em proporcionar uma compreensão investigativa e crítica da visão da cultura e aprendizagem organizacional a partir da inserção de minorias, levando-se em consideração o potencial de uma empresa/organização em aprender sobre essas novas demandas sociais.

A exigência do mercado atual, no que concerne à competitividade, metas, resultados, lucros e eficiência nos processos organizacionais vão de encontro ao desenvolvimento de políticas sociais e ao desenvolvimento sustentável da sociedade. Segundo Nogueira (2007), o tema evolui de uma visão controladora de trabalho para o cuidado e preocupação com relação às pessoas, meio social e preservação do meio ambiente. Veiga (2006) refere que o crescente interesse do mercado em promover a inserção das minorias está apoiado na ideia de um desenvolvimento sustentável. Este desenvolvimento, para Marras (2000), pressupõe um processo estratégico de mudança, um desenvolvimento organizacional a fim de transformar valores, atitudes e comportamentos, tanto individuais quanto organizacionais.

A mudança na visão cultural provoca oportunidades e mudanças no que se refere à inclusão da diversidade como uma necessidade imposta por lei. Assim, através deste trabalho, procura-se evidenciar a forma de adequação da empresa

pesquisada a esta nova abordagem de mercado de trabalho. Inicialmente este estudo centrou-se no aporte de conhecimento teórico ao pesquisar os assuntos relacionados ao tema da pesquisa; posteriormente, voltou-se ao aporte de conhecimento prático voltado para as organizações que necessitam inserir em seu quadro funcional pessoas com deficiência intelectual e múltipla.

Desta forma, a importância não está somente atrelada às implicações teóricas, mas principalmente às implicações práticas em prol de uma gestão organizacional adequada e justa. A relevância deste estudo está em construir uma nova abordagem organizacional com relação à valorização da inserção de pessoas com deficiência e múltipla no âmbito empresarial. Levando-se em consideração que as organizações são constituídas por pessoas e que elas, na visão de Takeuchi e Nonaka (2008) são as criadoras do conhecimento, defende-se que as pessoas com deficiência podem aprender e apresentar um bom desenvolvimento profissional e laborativo; também as organizações podem aprender com as limitações e histórias de vida de cada um e, a partir disso, podem crescer e despertar para uma visão mais humana, sustentável e social, garantindo, assim, a aplicação do Princípio Fundamental da Dignidade Humana, previsto na Constituição Federal de 1988.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla os principais conceitos e teorias existentes sobre o tema da pesquisa e está desenvolvido em duas partes: primeiramente faz-se uma exposição acerca do conceito de Cultura Organizacional e busca-se conceituar o termo Aprendizagem Organizacional; posteriormente faz-se uma revisão teórica sobre os temas Diversidade, Minorias e Responsabilidade Social.

2.1 Cultura Organizacional

Toda pessoa carrega consigo padrões de pensamento, de comportamento, de sentimentos e ações, resultantes da aprendizagem contínua e adquirida no decorrer da vida. Hofstede (1991) designa esses processos adquiridos como programações mentais, originadas nos ambientes sociais tais como família, comunidade, escola, grupos de convivência, local de trabalho. As programações mentais são usualmente denominadas pelo termo cultura, sendo fenomenologicamente coletiva por ser compartilhada pelas pessoas que vivem no mesmo ambiente social em que é adquirida.

Hofstede (1991) refere que cultura é algo adquirido e não herdado, salientando que entre as culturas existem diferenças que se manifestam de diferentes formas. Contribuindo com esse pensamento, Schein (2009) refere que essas diferenças são manifestadas e definidas como símbolos, heróis, rituais e valores. Para Schein (2009), os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que representam um significado particular e único, sendo apenas reconhecido por aqueles que compartilham a mesma cultura. Os heróis são caracterizados por serem pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que servem como modelos de comportamento por possuírem características altamente valorizadas em uma cultura. Como rituais, o autor refere que são atividades coletivas, aparentemente supérfluas, mas com o objetivo de atingir fins desejados e considerados essenciais dentro de uma cultura. E, por fim, os valores são definidos como a tendência de se preferir uma coisa a outra, com um lado positivo e outro negativo, é tudo aquilo que se aprende como certo ou errado.

Segundo Schein (2009), esta interpretação da realidade define cultura como um fenômeno dinâmico que cerca os indivíduos em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por suas interações com outros e moldada por comportamento de liderança e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. No momento em que alguém introduz a cultura no plano da organização e de seus grupos internos, a cultura é criada, inserida, ao mesmo tempo em que restringe, estabiliza e proporciona estrutura e significado aos membros do grupo. A cultura é utilizada com o propósito da busca de uma estabilização de conflitos, na consistência das relações e significação de vida. Assim, a cultura de um grupo será o resultado da aprendizagem vivenciada pelo mesmo, havendo, a partir disso, o repasse e instauração da padronização aos novos membros do grupo. Srour (1998, p.174) contribui dizendo que:

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada... A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Marchiori (2006) entende cultura como um processo intelectual do desenvolvimento da pessoa, ou a vida de um grupo, de pessoas ou de uma sociedade. Neste processo encontra-se obrigatoriamente o entendimento de significados, credibilidade e valores comuns entre as pessoas que, de alguma forma, estão próximas e integradas, configurando um produto social e não apenas algo da criação individual; refere-se, ainda, que todas as práticas sociais podem ser analisadas sobre a ênfase cultural, à medida que são consideradas nas formas subjetivas da vida social.

Motta (2009) descreve cultura como algo que vai designar, classificar, corrigir, ligar e colocar em ordem. Neste sentido, o autor refere que a cultura categoriza e desenvolve alguns princípios que permitem uma organização da sociedade para viverem os grupos, sejam eles distintos ou semelhantes, sejam categorias ou classes profissionais. Sob o prisma da cultura é possível a significação e descrição de comportamentos aceitáveis e esperados, na medida em que fazem parte de um contexto cultural; dessa forma, cultura é linguagem, é código. Ela proporciona aos indivíduos um sentido ao mundo em que vivem, às suas ações,

permitindo uma ordem distinta e categorizável. A cultura ajuda na organização dos processos vitais, norteia os indivíduos nas tomadas de decisões.

Fleury (2010) sugere que o conceito de cultura pode tanto ser aplicado em pequenos grupos ou equipes de trabalho, como em grandes grupos, como uma organização. O conceito de cultura tem a ver com os valores e significados que influenciam o comportamento humano e as práticas organizacionais, abrangendo tanto a organização, a comunidade, quanto os indivíduos. A cultura influencia a realização de tarefas relacionadas com o meio externo, além de favorecer a integração, articulação e coordenação do meio interno.

Freitas (2012) cita que no mundo gerencial há uma grande relevância no que diz respeito à influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional. A cultura ajuda a definir o comprometimento organizacional, aumentando e melhorando a consistência do comportamento, contribuindo para a ideia de um referencial a ser seguido e para o estabelecimento de práticas dentro da organização. Schein (2009) frisa que o dinamismo nos processos de criação e gerenciamento da cultura é a essência da liderança e coloca que cultura e liderança andam lado a lado em uma organização. Entende-se que a cultura é o resultado de um processo de aprendizagem do grupo que é parcialmente influenciado pelo comportamento do líder; mas se a sobrevivência e existência do grupo estiverem correndo risco ou ameaças, é função da liderança reconhecer e fazer algo com relação a esta situação.

O conceito de cultura passa a ser útil para um melhor entendimento dos aspectos ocultos, implícitos e complexos da vida dos grupos, organizações e ocupações profissionais. Ajuda no entendimento e justificativa do que é observado e experimentado na vida organizacional. Em uma organização, segundo Hofstede (1991), o conceito de cultura é intangível e holístico: caracteriza-se por ser um fenômeno em si mesmo, e que se difere de lugar para lugar, de organização para organização. Como consequência, a cultura da organização pode ser definida como uma programação mental coletiva que distingue e diferencia os membros integrantes de uma organização dos de outra organização.

Srouf (1998, p.175) de igual forma salienta que:

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido

de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

Segundo Bertero (2010) a cultura organizacional é um processo para o qual é requerido um período de adaptação externa e de integração interna da organização, sob a forma de valores, crenças e mitos, influenciados pelo poder que pode ser exercido por uma pessoa ou grupo de pessoas no período de formação da empresa. Este poder exerce a função modeladora, mantenedora e transformadora da cultura organizacional. Fleury e Fleury (1995, p.27) referem cultura organizacional como:

Um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Esta cultura organizacional diz respeito às formas de interação, às relações de poder e aos símbolos e práticas organizacionais, levando-se em consideração as formas de criação de valores e significados e desenvolvimento de uma identidade que direcionará as práticas dentro da organização; Hofstede (1991) sugere que as práticas coletivas são características organizacionais que dependem de estruturas e sistemas e possuem importante papel organizacional.

Marchiori (2006) designa cultura organizacional como o reflexo da essência de uma organização, como a personalidade da organização. É experimentada pelos membros de uma maneira conjunta e integrada, afetando a realidade organizacional e a forma como os grupos vivenciam suas relações internas. A partir disso, torna-se fundamental a construção e comunicação de significados para que esta cultura se instaure e esteja ligada ao processo de conhecimento e relacionamento, sendo o diálogo essencial, porque constrói os relacionamentos, gera significados e, estes, por sua vez, são transformados em conhecimentos compartilhados.

Freitas (1999) entende que cultura organizacional é, em primeiro lugar, um instrumento de poder; em segundo, um conjunto de representações sociais imaginárias que são construídas a partir das relações cotidianas dentro da

organização e que serão expressas sob forma de valores, normas, significados e interpretações, objetivando a integração, identificação e reconhecimento para os membros da organização.

A cultura organizacional é também referendada por Schein (2009) enquanto resultado da repetição de êxitos em um processo gradual de acertos, sendo oferecida uma visão de mundo clara e lógica que aceita o modo de funcionamento do sistema, onde não há contestação, encontrando o sentido do trabalho cotidiano e a crença na fundamentação das ações de cada um. A força da cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências vivenciadas e compartilhadas. Colaborando com esta definição, Oliveira (1988, p. 35), refere que “Quando falamos em Cultura Empresarial, igualmente estamos nos referindo aos valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes”.

Jones (2010) define cultura organizacional como um conjunto de valores e normas compartilhados que exercem um controle sobre as interações dos membros da organização. A cultura passa a ser modelada pelas pessoas dentro da organização, sendo orientada pela ética da mesma, pelos direitos trabalhistas concedidos exercidos pelos empregados, ou pelo tipo de estrutura utilizado pela organização. A cultura influencia, assim, a maneira como as pessoas respondem a uma situação e como interpretam o ambiente organizacional. Jones salienta, ainda, que a cultura organizacional pode ser um instrumento para aumentar a eficácia organizacional, no sentido de controlar a forma como os membros tomam suas decisões, a maneira como entendem e administram o ambiente organizacional em que estão inseridos, e o que fazem com as informações e como se comportam. Este comportamento da cultura afetará o desempenho e o posicionamento competitivo da organização.

Motta e Vasconcelos (2009) designam cultura organizacional como um conceito de Identidade Social, onde os indivíduos que ocupam posições similares ou comparáveis em organizações semelhantes, ou que executam o mesmo tipo de tarefa e têm acesso a experiências parecidas, tendem a desenvolver valores, comportamentos, padrões e uma linguagem similar; a organização e o grupo que dela faz parte passam a definir suas fronteiras e sua posição na sociedade. Os indivíduos passam a entender quais as forças que regem e agem sobre aquilo que

os constitui e com o que se identificam. Segundo os autores, as organizações são complexas, pois possuem diversos subgrupos de indivíduos que trazem seus próprios padrões culturais, formados a partir de suas experiências; nas organizações os indivíduos têm acesso a alguns padrões culturais comuns, que só os membros daquela organização têm, os quais estabelecem, a partir disso, as fronteiras do sistema organizado.

Robbins (2009) destaca que a cultura proporciona um senso de identidade dos membros no cumprimento de diversas funções em uma organização. Ela desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções e diferenciações entre uma organização e outra, facilita o comprometimento com algo que ultrapassa e se sobrepõe aos interesses individuais, estimula a estabilidade do sistema social e coletivo. Além disso, atua como sinalizadora de sentido e mecanismo de controle a fim de orientar e modelar, dando forma às atitudes, ações, condutas e aos comportamentos dos trabalhadores. Neste sentido, a cultura estabelece uma identidade, uma marca facilmente reconhecida pelos membros (e não membros), através da exteriorização de um modo próprio de organizar, categorizar e interagir de uma estrutura interna, emergindo uma forma interna de poder que responde às solicitações e configura peculiaridades, reconhecidas interna e externamente. Tavares (1993, p. 67) refere, ainda, que cultura organizacional é:

Um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

Contribuindo com o conceito de cultura organizacional, Lacombe e Heilborn (2008) ressaltam que a mesma é um conjunto de valores em vigor em uma empresa, suas relações, crenças, costumes, normas de comportamento e formas de fazer negócios. Este conjunto de valores define de um modo geral as atividades, decisões e ações de uma empresa, sendo diferenciados por seus padrões, estilos de liderança, suas abordagens no mercado e até mesmo por sua localização geográfica. Para Tavares (1996), a cultura organizacional de uma empresa será manifestada através de uma resistência à mudança destes valores, crenças, mitos e tabus. Estes conceitos fazem parte do dia a dia da empresa, assim como os padrões de comportamento ou estilo, vivenciados ou incorporados pelos colaboradores da

mesma. Assim, o comportamento de cada um, de cada indivíduo, passará por um processo de socialização organizacional, a qual tem o objetivo de utilizar o comportamento já interiorizado para que se colabore com o cumprimento dos objetivos da organização, na busca de um estado desejado de eficácia. Disso resulta a busca por maneiras novas ou melhores da utilização de recursos e capacidades para a transformação e reconfiguração da organização.

Motta e Vasconcelos (2009) apontam, ainda, que a cultura é algo em constante e permanente formação, pois sempre há em andamento algum tipo de aprendizado sobre como se relacionar com o ambiente e administrar as questões internas. A organização e os indivíduos estão sempre submetidos a um processo de mudança, no qual questionar e aperfeiçoar os valores anteriormente adquiridos faz parte do processo de aprendizado.

Como cultura organizacional, Schein (2009, p. 7) cita, ainda, que:

Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com as pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

A visão conceitual de cultura organizacional trabalhada neste estudo está sintetizada no Quadro 1 a seguir. Estes conceitos foram extraídos da bibliografia pesquisada e estão ilustrados sob a forma de quadro a fim de esclarecer como o conceito de cultura foi trabalhado no decorrer deste estudo.

Quadro 1 – Síntese da Visão Conceitual de Cultura Organizacional

Conceitos Centrais	Definições	Referências
Valores, crenças e mitos	<ul style="list-style-type: none"> - Significados particulares e únicos; - Formas subjetivas da vida social; - Modelos de comportamento; <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação; - Compartilhamento; - Representações sociais; - Instrumento de poder. 	Oliveira (1988), Hofstede (1991), Fleury e Fleury (1995), Tavares (1996), Freitas (1999), Marchiori (2006), Lacombe e Heilborn (2008), Motta e Vasconcellos (2009), Bertero (2010), Jones (2010).
Regras, normas, rotinas e padrões	<ul style="list-style-type: none"> - Padronização aprendida ao longo do tempo; - Modelos de comportamento; - Designação, classificação, ordenação; <ul style="list-style-type: none"> - Linguagem, código; - Controle de decisões. 	Freitas (1999), Motta e Vasconcellos (2009), Lacombe e Heilborn (2008), Schein (2009), Motta (2009), Robbins (2009), Jones (2010).
Identidade Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Prática coletiva; - Formas de interação; - Criação de senso e linguagem comuns; - Estruturas e sistemas comuns; <ul style="list-style-type: none"> - Personalidade Organizacional; - Identificação e reconhecimento para os membros da organização; - Estabilidade do sistema social coletivo. 	Hofstede (1991), Fleury e Fleury (1995), Srour (1998) Freitas (1999), Marchiori (2006), Motta e Vasconcellos (2009), Robbins (2009).
Modelo dinâmico	<ul style="list-style-type: none"> - Programações mentais; - Processo adquirido e não herdado; <ul style="list-style-type: none"> - Convivência; - Aprendido, transmitido e modificado; - Resultado de um processo de aprendizagem. 	Hofstede (1991), Srour (1998) Schein (2009), Robbins (2009), Fleury (2010), Bertero (2010), Jones (2010).

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico do estudo.

Entende-se cultura organizacional, portanto, como um conjunto de regras e normas elaboradas dentro de uma organização que auxiliará no controle do desenvolvimento das atividades e do comportamento do grupo de pessoas dentro da organização. Corroborando com a proposta deste estudo, a cultura pode ser pensada, a partir de Schein (2009), como um suporte que oficializa a inserção de uma nova demanda no mercado de trabalho, onde o recém-chegado encontra padrões com os quais se depara e deve incorporar, objetivando assim, adequar-se ao comportamento da organização e cumprir com suas atividades e

responsabilidades laborais. Hofstede (1991) ressalta que as mudanças implicarão alterações estruturais, emocionais, espaciais e laborais. Nas mudanças individuais, o indivíduo deve adaptar-se à cultura do novo ambiente; se a mudança ocorre no grupo de trabalho, leva-se a cultura do grupo. A incorporação destes padrões, valores, rotina, regras e normas possibilita a identificação do indivíduo com a organização, tornando-o agente de transformação da realidade. Esta transformação da realidade perpetrada tanto pelo indivíduo como pela organização pode ser pensada como um processo de aprendizagem, o qual será visto a seguir.

2.2 Aprendizagem Organizacional

Em um processo de construção e desenvolvimento de uma nova história profissional, de uma nova inserção, é necessária a introdução de uma nova visão da situação presente; é necessária a formação ou o fortalecimento de vínculos, a cooperação, e a diversidade de habilidades e capacidades corporativas. Pode-se dizer que se trata de um processo de AO (aprendizagem organizacional).

Takeuchi e Nonaka (2008, p.25), referem que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como “um processo que organizacionalmente amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo”. Neste sentido os autores comentam que o conhecimento é criado pelos indivíduos e suas vivências - as organizações são apoiadoras e facilitadoras da criação do mesmo; este processo, então, se dará a partir de diálogos, discussões, prática organizacional e compartilhamento de experiências entre os indivíduos. Desta forma, os autores relatam que há duas dimensões para a criação do conhecimento: a dimensão epistemológica, estabelecida na distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, intransferível, específico ao indivíduo, difícil de ser formulado, comunicado ou explicado, estando profundamente enraizado nas ações e nas experiências do indivíduo e fazendo parte de suas emoções, valores ou ideais; consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções, abrangendo uma importante dimensão cognitiva, refletindo a imagem da realidade e a visão de futuro que o indivíduo possui. O conhecimento explícito, por seu turno, também chamado de codificado, diz respeito ao conhecimento que pode ser processado e transmitido em linguagem formal e

sistemática. Portanto, a aprendizagem está relacionada com a aquisição de conhecimentos e habilidades que só serão possíveis se levadas em consideração as experiências vividas. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p.66) exemplificam:

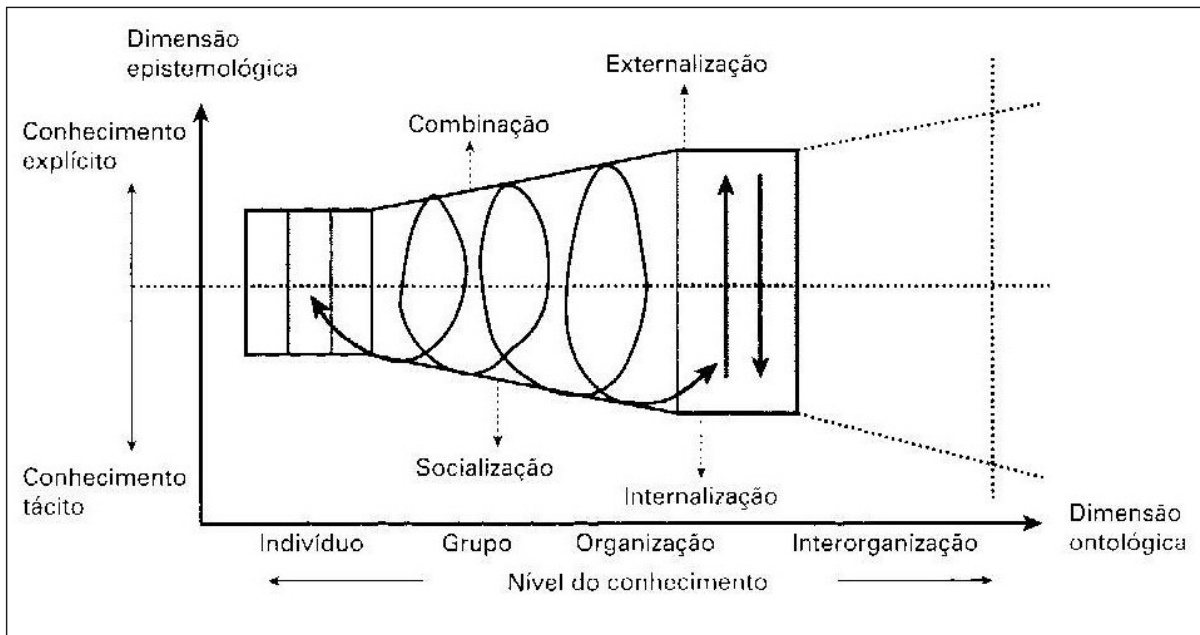
O conhecimento da experiência tende a ser tácito, físico e subjetivo, enquanto o conhecimento da racionalidade tende a ser explícito, metafísico e objetivo.

A dimensão ontológica, para Nonaka e Takeuchi (1997), é onde a organização oferece suporte para a criação do conhecimento dos indivíduos. A partir disso, o conhecimento organizacional é entendido como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado anteriormente pelo indivíduo, ou seja, o conhecimento individual é transformado em âmbito grupal e organizacional uma vez que os autores entendem que a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa e participação do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. O compromisso pessoal do indivíduo e sua identificação com a empresa e sua missão são peças indispensáveis: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 10) referem:

A essência da inovação é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva específica ou ideal. Criar novos conhecimentos significa quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de autorrenovação organizacional e pessoal.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito do indivíduo constitui a base da construção ou criação do conhecimento organizacional. A organização, por sua vez, tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no âmbito individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado a um nível organizacional através de quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores: os autores chamam esse processo de espiral do conhecimento; a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que tem início no nível individual e vai ampliando fronteiras, conforme Figura 1 a seguir.

Figura 1 : Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008)

Nesse contexto, a criação do novo conhecimento é o resultado ou produto da interação dinâmica entre os membros do grupo e a organização, aliando aprendizado e compartilhando habilidades já internalizadas, até a modificação e enriquecimento de modo a ajustarem-se à identidade e autoimagem da empresa. Para os autores, a criação do conhecimento organizacional diz respeito, também, a uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, sendo ela moldada por mudanças, compartilhamento, socialização, internalização e externalização do novo conceito, novo produto e implementação de novas políticas.

Antonello e Godoy (2011) mencionam que a aprendizagem é baseada em uma construção social, onde as pessoas participam e interagem uma com as outras, a vivência do cotidiano é integrada por intermédio da interação dos indivíduos nas relações sociais. A construção se dá a partir de algo que é socialmente construído e fundamentado em situações concretas, cabendo às organizações aprenderem na codificação interna das mudanças em suas histórias e rotinas que regem seu comportamento.

Neste sentido, Camillis (2011) concorda com Senge (2006) e com Antonello (2011), quando ressalta que na perspectiva social da aprendizagem, é a pessoa que

aprende e não a organização. Esta última preocupa-se em entender e auxiliar a aprendizagem dos indivíduos nas organizações. Desta forma, a autora refere que o indivíduo tem importância fundamental nos processos de aprendizagem organizacional, sendo a organização quem vai proporcionar forças impulsoras da criatividade ou não, troca de informações e de conhecimento. Camillis (2011, p.274) cita ainda:

A identificação do indivíduo como sujeito do processo social de aprendizagem, desse modo, é base para a formação e o compartilhamento de conhecimento e para a compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações.

As organizações são compostas e constituídas por pessoas, cujas histórias de vida são marcadas por diferentes experiências: desde vivências que foram agradáveis, prazerosas, até outras, que por algum motivo não acarretaram memórias e significados tão positivos. As pessoas, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), ao receber o novo conhecimento, não o fazem de forma passiva: elas o recebem e interpretam ativamente, adaptando-o às suas próprias situações, emoções e perspectivas.

Nas organizações encontram-se indivíduos pertencentes a elas, que convivem com a cultura organizacional, aquela que irá reger o desenvolvimento do trabalho; esta cultura é afetada no momento em que acontece a inserção de uma nova realidade, exigindo das organizações uma reorganização e um aprendizado sobre esta nova realidade. A história ou a identidade de uma organização, segundo Antonello e Godoy (2011), está estruturada e construída sob dois prismas, o da aprendizagem coletiva dos indivíduos e do grupo, no decorrer do tempo. Assim, a aprendizagem organizacional caracteriza-se por ser um meio de reescrever a história e a imagem de uma organização.

Considerando as mudanças no contexto atual, podem-se considerar as relações como transitórias. Isso implica o indivíduo gerenciar sua carreira buscando novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, mesmo que isso importe mudanças constantes. As organizações funcionam da mesma forma quando da inserção do indivíduo: está sempre sujeita a mudanças, tem um caráter contingente e depende da situação. Flach e Antonello (2011) relatam que esta mudança ocorre quando da entrada de um indivíduo ou elemento novo, que desordena uma

adaptação, um padrão ou um paradigma de comportamento existente para produzir um novo equilíbrio, uma nova estabilização em um novo patamar de conhecimento. Enquanto permanece na organização, o sujeito deve integrar-se a ela e basear sua ação em uma ética profissional e de cooperação que inclui esforçar-se para contribuir para o aperfeiçoamento do sistema até o atingimento de metas e objetivos.

Para Antonello (2011), ainda, essa nova contextualização faz parte de um processo de tensão e conflitos, que ocorre na interação dos indivíduos e o ambiente, levando-se em consideração as experiências, observação e reflexão. Por esses motivos, autora refere que o aprendizado caracteriza-se enquanto processo e não um produto.

Senge (2006) coloca que o papel do gestor neste processo de aprendizagem é o de projetar a mudança. Ele deve ter habilidades, entre as quais a capacidade de construir, reger e questionar modelos mentais existentes, incentivando novos padrões de pensamento, dando continuidade e expansão à criação de um futuro próspero e criativo.

Para Fleury e Fleury (1995) a aprendizagem refere-se a um processo de mudança perceptível ou não, decorrida de práticas ou experiências anteriores, de uma pessoa ou grupo de pessoas e ou uma organização. Essa mudança é resultante da compreensão de alguma situação ou a solução de um problema. Este processo de aprendizagem organizacional envolve a elaboração de novas percepções, que possibilitarão uma melhor compreensão das atividades externas e internas e a definição de novos comportamentos que irão comprovar a efetivação do aprendizado.

Motta e Vasconcelos (2009) entendem que a aprendizagem é fundamentalmente baseada no questionamento e na mudança, englobando aspectos que envolvem a identidade dos indivíduos e grupos. Os aspectos que mais influenciam o indivíduo é aquele que é adquirido pela própria experiência, baseado em suas próprias impressões e descobertas, por meio de um modo heurístico e um processo de ensaio de acertos e erros.

O conceito de AO está relacionado à ideia de inovação social e tecnológica nas organizações. Refere-se à institucionalização de regras, aos procedimentos e aos estilos gerenciais que promovem a captação e o processamento rápido de informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e

técnicos predominantes no sistema organizacional em um dado momento. A aprendizagem organizacional implica questionamentos e mudanças dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, na busca pela geração de inovação. Segundo Ayas (*apud* Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo, 2001) esta inovação é um processo no qual as ideias são desenvolvidas, exploradas e executadas, levando a criação de conhecimento e, por consequência, levando a um processo de mudança e de aprendizagem.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 61) referem que:

Quando as organizações inovam, elas não só processam informações, de fora para dentro, com o intuito de resolver os problemas existentes e se adaptar ao ambiente em transformação. Elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro para fora, a fim de redefinir tanto os problemas quanto as soluções e, nesse processo recriar seu meio.

Fleury e Fleury (1995) descrevem também a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico e sistêmico de inovação que jamais se esgota, e que busca a contínua capacitação e qualificação das pessoas e das organizações; sendo um processo coletivo e compartilhado, ocorre na forma de comunicação entre todos os níveis dentro da organização. É concebida por uma ruptura com o sistema antigo, sem que haja um retorno ao que era antes, sendo superada pela consolidação de um novo sistema e com novas práticas, comportamentos, valores e hábitos. Depende, assim, de um processo de mudança organizacional, onde o todo deverá, também, superar resistências, inseguranças e medos.

Vieira e Nascimento (2011) citam que a aprendizagem organizacional está profundamente ligada à ideia de que as organizações estão em constantes mudanças organizacionais e em um estado contínuo de aprimoramento. Para os autores, neste sentido, pode-se deduzir que as pessoas estariam naturalmente propensas a esta aprendizagem e à adaptação a diferentes situações, estando habilitados para atender às novas demandas e mudanças, estando às organizações por sua vez, em um contínuo processo de mudança e aprimoramento.

Uma nova visão organizacional estruturalmente modificada decorre de um processo de aprendizagem, que acontece dentro de uma cultura socialmente aprendida e consolidada, em direção a um novo conhecimento a ser adquirido. Este processo de mudança dar-se-á entre as relações existentes dentro da organização, não somente como uma mudança de comportamento, mas também sob a forma de

mudança de pensamento, conduta, atitudes e ações. Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001) referem que a aprendizagem organizacional diz respeito a um processo eficaz, que ocorre dentro e fora da organização, com relação à interpretação de respostas e informações no âmbito de seus comportamentos, que se modificam, ressaltando a forma como a organização aprende e, também, a maneira pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências laborais, resultado da interação entre as pessoas e a organização.

De acordo com Wegner (2011), a aprendizagem organizacional não é algo que emana somente das bases cognitivas do indivíduo, mas principalmente da interação e participação deste em atividades sociais. Assim, a aprendizagem abrange as relações pessoais com os elementos sociais e o contexto organizacional, ocorrendo, a partir disso, mudanças nas organizações e processos culturais.

Confirmando com este conceito, Boff e Antonello (2011) destacam que a aprendizagem organizacional envolve as ligações entre as pessoas e o ambiente organizacional, é a transformação do indivíduo e da organização: o indivíduo altera a forma como vê o mundo em que está inserido, materializada em suas experiências; já o ambiente organizacional modifica-se a partir destas mudanças. Davenport e Prusak (1998) comentam que as organizações consideradas saudáveis transformam o conhecimento à medida que interagem com as pessoas, e utilizando-se das informações, experiências, valores, regras próprias.

Os autores Fleury e Fleury (1995) salientam que no processo de aprendizagem é fundamental que se levem em consideração as crenças, valores, experiências e comportamentos pessoais e individuais e os da organização. Os autores mencionam, como conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho e de difícil articulação verbal e ao conhecimento operacional vivenciado pela organização.

De acordo com Antonello e Godoy (2011), a aprendizagem se dá a partir do desenvolvimento de novos conhecimentos e *insights* que influenciam diretamente o comportamento. Neste sentido, no processo de aprendizagem estão inseridos a aquisição, disseminação e o compartilhamento das informações e inovações; também estão inseridos o armazenamento e compartilhamento de vivências e a interpretação da realidade a partir dos conceitos individuais. Flach e Antonello (2011) ressaltam que no processo de aprendizagem existe uma relação entre o

resultado e as pessoas que participaram do mesmo, formando-se o conhecimento a partir de mudanças nos processos cognitivos, comportamentais e de inovação.

Para Ayas (*apud* Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo, 2001), a aprendizagem organizacional envolve fundamentalmente a criação de conhecimento, o qual resulta em uma mudança de comportamento dos indivíduos na direção da melhoria de desempenho, configurando um processo de mudança organizacional e de transformação envolvendo a cultura, estrutura e o relacionamento entre os membros. De igual modo faz referência ao conhecimento adquirido a partir da eficácia dessa mudança, ocorrendo a troca de informações num todo dentro da organização, melhorando assim, os resultados qualitativos e quantitativos.

Segundo Stata (*apud* Starkey, 1997), a aprendizagem organizacional implica novas percepções, comportamento modificado, conhecimentos e modelos mentais compartilhados. É a descoberta de novos métodos e ferramentas que ajudarão ou facilitarão o processo de mudança. O aprendizado é construído a partir de experiências e conhecimentos passados, também chamados de memória organizacional, constituída por mecanismos institucionais da própria organização, somados às lições e experiências tanto profissionais quanto individuais.

Para Antonello e Godoy (2011) a aprendizagem organizacional pode ser definida como o uso de competências já existentes e ou aquisição ou criação de um novo conhecimento, objetivando o melhoramento do desempenho organizacional. Este novo comportamento ou aprendizado adquirido reconhece a utilidade e a potencialidade do processo de mudança, transformando-o em algo produtivo e disponível a todos. Com isso, a informação aprendida atribui, tanto à organização quanto às pessoas, significados às suas experiências de trabalho. Contribuindo com essa definição, Lave e Wenger (*apud* Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo, 2001) citam que a aprendizagem é o resultado de processos interativos entre as pessoas e as experiências resultantes desta interação, caracterizando-se, então, pela manifestação do modo como as pessoas agem ou comportam-se no momento em que estão desenvolvendo suas atividades em conjunto com as outras, sendo estes padrões de comportamento frequentemente aprendidos pelo processo de socialização.

Neste sentido, Nonaka e Takeuchi (2008) constatam que as pessoas não recebem de forma passiva um novo conhecimento, mas interpretam-no ativamente,

adaptando-o às suas situações e perspectivas particulares e individuais. Pode-se dizer que a aprendizagem acontece o tempo todo e em todas as situações onde há ação e interação entre as pessoas e a organização onde está inserida. Nesta interação, segundo Nonaka e Takeuchi (2008), importam tanto o nível de adaptação individual quanto o coletivo, com relação ao nível da organização, considerando-se as mudanças, a aquisição de conhecimento e habilidades a partir de experiências vividas. Diz-se, então, que a aprendizagem está associada a esta comunicação entre os meios, resultando em um processo contínuo de crescimento e melhoramento do desenvolvimento e de produção como um todo.

Para Senge (2006, p. 47),

Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida, uma organização que aprende, é uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro.

No Quadro 2, os conceitos sobre aprendizagem organizacional estão apresentados de uma forma sintetizada, ilustrando a visão conceitual dos autores pesquisados.

¹Quadro 2. – Síntese da Visão Conceitual de Aprendizagem Organizacional

Conceitos Centrais	Definições	Referências
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> - descoberta de novos métodos e ferramentas; - processo dinâmico e sistêmico, que busca continuamente a capacitação e qualificação das pessoas e das organizações; - estado contínuo de aprimoramento; 	Fleury e Fleury (1995), Stata (1997), Ayas (2001), Nonaka e Takeuchi (2008), Motta e Vasconcellos (2009), Vieira e Nascimento (2011).
Mudança Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - mudança decorrida de práticas e experiências anteriores; Comportamento modificado; Padrões de comportamento aprendidos pelo processo de socialização; - readaptação de um padrão, de um paradigma; 	Fleury e Fleury (1995), Stata (1997), Ayas (2001), Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (2008), Motta e Vasconcellos (2009), Vieira e Nascimento (2011), Wegner (2011), Lave e Wenger (2011).

	<ul style="list-style-type: none"> -mudança de pensamento e conduta; - consolidação de um novo sistema e com novas práticas, comportamentos, valores e hábitos. 	
<p>Construção de uma identidade cultural, social e profissional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - construção a partir de experiências vividas e conhecimentos passados; - processo de mudança e transformação envolvendo a cultura, estrutura e relacionamento entre os membros; - atribuições de significados às experiências laborais; - resultado da interação entre as pessoas e a organização; - as pessoas participam e interagem uma com as outras, ou seja, algo que é socialmente construído; - aprendizagem coletiva; - reescritura da história e imagem da organização; - informações, experiências, valores e regras próprias. 	<p>Stata (1997), Davenport e Prusak (1998), Ayas (2001), Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001), Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (2008), Antonello e Godoy (2011), Boff e Antonello (2011), Wegner (2011).</p>
<p>Aquisição de conhecimentos e habilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> - conhecimentos e modelos mentais compartilhados; - novos métodos e ferramentas que facilitam o processo de mudança; -mudança de comportamento e melhoria no desempenho; - uso de competências já existentes e/ou criação de um novo conhecimento de desempenho organizacional. 	<p>Fleury e Fleury (1995), Stata (1997), Ayas (2001), Senge (2006), Nonaka e Takeuchi (2008), Vieira e Nascimento (2011), Antonello e Godoy (2011).</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico estudado.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada, portanto, como um ideal, algo para o qual as organizações devem evoluir, com o objetivo de serem capazes de criar e ampliar a capacidade de aprender a reaprender, descobrindo suas forças e fraquezas através da experiência. Compete à organização, através da aprendizagem, ocasionada pela inserção de novas demandas de mercado, abordar a inovação do conhecimento, manter-se economicamente competitiva, eticamente sustentável e com visão para o compromisso e responsabilidade social.

2.3 Diversidade, Inserção de Minorias e Pessoas com Deficiência nas organizações.

Gomes *et al.* (2008) definem a diversidade como um conceito multidimensional que engloba as diferenças individuais nas dimensões étnico-raciais, de gênero, de orientação sexual, de geração, de classe social, das capacidades físicas, de família, de religião, regional, profissional, política e de outras afiliações pessoais. Considera-se, dessa forma, que a diversidade diz respeito ao modo como os indivíduos diferem-se uns dos outros, em sua personalidade e individualidade e em aspectos relacionados às organizações onde desenvolvem suas atividades laborais; também se refere ao modo como os indivíduos fazem suas escolhas de vida e como convivem em sociedade.

A vida em comunidade, da forma como existia em tempos passados, ainda persiste em pequenas cidades, mas é incompatível com o mercado de trabalho, uma vez que as organizações necessitam de mão de obra qualificada, (mas parece cada vez menos compatível com a complicada, violenta e agitada vida das grandes metrópoles.); segundo Correr (2003), a sociedade humana está se tornando cada vez mais complexa e despersonalizada, a relação das pessoas com seu trabalho e sua própria subjetividade está cada vez mais mediada pelas transformações bruscas e radicais, ligadas aos meios de informação e comunicação. A dignidade humana e as condições sociais do indivíduo estão afetadas pela dinâmica da globalização, que tem como meta a competitividade, o consumo, o lucro. Nesta conjuntura econômica, com certeza há o desafio da inserção da mão de obra de deficientes, imposta por lei. O desenvolvimento humano encontra-se subordinado a condições sociais impostas pela dinâmica da globalização, a qual promove o crescimento pela competitividade e pelo consumo. Nesse contexto, Correr (2003, p. 58) relata, ainda, que:

[...] pessoas com deficiência são classificadas como diferentes, das quais não se pode esperar muito além da incapacidade de ser autossuficiente, dependente da caridade alheia, vítima de rótulos que uniformizam seus destinos e não permitem autonomia para as decisões que dizem respeito aos seus desejos e às suas necessidades.

A evolução do mercado global, caracterizada por mudanças contínuas, impõe às organizações novos e importantes desafios; dentre estes, Goulart e Coimbra (2008) destacam a gestão da diversidade no âmbito empresarial. Este tema

interessa às organizações não apenas no que diz respeito a cumprir com os deveres legais, mas também no tocante à obtenção de benefícios a partir da inserção. Apesar do crescente interesse das organizações, Tanaka e Manzini (2005) referem que o cumprimento dos deveres legais está muito aquém do que é esperado e previsto pela legislação: os autores ressaltam que mesmo que o direito ao trabalho esteja assegurado perante a lei, à busca por esta conquista ainda está longe de chegar ao fim.

Tanaka e Manzini (2005) acreditam que o nível do cumprimento dos deveres legais esteja abaixo do esperado devido à soma de fatores tais como o preconceito, atores individuais, econômicos, sociais e o baixo nível de formação e qualificação profissional dos indivíduos.

Dentre os novos desafios organizacionais destaca-se uma nova demanda social: a inserção de minorias no mercado de trabalho. Correr (2003) afirma ser fundamental a criação de uma forma estratégica de ação que garanta o acesso da pessoa com deficiência ao espaço comum, na vida em sociedade e em atividades laborativas. Refere que as relações estabelecidas e existentes entre a sociedade e deficiência é que vão determinar a incapacitação, a desvalorização e a exclusão das pessoas com deficiência. O autor lembra que, desde a Idade Média, as relações da sociedade com pessoas com deficiência foram marcadas por práticas de torturas, privações, intolerância. E que a construção de locais onde os deficientes eram depositados era uma prática frequente e desejada; esta estratégia vigorou durante muitas décadas, e neles eram colocadas as pessoas que eram incapazes de cuidarem de si, e que não possuíam comportamento adequado para viverem em sociedade. Correr (2003, p.18) resalta ainda que

[...] na sociedade em que vivemos, os valores mais cultuados são as capacidades de se ajustar a um mundo competitivo e individualizado. Todos devemos ser independentes e produtivos. Os ideais de felicidade não combinam com incapacidade e com formas diferentes daquelas que são ditadas como modelo de se comportar e de viver em sociedade. A tão proclamada inclusão não deve se transformar em mais um chavão conceitual, a questão é bem mais prática. O que precisamos é de uma sociedade mais acolhedora e despida de preconceitos.

Correr (2003) menciona que o desafio de garantir a inserção e o direito à participação de todas as pessoas na sociedade é somado ao desafio de fazê-lo com garantia da qualidade de vida.

Correr (2003, p. 34) entende a inclusão social como:

Um processo bidirecional, de garantia de acesso imediato das pessoas com deficiência ao espaço comum da vida em sociedade, independente do tipo de deficiência e do grau de comprometimento.

A inclusão é entendida por Monteiro, Oliveira, Rodrigues e Dias (2011) como um processo através do qual é possibilitado ao indivíduo sua participação ativa na sociedade com vistas à contribuição para o desenvolvimento da mesma. Referindo-se a uma inserção total e incondicional, Monteiro, Oliveira, Rodrigues e Dias (2011, p.462) citam ainda:

A inclusão tem importância política, cultural, social e econômica, uma vez que a sociedade tem suas estruturas sustentadas pelo trabalho. Todo cidadão, com ou sem deficiência, precisa trabalhar para acessar os bens disponíveis no mundo moderno, bem como apoderar-se da construção da sua sociedade.

Contribuindo neste sentido, Silva (2013, p.78) salienta também:

E a plena cidadania, uma vez compreendida como o status civitatis subjetivado, enquanto consciência de seu direito a ter direitos e de exercê-los e exigir seu respeito e efetivação, se opera sobre tudo por um processo de apropriação psicológica de uma identidade, própria e social. Trata-se de se considerar e de ser considerado um de nós, um de nossos, compartilhando crenças, valores, interesses, objetivos e, principalmente, encontrando iguais possibilidades para efetivamente alcançar a realização do seu máximo potencial, como indivíduo e cidadão. Como se passa a verificar, para que esse processo seja completo e efetivo, a presença/participação no mercado de trabalho torna-se imperativo.

Para que haja a inserção destas minorias, cabe às organizações a adoção de um olhar mais humano a fim de tornarem-se mais receptivas para que realmente aconteça a inclusão. Devem também adotar e incentivar a diversificação de mão de obra e a criação de meios sociais que proporcionem o crescimento e a inserção das minorias. Monteiro, Oliveira, Rodrigues e Dias (2011, p.464) referem ainda:

Para tanto, é necessário que haja uma mudança nas práticas de gestão, mudanças estas que demandam a implantação de programas pautados na diversidade e reflexão sobre a forma de tratamento dispensado aos colaboradores. Além disso, compete às organizações inclusivas eliminar todos os tipos de barreiras que se apresentarem como empecilho ao desempenho dos seus colaboradores.

Com relação às mudanças necessárias nas práticas de gestão, Correr (2003) salienta que, no final de 1980, começou-se a pensar em uma rede de suporte ampla para as pessoas com deficiência. Essa rede tinha por objetivos capacitar e criar condições de independência e qualidade de vida. Na década de 90, a rede de suporte passou a vigorar com mais força, quando então, deu-se mais ênfase às questões referentes à qualidade de vida, à garantia dos direitos à cidadania e à felicidade pessoal. O emprego ou a atividade laboral passaram a ser vistos como um ponto primordial para o estabelecimento de uma identidade pessoal, garantia da autoestima e qualidade de vida. O suporte de trabalho deu-se, então, a partir da criação de oficinas abrigadas ou oficinas terapêuticas, como modelo de emprego apoiado. Para o autor, o deficiente, quando colocado frente a um número apropriado de suportes, consegue exercer as habilidades que possui para viver em comunidade para o trabalho. Este suporte para o trabalho seriam pessoas ou situações colocadas à disposição do sujeito com deficiência, para que ele consiga ser inserido no mercado de trabalho, condição pessoal para manter-se no emprego e, por conseguinte, obter ganhos na qualidade de vida pessoal e laboral.

Correr (2003) explica ainda que esses suportes não devem resultar de uma programação massificada e rígida, mas que deve atender aos interesses e expectativas individuais de cada um. Afirma, igualmente, que a proposta que embasa a questão do suporte se caracteriza pela valorização da pessoa humana, pela utilização de meios que considerem a cultura e história da pessoa com deficiência, e que construa condições para que o contexto social se torne o mais acolhedor possível. E que proporcione, também, uma maior autonomia e independência na administração e gerenciamento de sua vida. O autor ressalta, porém, que o processo não é natural, pois é preciso levar em consideração os preconceitos e o mito da incapacidade que cercam a pessoa com deficiência, e identificar as preferências desta e o que ela quer para o seu futuro.

Dado que a presente pesquisa apresenta a questão da diversidade por intermédio do tema das minorias restrita às pessoas com deficiência mental-intelectual e múltipla, é importante referenciar o conceito, os tipos de deficiência e suas implicações.

Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE, 2014), tratou-se, já no século XIX, de se buscar os direitos sociais com ações estatais que compensassem

as desigualdades, favorecendo os desvalidos com direitos implantados e construídos de forma coletiva, em prol da saúde, da educação, da moradia, do trabalho, do lazer e da cultura para todos. Surgia, assim, o primeiro pensamento sobre as políticas em favor de quaisquer minorias.

Quanto às pessoas com deficiência, de acordo com MTE (2014), o Brasil está superando o viés assistencialista e excludente para possibilitar-lhes a inclusão efetiva. A partir dessa inserção passarão a serem sujeitos do próprio destino, não mais meros beneficiários de políticas de assistência social. O direito de ir e vir, de trabalhar e de estudar é o ponto de partida da inclusão de qualquer cidadão.

O MTE (2014) ressalta também que as empresas devem priorizar o respeito ao princípio constitucional do valor social do trabalho, implementando a cidadania em todos os direitos e deveres e a dignidade do trabalhador com ou sem deficiência (art. 1º e 170 da Constituição Federal de 1988). Nesse contexto, a contratação de pessoas com deficiência deve ser vista como qualquer outra, já que se espera deste trabalhador profissionalismo, dedicação e assiduidade, como se fosse um empregado qualquer.

Para regulamentar este Princípio Constitucional, foi editada a Lei nº 7.853/89, que traça a diretriz central a ser aplicada ao tema em estudo, ao estabelecer que:

Art. 2º Ao Poder Público e a seus órgãos cabem assegurar às pessoas portadoras de deficiência o pleno exercício de seus direitos básicos, inclusive dos direitos à educação, à saúde, ao trabalho, ao lazer, à previdência social, ao amparo à infância e à maternidade, e de outros que, decorrentes da Constituição e das leis, propiciem seu bem estar pessoal, social e econômico.

Parágrafo único. Para o fim estabelecido no *caput* deste artigo, os órgãos e entidades da administração direta e indireta devem dispensar, no âmbito de sua competência e finalidade, aos assuntos objetos desta Lei, tratamento prioritário e adequado, tendente a viabilizar, sem prejuízo de outras, as seguintes medidas:

III - na área da formação profissional e do trabalho:

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

b) o empenho do Poder Público quanto ao surgimento e à manutenção de empregos, inclusive de tempo parcial, destinados às pessoas portadoras de deficiência que não tenham acesso aos empregos comuns;

c) a promoção de ações eficazes que propiciem a inserção, nos setores público e privado, de pessoas portadoras de deficiência;

d) a adoção de legislação específica, que discipline a reserva de mercado de trabalho em favor das pessoas portadoras de deficiência, nas entidades da Administração Pública e do setor privado, e que regulamente a organização de oficinas e congêneres integradas ao mercado de trabalho e a situação, nelas, das pessoas portadoras de deficiência.

O Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010), conta com 45,6 milhões de pessoas com deficiência, representando uma parcela de 23,9% da população brasileira; desta parcela, há um total de 306.013 pessoas com deficiência em algum tipo de vínculo empregatício, segundo levantamento do MTE (2014).

O MTE (2014), a partir do Decreto nº 3.298/99, faz uma distinção entre deficiência e incapacidade:

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, considera-se:

I – deficiência – toda e qualquer perda ou anormalidade de uma estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica que gere incapacidade para o desempenho de atividade, dentro do padrão considerado normal para o ser humano;

II – deficiência permanente - aquela que ocorreu ou se estabilizou durante um período de tempo suficiente para não permitir recuperação ou ter probabilidade de que se altere, apesar de novos tratamentos;

III – incapacidade - uma redução efetiva e acentuada da capacidade de integração social, com necessidade de equipamentos, adaptações, meios ou recursos especiais para que a pessoa com deficiência possa receber ou transmitir informações necessárias ao seu bem estar e ao desempenho de função ou atividade a ser exercida.

A partir disso, usa-se o conceito de pessoa portadora de deficiência inscrito no art.4º do Decreto 3.298/99:

Art.4º. É considerada pessoa portadora de deficiência a que se enquadra nas seguintes categorias:

I - Deficiência Física: É a alteração completa ou parcial de um ou mais segmentos do corpo humano, acarretando o comprometimento da função física, apresentando-se sob a forma de paraplegia, paraparesia, monoplegia, monoparesia, tetraplegia, tetraparesia, triplegia, triparesia, hemiplegia, hemiparesia, ostomia, amputação ou ausência de membro, paralisia cerebral, nanismo, membros com deformidade congênita ou adquirida, exceto as deformidades estéticas e as que não produzam dificuldades para o desempenho de funções (Decreto nº 5.296/04, art. 5º, §1º, I, "a", c/c Decreto nº 3.298/99, art. 4º, I).

II - Deficiência Auditiva: É a perda bilateral, parcial ou total, de 41 decibéis (dB) ou mais, aferida por audiograma nas frequências de 500Hz, 1.000Hz, 2.000Hz e 3.000Hz (Decreto nº 5.296/04, art. 5º, §1º, I, "b", c/c Decreto nº 3.298/99, art. 4º, II);

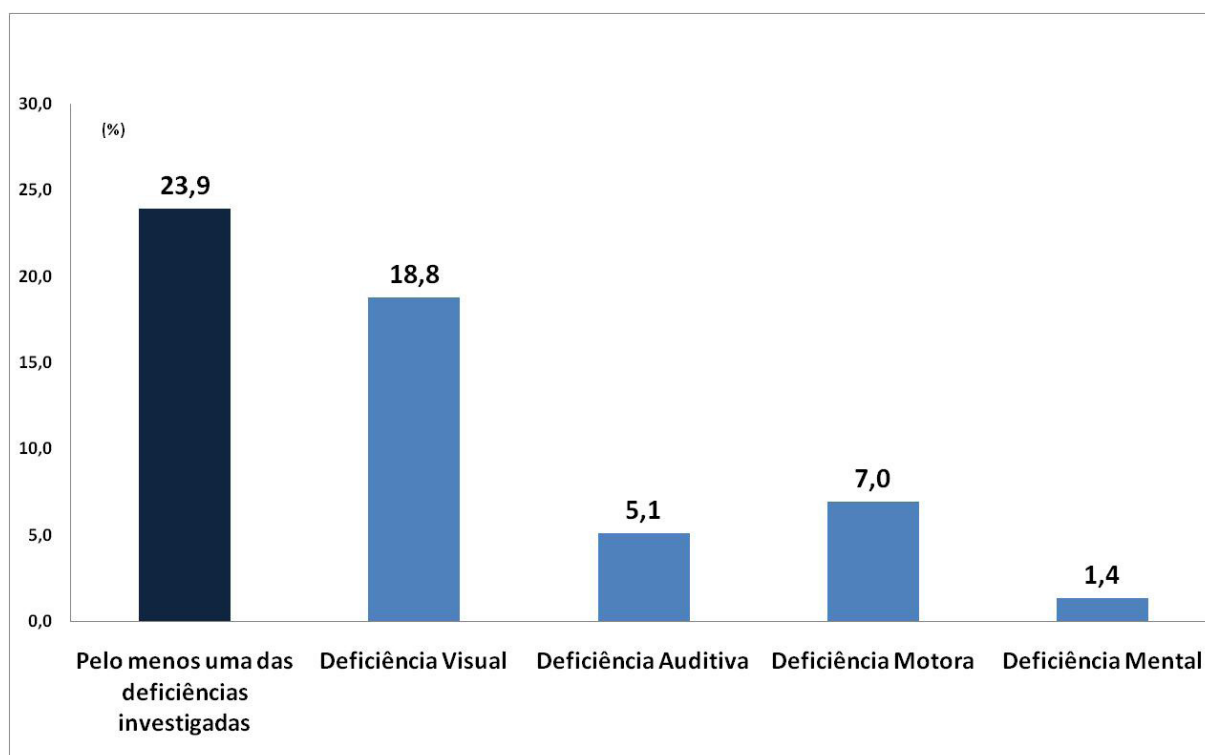
III - Deficiência Visual: De acordo com o Decreto nº 3.298/99 e o Decreto nº 5.296/04, conceitua-se como deficiência visual: a) Cegueira - na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; b) Baixa Visão - significa acuidade visual entre 0,3 e 0,05 no melhor olho, com a melhor correção óptica; c) Os casos nos quais a somatória da medida do campo visual em ambos os olhos for igual ou menor que 60º; d) Ou a ocorrência simultânea de quaisquer das condições anteriores. Ressaltamos a inclusão das pessoas com baixa visão a partir da edição do Decreto nº 5.296/04. As pessoas com baixa visão são aquelas que, mesmo usando óculos comuns, lentes de contato, ou implantes de lentes intraoculares, não conseguem ter uma visão nítida. As pessoas com baixa visão podem ter sensibilidade ao contraste, percepção das cores e intolerância à luminosidade, dependendo da patologia causadora da perda visual.

IV - Deficiência Mental: De acordo com o Decreto nº 3.298/99, alterado pelo Decreto nº 5.296/04, conceitua-se como deficiência mental o funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos 18 anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: a) comunicação; b) cuidado pessoal; c) habilidades sociais; d) utilização dos recursos da comunidade; e) saúde e segurança; f) habilidades acadêmicas; g) lazer; e h) trabalho. (Decreto nº 5.296/04, art. 5º, §1º, I, "d"; e Decreto nº 3.298/99, art. 4º, I).

V - Deficiência Múltipla: De acordo com o Decreto nº 3.298/99, conceitua-se como deficiência múltipla a associação de duas ou mais deficiências”.

O Gráfico 1 abaixo apresenta o percentual da população brasileira com deficiência, segundo o Censo Demográfico de 2010.

Gráfico 1: Percentual da população brasileira com deficiência



Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

Kuabara (2013) resume que há duas formas de ingresso de pessoas com deficiência em uma organização: a primeira, em colocação competitiva, onde a sua condição é igualada a qualquer outro candidato, estando sujeito a passar por um processo seletivo onde competirá igualmente com pessoas não deficientes; a segunda, onde poderá ingressar na organização sob a forma de colocação seletiva, quando irá competir com pessoas portadoras de deficiência, cabendo à organização selecionar as pessoas com deficiência de acordo com modificações arquitetônicas que deverá realizar em sua estrutura, com o objetivo de possibilitar o desempenho total de suas funções de maneira satisfatória.

No tocante ao âmbito dos servidores públicos civis da União, das autarquias e fundações públicas federais, a matéria foi tratada pela Lei nº 8.112, de 11/12/1990 ao dispor:

Art.5º...[...];

§2º Às pessoas portadoras de deficiência é assegurado o direito de se inscrever em concurso público para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que são portadoras; para tais pessoas serão reservados até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas em concurso.”

A política de cotas, contudo, só obteve maior e melhor regulamentação com o Decreto 3.298 de 20/12/1999, que, entre outras disposições, determinou:

Art. 37. Fica assegurado à pessoa portadora de deficiência o direito de se inscrever em concurso público, em igualdade de condições com os demais candidatos, para provimento de cargo cujas atribuições sejam compatíveis com a deficiência de que é portador.

§1º O candidato portador de deficiência, em razão da necessária igualdade de condições, concorrerá a todas as vagas, sendo reservado no mínimo o percentual de cinco por cento em face da classificação obtida.

§2º Caso a aplicação de percentual de que trata o parágrafo anterior resulte em um número fracionado, este deverá ser elevado até o primeiro número inteiro subsequente.

No âmbito do setor privado, tanto a legislação brasileira como a internacional, asseguram os direitos das pessoas com deficiência:

A Convenção n.º 159 da OIT, de 1983, promulgada pelo Decreto n.º 129/91, versa sobre a reabilitação e emprego da pessoa portadora de deficiência. Os países devem introduzir, nos seus ordenamentos jurídicos, políticas de readaptação profissional e emprego de pessoas com deficiência, visando garantir que adequadas medidas de readaptação profissional sejam colocadas à disposição de deficientes, promovendo oportunidades de emprego, tendo por base também o princípio da igualdade de oportunidades de emprego. A Recomendação 168 da OIT trata de diretrizes para a adoção de políticas para inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Com a edição da Lei nº 7853/89, que disciplina a forma como o Poder Público deve garantir os direitos básicos aos portadores de deficiência, inclusive na área da formação profissional e do trabalho, entre outros.

Também o artigo 93 da Lei n.º 8.213/91 dispõe que "A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência e habilitadas", na seguinte proporção:

I - até 200 empregados 2%

II - de 201 a 500 empregados 3%

III - de 501 a 1.000 4%

IV - de 1001 em diante 5%

É o que a doutrina chama de sistema de "cotas", pois também há cotas para admissão de aprendizes na empresa (art. 429 da CLT). A empresa tem que cumprir as cotas de admissão de deficientes ou de pessoas reabilitadas, sob pena de multa administrativa.

Tanaka e Manzini (2005), salientam que ainda há lacunas de informações sobre a deficiência e crenças de que a pessoa com deficiência não irá, se empregada, corresponder às expectativas de produtividade. Tanaka e Manzini (2005, p. 275) citam ainda:

Em realidade, o preconceito é uma atitude negativa que a sociedade estabelece em direção àquele indivíduo que ela considera imperfeito, diferente, estranho, desconhecido e incapaz, fruto das concepções que ela foi construindo ao longo de sua história de vida, por meio de informações distorcidas que foi recebendo.

Por conseguinte, Tanaka e Manzini (2005) afirmam que a pessoa com deficiência ainda é vista e considerada aquém das expectativas, em função de suas características que distam daquilo que se denomina como normal.

Acredita-se que mesmo com a criação da lei de cotas, a prática da inclusão e da inserção ainda está distante da ideal. O direito ao acesso e permanência da pessoa com deficiência no mercado de trabalho, mesmo que assegurado por lei, ainda necessita de análise e empenho da sociedade em geral para a efetivação de uma inserção digna e eficiente. É necessário que todos acreditem em um processo de conscientização sobre a real importância da mesma.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método científico utilizado neste estudo. A escolha do método científico está relacionada à escolha dos procedimentos sistemáticos e ao caminho a ser seguido para a obtenção das respostas.

3.1 Abordagem da Pesquisa

A descoberta de novos caminhos, de novas possibilidades se dá a partir de uma investigação da realidade e suas perspectivas. Para isso, necessita-se conhecer a realidade em que se vive e seus objetivos para o futuro; neste sentido, a pesquisa tem papel fundamental como atividade de indagação e construção de conceitos, na busca de possíveis respostas de um caminho a seguir.

A pesquisa, para Minayo (2007), constitui uma atitude e uma prática teórica de constante busca. Minayo (2007, p. 47) assim a define: “É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre a teoria e dados, pensamento e ação”.

A presente pesquisa é classificada como uma investigação qualitativa e exploratória. Pereira (2004) refere que a pesquisa qualitativa se ocupa com a investigação de eventos qualificáveis, possibilitando uma maior flexibilidade dos dados obtidos e a compilação dos resultados da pesquisa; de igual modo possibilita a obtenção de uma maior profundidade e maior riqueza de dados. E, segundo Vergara (2013), uma pesquisa é caracterizada como exploratória, quando realizada em um ambiente onde há pouca informação ou conhecimento: busca-se maior compreensão da natureza de um problema, havendo pouco conhecimento do mesmo.

3.2 Método de Investigação

Quanto ao método de investigação de “estudo de caso”, Yin (2005, p. 32), refere que “é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real”. Assim, o estudo de caso oportuniza a descoberta e a exploração, sendo as interpretações realizadas dentro do contexto

em que são coletadas. Busca-se a realidade na sua forma mais completa e mais verdadeira.

Considerando como principal objetivo deste estudo investigar como está ocorrendo à aprendizagem organizacional frente às novas demandas sociais a partir da inserção de minorias no mercado de trabalho, a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso, onde há a preocupação com a apresentação real dos dados empíricos coletados.

Segundo Yin (2010), todo método apresenta vantagens e desvantagens. Na maioria das vezes o estudo de caso é o método mais utilizado em três situações: a) as questões “como” ou “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; c) o enfoque está sobre o fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. Para o autor, esta última situação exige por parte do investigador o enfrentamento de algo único, em que haverá mais variáveis de interesse do que pontos de dados. O estudo de caso é utilizado para contribuir na construção e obtenção do conhecimento a partir de fenômenos individuais, coletivos, organizacionais, sociais, políticos; é um método que permite ao investigador a retenção, de forma abrangente, de características reais e significativas dos eventos da vida cotidiana.

3.3 Seleção da Unidade de Análise

A seleção das unidades de análise a serem estudadas em estudos de caso, ou seja, as amostras, segundo Yin (2005), devem ser intencionais e não aleatórias; desta forma, a análise dos critérios que fortalecem as respostas dos questionamentos também podem contribuir para o estudo. Refere ainda o autor que a pesquisa do estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. O projeto de caso único também pode ser relativo a algum evento ou entidade.

Para Yin (2010), a seleção das unidades de análise está relacionada com a forma e a maneira pelas quais as questões da pesquisa foram definidas. Partindo destes pressupostos, esta pesquisa foi definida como estudo de caso único e realizada de forma intencional na Empresa TANAC S.A. - TANAGRO S.A., fundada há 65 anos, localizada no município de Montenegro, Rio Grande do Sul.

O principal critério para a seleção da empresa se deve ao fato de a mesma ser uma empresa que se preocupa com a formação do indivíduo; a Unidade TANAGRO S.A. tem em uma de suas metas de trabalho atender um projeto social, denominado – CECAP-APAE (Centro de Capacitação em convênio com a APAE de Montenegro), que atende 14 ex-alunos da APAE, que hoje são profissionais contratados pela empresa para nela desenvolverem suas atividades laborais.

3.4 Análise dos Dados

A coleta de dados, ou as evidências de um estudo de caso podem ser feitas, de acordo com Yin (2010), de seis formas distintas: através de documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Este estudo utilizou como forma de coleta de dados a entrevista e a observação direta. As entrevistas foram realizadas com três colaboradores que atuam em cargos de gerência e supervisão, responsáveis pelo processo de recrutamento, seleção e contratação da empresa, e também por quatro colaboradores do âmbito operacional, que trabalham diretamente com as pessoas com deficiência. As informações foram analisadas de forma qualitativa, com a descrição das informações coletadas nas entrevistas realizadas na empresa TANAC S.A./ TANAGRO S.A..

Segundo Yin (2010), as entrevistas caracterizam-se por serem uma fonte essencial de evidência do estudo de caso. A entrevista em profundidade, utilizada neste estudo, acontece através de um roteiro semiestruturado com o objetivo de proporcionar maior fluidez e liberdade para o entrevistando expressar suas opiniões, sem que a investigação deixe de ser abrangente e consistente.

Com relação ao roteiro das entrevistas, foram desenvolvidos dois modelos, baseados nos objetivos e problemas de pesquisa, levando em consideração o contexto teórico que compôs o referencial deste estudo. O primeiro modelo, denominado Apêndice A – roteiro para a entrevista com o setor de recursos humanos da empresa, foi composto por 17 questões; o segundo modelo de questionário, denominado Apêndice B – roteiro de entrevista com os funcionários que trabalham diretamente com as pessoas com deficiência, foi composto por sete questões.

No quadro 3 estão dispostas as questões relacionadas aos objetivos do estudo, sendo divididas em blocos para facilitar a leitura, compreensão e posterior análise.

Quadro 3 – Questões relacionadas aos objetivos do estudo

Perfil	Colaboradores em Nível de Gerência e Supervisão (GS)	Colaboradores em Nível Operacional (O)
Dados gerais sobre o respondente BLOCO 1	1.Nome 2.Idade 3.Escolaridade 4.Cargo 5.Setor 6.Tempo de experiência na função	1.Nome 2.Idade 3.Escolaridade 4.Cargo 5.Setor 6.Tempo de experiência na função
Objetivos Específicos	Questões	Questões
Analisar o espaço para a inserção de minorias no mercado de trabalho BLOCO 2	1.Quando a organização decidiu pela contratação de pessoas com deficiência? 2.A Lei de Cotas influenciou a contratação de pessoas com deficiência? 3.O Ministério do Trabalho foi consultado a respeito dos procedimentos para a contratação de pessoas com deficiência? 4.Qual o número de pessoas com deficiência que trabalham na organização atualmente? 5.Quais os tipos de deficiência que as pessoas que trabalham na organização possuem? 6.Quais os tipos de deficiência você considera que sejam mais difíceis de adequar ao contexto da organização? Por quê? 7.Foi necessária alguma adaptação arquitetônica?	
Identificar como as organizações estão recebendo estas novas demandas de mercado BLOCO 3	8.Como foi comunicado aos funcionários que a organização começaria um novo projeto de inserção de pessoas com deficiência? 9.A organização necessitou de alguma ajuda externa para aprender a trabalhar com as pessoas com deficiência? 10.Como foi o processo de socialização?	1.Descreva como é seu trabalho com as pessoas com deficiência. 2.Qual a sua reação quando lhe falaram que iria trabalhar com pessoas com deficiência? 3.Você participou de algum treinamento para que conhecesse e conseguisse trabalhar com pessoas com deficiência?
	11.De que forma a inserção de pessoas com deficiência modificou a rotina e as atividades desenvolvidas na organização? 12.A partir dessa inserção, foram	4.Quais as principais dificuldades que você sentiu no trabalho com pessoas com deficiência? 5.Houve alguma mudança no

<p>Identificar as novas percepções a partir de inserção das minorias no mercado de trabalho</p> <p>BLOCO 4</p>	<p>desenvolvidas alguma rotina ou atividades que a organização entende como necessárias para a inserção?</p> <p>13.Quais as mudanças organizacionais percebidas por você com a inserção de pessoas com deficiência em seu quadro funcional?</p> <p>14.Essas mudanças organizacionais trouxeram alguma mudança comportamental dos funcionários?</p> <p>15.Quais as principais dificuldades enfrentadas pela organização no trabalho com pessoas com deficiência?</p> <p>16.Na sua opinião, existem benefícios para a organização com a contratação de pessoas com deficiência?</p>	<p>comportamento das pessoas que trabalham com você, a partir da inserção de pessoas com deficiência?</p> <p>6.O que você acha da experiência de trabalhar com pessoas com deficiência?</p> <p>7.Quais os benefícios trazidos com a inserção de pessoas com deficiência?</p>
<p>Elaborar proposições que visem à melhor adequação de minorias no mercado de trabalho</p> <p>BLOCO 5</p>	<p>17.Na sua opinião, quais os pontos a organização precisa desenvolver para a manutenção efetiva da gestão desta inserção?</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram assim construídos dois roteiros de entrevistas distintas. As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro e novembro de 2014, com duração de 60 minutos para a entrevista A, e 30 minutos para a entrevista B. Por fim, todas as entrevistas foram transcritas para possibilitar a análise qualitativa de dados.

De acordo com Yin (2010), em função de o estudo de caso acontecer no “ambiente natural”, criou-se a oportunidade de realizar a observação direta, onde comportamentos, ações, atitudes e condições ambientais importantes para o estudo puderam ser observados e levados em consideração.

As informações foram coletadas via entrevistas com 03 funcionários do setor de recursos humanos da empresa TANAC S.A. – TANAGRO S.A., entre eles o gerente de recursos humanos e os outros três diretores do setor de recursos humanos e 4 funcionários que trabalham diretamente com as pessoas com deficiência. Entre eles, o diretor do viveiro, onde são realizadas as atividades pelas pessoas com deficiência, o coordenador do viveiro e outros dois funcionários.

Para Minayo (2004), a análise visa a atingir três objetivos: a) ultrapassagem da incerteza; b) enriquecimento da leitura; c) integração das descobertas. Para a

autora, a análise significa ir além de um procedimento técnico, faz parte da história teórica e prática no que tange às investigações sociais. Neste estudo foi realizada a análise qualitativa, objetivando-se uma leitura da realidade de forma empírica, na tentativa de demonstrar o conhecimento e aproximação do objeto de estudo.

Segundo Yin (2005), não importa a estratégia analítica escolhida, a preocupação está em obter-se uma análise de alta qualidade.

4 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA TANAC S.A. / TANAGRO S.A.

Este capítulo destina-se à apresentação e contextualização da empresa selecionada como unidade de análise deste estudo de caso único.

A empresa TANAC S.A. – TANAGRO S.A. foi selecionada, como referido anteriormente, de forma intencional para ser o objeto de estudo desta pesquisa. A TANAC S.A. tem mais de 65 anos de atividades, no entanto vem preservando o *status* de empresa familiar, assim como era no seu início. Ela divide o capital entre duas famílias, uma de origem alemã e outra de origem sueca. Atualmente é composta por três unidades (TANAC Montenegro, TANAC Rio Grande e TANAGRO) que contam com mais de 800 funcionários.

Em 1948, a Unidade de Taninos, hoje com uma capacidade instalada de 36.000 toneladas anuais, iniciou a produção de extratos vegetais de acácia negra em Montenegro. Sua produção é direcionada à fabricação de agentes químicos para a indústria coureira, ao tratamento de águas de abastecimento e de efluentes industriais, além de condicionadores de lama para a perfuração de poços de petróleo, adesivos para madeira, entre outras aplicações. Aproximadamente 300 funcionários conduzem as atividades nesta unidade, instalada em uma área de oito hectares, amplamente arborizada, às margens do Rio Caí.

A Unidade Florestal TANAGRO também está situada em Montenegro e abastece as unidades fabris com a matéria-prima – casca e madeira de acácia. Destaca-se por ser o maior plantador mundial de florestas de acácia negra: são 24.000 hectares de florestas plantadas e consorciadas com a pecuária. A empresa atinge mais de 40.000 pequenos produtores que trabalham com a acacicultura no Estado do Rio Grande do Sul, abrangendo 120.000 hectares de florestas plantadas.

A Unidade de Cavacos de Madeira, a TANAC Rio Grande, está em atividade desde 1995 e localiza-se no município de Rio Grande, próximo à zona portuária, exportando anualmente 500.000 toneladas de cavaco aos mercados japônês e chinês.

No contexto da exportação, a empresa insere o compromisso com o meio ambiente por meio de processos produtivos ambientalmente corretos, certificados internacionalmente. Alguns aspectos merecem destaque na gestão

profissionalizada, dentre as quais a preocupação e a participação da formação do indivíduo. Para tanto, a TANAC S.A. busca a conscientização dos funcionários com relação à educação, incentivando a realização de estudos dentro da empresa e apoiando financeiramente a formação de mão de obra qualificada, além de desenvolver programas de educação ambiental.

A empresa desenvolve projetos sociais de conscientização sobre os cuidados com o meio ambiente, como, por exemplo, o Projeto Abrace a Natureza, desenvolvido com as escolas e em parceria com a PATRAM. A preocupação com o meio ambiente é uma constante da empresa: mensalmente a empresa recebe a visita das escolas do município que desenvolvem projetos sobre o meio ambiente, sendo a culminância dos mesmos a visita à empresa.

Desde 2007, a TANAC S.A./TANAGRO S.A conta com um projeto desenvolvido com a APAE de Montenegro, buscando a inserção de deficientes no mercado de trabalho. Este projeto visa, além do atendimento da exigência legal, uma oportunidade de fonte de trabalho, renda, desenvolvimento, conhecimento e cidadania.

4.1 TANAGRO S.A.

A TANAGRO S.A. é uma empresa privada, de capital nacional, com sede em Montenegro, Rio Grande do Sul. Planta e colhe florestas de acácia negra (*Acacia mearnsii De Wild*) fornecendo matéria-prima para as duas unidades industriais da Tanac S.A., empresa controladora. A TANAGRO fornece madeira descascada para a planta de Rio Grande, onde são produzidos cavacos para indústrias de celulose (*Wood Chips*) e casca para a fábrica de Montenegro, onde são produzidos extratos vegetais (*Mimosa Extracts*).

A empresa administra uma área de 60.129,8 hectares, dos quais 28.812,5 hectares são de efetivo plantio com Acácia Negra, nas regiões da Depressão Central, Planície Costeira, Serra do Sudeste e vegetação natural, estradas, benfeitorias e outros usos menores.

Em 24 de fevereiro de 2004, o manejo florestal da TANAGRO S.A obteve a certificação FSC – Forest Stewardship Council (Conselho de Manejo Florestal),

comprovando que as atividades florestais são economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente adequadas.

No ano de 2007, o Sistema de Gestão da Qualidade da TANAGRO foi certificado pela norma NBR ISO 9001, confirmando seu compromisso com a qualidade de seus processos, produtos e serviços.

Em março de 2011, foi validado o cálculo do Inventário de todas as Emissões de Gases de Efeito Estufa, Estoque e Sequestro de Carbono da TANAC S.A. considerando toda a cadeia produtiva da empresa (Manejo Florestal e Indústria). Política Florestal e objetivos da empresa:

- Em produzir casca, madeira descascada, lenha e gado, com manutenção da produtividade das áreas ao longo de ciclos sucessivos, através do emprego da melhor técnica, considerando conjuntamente a preservação ambiental e o desenvolvimento das pessoas que estão direta ou indiretamente envolvidos com as nossas atividades.

- Com a qualidade dos produtos e serviços, com atendimento aos requisitos legais e com a melhoria contínua da gestão da qualidade, visando satisfazer os clientes e assegurar a competitividade e o crescimento do negócio.

Objetivos Florestais:

- Plantio anual compatível com a colheita, executado em áreas de reforma (replanteio) ou em áreas novas, ocupadas anteriormente por agricultura ou pecuária;
- Regularização da oferta de casca e madeira do mercado, ao longo dos meses, para a indústria de extratos tanantes e de cavacos;
- Busca pelo aumento da produtividade florestal com o uso de novas tecnologias nos campos operacionais e da técnica silvicultural;
- Desenvolvimento das atividades produtivas optando por aquelas que melhor se adequem à Política Florestal, aos Objetivos Sociais e Ambientais e aos princípios de critérios de FSC – Forest Stewardship Council para o bom Manejo Florestal.

Objetivos Sociais e Ambientais:

- Comprometimento com os princípios e critérios do FSC – Forest Stewardship Council para o bom manejo florestal em todos os locais de atuação da empresa;

- Inserção nas regiões de atuação considerando os impactos sociais e ambientais causados e desenvolvendo mecanismos de comunicação e monitoramento para minimização destes impactos;
- Restauração de locais com eventual degradação ambiental e manutenção de remanescentes de vegetação natural;
- Minimização dos impactos à fauna, ao solo, ao ar e à água, tanto nas áreas naturais quanto na área de cultivo.

Recursos Humanos:

A empresa tem 593 funcionários (março 2013), sendo a grande maioria deles em atividades de colheita florestal. As contratações são regionais, nas cidades sedes, de onde partem diariamente para as frentes de trabalho. De acordo com o programa de treinamento, as pessoas são preparadas para as atividades que exercem, sob o ponto de vista operacional, de segurança do trabalho e ambiental.

Algumas atividades, de maior índice de mecanização, como o preparo do solo, plantio mecanizado e o baldeio de madeira e casca, bem como a segurança patrimonial e transporte dos empregados até as frentes de trabalho, são contratadas junto às empresas prestadoras de serviços de atuação regional. Estas empresas em conjunto empregam em média de 76 pessoas (base março 2013) nas diversas atividades do manejo florestal.

A empresa conta com 15 técnicos de nível médio e 10 técnicos de nível superior, envolvidos em atividades técnicas administrativas, além do apoio obtido através de convênios de cooperação técnica com instituições públicas.

O plano de manejo tem a finalidade de descrever os procedimentos operacionais e suas interfaces com os aspectos sociais e ambientais em todas as áreas de atuação da empresa. Este plano aplica-se a todas as áreas da TANAGRO S.A., sendo responsabilidade do Diretor Florestal a sua divulgação e atualização.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados empíricos, a partir das entrevistas, sobre o espaço para a inserção de minorias, como as organizações estão recebendo as novas demandas de mercado, as novas percepções a partir da inserção e proposições que visem melhor adequação das minorias no mercado de trabalho. Os resultados da pesquisa foram organizados em cinco subseções, nas quais foram desenvolvidas questões baseadas nos blocos centrais de investigação que apoiaram esta pesquisa.

A primeira subseção desse capítulo apresenta o Bloco 01, e é destinado a elucidar o “Perfil dos Entrevistados”. Este bloco é dividido em quatro questões que contemplam informações como: idade, escolaridade e tempo de experiência no referido cargo.

Na segunda subseção estão expostos os resultados do Bloco 02, denominado “Espaço para inserção das minorias”, o qual divide-se em sete questões. A proposta foi investigar de que forma e como está sendo realizado o processo de inserção de minorias na empresa TANAGRO S.A. Além disso, o estudo buscou analisar como a empresa investigada desenvolveu essa inserção e adequação. Na terceira subseção, colocam-se os resultados do Bloco 03, denominado “Recepção de novas demandas sociais”, e abrange seis questões, cujo objetivo é descobrir como se deu a recepção das novas demandas e se houve mudanças.

Na quarta subseção está o Bloco 04, denominado “Novas percepções a partir da inserção das minorias”. Este bloco é composto por dez questões e destina-se a analisar percepções, dificuldades, mudanças organizacionais e benefícios a partir da inserção das minorias.

Na última subseção está o Bloco 05, denominado “Elaboração de proposições que visem à melhor adequação das minorias no mercado de trabalho”, é composto por uma questão. Visa descobrir quais os pontos que a organização precisa desenvolver para a manutenção efetiva da gestão da inserção.

A pesquisa de campo foi desenvolvida através da aplicação de entrevistas junto aos funcionários da empresa TANAC S.A. As entrevistas foram realizadas com 07 funcionários da empresa, todos atuando em cargos de gestão como: três

funcionários da empresa em nível de gerência/supervisão, diretamente ligados ao processo de inclusão de pessoas com deficiência nos quadros da empresa, e quatro funcionários em nível operacional, os quais trabalham diretamente com as pessoas com deficiência.

É necessário ressaltar que, a fim de manter o anonimato dos entrevistados que participaram e contribuíram para a realização da pesquisa qualitativa, optou-se por utilizar nos depoimentos as seguintes identificações: “GS” para Gerência e Supervisão e, “O” para os funcionários da área operacional.

Outro ponto importante de salientar é que foram elaboradas questões diferenciadas para cada setor, com o objetivo de identificar todas as etapas do processo de inserção social. Os respondentes que atuam em cargos de Gerência e Supervisão responderam 17 questões, enquanto os respondentes dos cargos operacionais responderam 7 questões. A seguir, apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os funcionários da empresa em nível de Gerência e Supervisão (GS), assim como com os funcionários em nível Operacional (O).

5.1 Bloco 1 – Perfil dos entrevistados

No primeiro bloco, as questões foram aplicadas com o objetivo de verificar o perfil dos entrevistados. Para melhor entendimento, os dados gerais estão contemplados no quadro abaixo.

Quadro 4 – Perfil dos Entrevistados

Idade	Tempo de experiência no cargo	Escolaridade
De 20 a 30 anos – 01	Inferior a 5 anos -	Ensino Fundamental - 01
De 31 a 40 anos – 02	De 5 a 10 anos – 05	Ensino Médio -
De 41 a 50 anos – 02	De 11 a 15 anos -	Ensino Superior – 04
De 51 a 60 anos – 02	De 16 a 20 anos – 02	Pós Graduação - 02

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos perfis dos entrevistados, pode-se verificar que existe um equilíbrio com relação à idade dos mesmos: há um total de 84% dos entrevistados pertencentes à faixa etária de 31 a 60 anos; os demais 16% têm entre 20 e 30 anos. Os entrevistados, de uma forma geral, encontram-se, em sua maioria, na faixa etária entre 31 a 60 anos, fase evolutiva da vida que possui uma importância produtiva no que diz respeito às relações afetivas e laborais.

Com relação ao tempo de experiência no cargo, 72% dos entrevistados estão entre 5 a 10 anos e 28% possuem tempo de experiência entre 16 a 20 anos. Percebe-se o interesse dos indivíduos em permanecer trabalhando na empresa, os quais dizem gostar muito do fazer e de onde trabalham. A escolaridade é um indicador bastante alto: 58% dos entrevistados possuem Ensino Superior, 28% possuem Pós-Graduação e apenas 14% Ensino Fundamental. Acredita-se que estes indicadores relacionam-se com o fator cultural da empresa em proporcionar um auxílio-estudo aos seus funcionários. Acredita-se que o funcionário sintam-se bem em fazer parte do quadro funcional da empresa: à medida que se sente valorizado e incentivado a continuar o trabalho desenvolvido, até a aposentadoria.

Após a identificação dos perfis dos entrevistados, apresenta-se o bloco referente às questões sobre a análise do espaço para a inserção das minorias no mercado de trabalho.

5.2 Bloco 2 - Espaço para inserção das minorias

Nesta subseção, identifica-se e analisa-se qual o espaço que a empresa está oportunizando para a inserção de minorias no âmbito organizacional. Com base neste bloco de investigação, foram elaboradas as seguintes questões: Quando a organização decidiu pela contratação de pessoas com deficiência? A Lei de Cotas influenciou a contratação de pessoas com deficiência? O Ministério do Trabalho foi consultado a respeito dos procedimentos para a contratação de pessoas com deficiência? Qual o número de pessoas com deficiência que trabalham na organização atualmente? Quais os tipos de deficiência que as pessoas que trabalham na organização possuem? Quais os tipos de deficiência você considera que seja mais difícil de adequar ao contexto da organização? Por quê? Foi necessária alguma adaptação arquitetônica?

A Empresa TANAC S.A/TANAGRO S.A, ao longo do tempo vem trabalhando na obtenção da primazia em alinhar práticas políticas atuais e avançadas na área de gestão de pessoas. Oferece aos empregados um conjunto de benefícios que, entre outros, abrange auxílio educação, alimentação, transporte, assistência médica e dentária.

Possui também, como citado anteriormente, políticas e práticas de cunho social, como forma de exercer sua responsabilidade social. Conta atualmente com 30 pessoas com deficiência em seu quadro funcional. Dentre essas pessoas, estão deficientes físicos, auditivos, mental/intelectual e reabilitados. Os setores envolvidos, além do Setor de Recursos Humanos, são a Medicina do Trabalho e a Segurança do Trabalho.

Segundo os responsáveis pelo RH da empresa, dentre as 30 pessoas com deficiência que trabalham na empresa, 50% delas encontram-se dentro da classificação Deficiência Mental e na faixa etária entre 25 e 40 anos, com remuneração mensal de até 2 salários mínimos. Não há por parte da empresa uma exigência com relação à qualificação e escolaridade dos mesmos.

O nível socioeconômico no contexto familiar destes indivíduos deve ser levado em consideração: observou-se que, na sua maioria, a remuneração mensal recebida por eles é a única fonte de sobrevivência da família.

A função desenvolvida pela pessoa com deficiência é basicamente composta por tarefas no setor de produção, que envolvem limpeza, organização, carregamento e atividades voltadas ao cultivo da acácia negra, principal fonte de matéria-prima. Estas pessoas, em sua maioria, são supervisionadas e orientadas por pessoas especializadas no trato com a deficiência.

Segundo o Gerente de Recursos Humanos, a empresa sempre contou com pessoas com deficiência em seu quadro funcional, a exigência legal veio confirmar a prática da empresa e possibilitar um número maior de empregados nesta condição.

Antes da legislação pertinente entrar em vigor, a empresa já contava com empregados portadores de deficiência que, posteriormente, passaram a contar para o atendimento da lei de cotas. (GS)

A busca por uma postura inclusiva por parte da empresa e a intenção de ir além da legislação vigente, é um fator importante e demonstra a preocupação da

mesma em deslocar o “rótulo de deficiente”, mostrando que as pessoas com deficiência são produtivas. Possibilitando a partir disso, a retomada e a reformulação dos valores, crenças e mitos existentes na empresa, acarretando uma mudança na forma de significação de trabalho, comportamento e relacionamento interpessoal. Favorecendo também, o sentido de identidade organizacional que identifica e reconhece a pessoa com deficiência como membro da organização. Assim, o fator da adoção de uma lógica inclusiva por parte da organização foi decisivo para que o novo projeto desenvolvido junto à APAE de Montenegro fosse aceito por todos.

Para a implantação deste novo projeto foram necessárias várias mudanças arquitetônicas e ergonômicas, como a colocação de rampas de acesso, barras de apoio, ambiente adaptado para locomoção e acomodação de cadeiras de rodas, infraestrutura de banheiros e sinalizações. A acessibilidade ou a carência dela, ainda é um ponto essencial de discussão e mudança para a sociedade atual. Glat e Ferreira (2004) referem que é necessária infraestrutura adequada dos ambientes, com a colocação de equipamentos igualmente adequados, em um ambiente que respeite as diferenças.

Para Carvalho e Orso (2006), a dificuldade não somente impede as pessoas com deficiência de atuarem como sujeitos inseridos socialmente em seus meios de vida, mas também limitam-nos no desenvolvimento e construção de processos de produção.

Pensando nas diferenças de cunho mental e físico e na dificuldade em como lidar com elas, questionou-se qual seria, para a empresa, a deficiência mais difícil de trabalhar. A deficiência mental/intelectual foi considerada por todos os entrevistados responsáveis pelo setor de recursos humanos, por ser a deficiência mais difícil de adequar ao contexto da organização.

A deficiência mental é a mais difícil, pela necessidade da presença de profissionais capacitados para liderança. (GS)

Os deficientes intelectuais e múltiplos. Porque aumenta muito o grau de dificuldades no dia a dia do trabalho, com a necessidade de profissionais capacitados para o acompanhamento, bem como, com a segurança dos mesmos, na vinda e retorno para o trabalho. (GS)

A dificuldade motora, pela questão de deslocamento tanto para a empresa como dentro da mesma. E a intelectual, por exigir profissionais com habilidades específicas para esse tipo de público. (GS)

Pode-se constatar uma certa fragilidade por parte da empresa a respeito de como lidar com essa nova realidade. Acredita-se que essa deficiência exija, de fato, responsabilidade e empenho, pois o treinamento e o desenvolvimento de tarefas por parte das pessoas com essa deficiência requer maior disponibilidade de tempo, adequação, tolerância e imprevisibilidade. A empresa, nas falas dos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, deixa clara a sua dificuldade no manejo com as pessoas com deficiência mental/intelectual, ao ponto de necessitar e permitir a presença de profissionais capacitados para o cuidado e orientação dessas pessoas. Têm-se dúvidas se esta postura apresentada pela empresa denota somente desconhecimento, ou se a partir dessa, assume uma atitude mais facilitada e menos compromissada. De qualquer forma, a empresa ruma em busca de assegurar a importância do papel da responsabilidade social, colocando em prática, também, a responsabilidade assumida com os valores legais que precisam ser cumpridos. Enfatiza-se ainda, que a empresa pesquisada inova no campo organizacional com a concepção desse projeto de inserção da pessoa com deficiência em seu ambiente organizacional. Busca a criação e a ampliação de seu conhecimento, descobrindo suas forças e fraquezas através da experiência da aprendizagem. Adquirindo a partir disso, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

5.3 Bloco 3 - Recepção de novas demandas sociais

Nesta subseção, identifica-se e analisa-se como a organização está recebendo as novas demandas sociais de mercado. Com base neste bloco de investigação da pesquisa, foram elaboradas as seguintes questões: Apêndice A (Setor de Recursos Humanos – Gerência e Supervisão) - Como foi comunicado aos funcionários que a organização começaria um novo projeto de inserção de pessoas com deficiência? A organização necessitou de alguma ajuda externa para aprender a trabalhar com as pessoas com deficiência? Como foi o processo de socialização? E para o Apêndice B (Colaboradores a nível Operacional) - Descreva como é seu trabalho com as pessoas com deficiência. Qual a sua reação quando lhe falaram que iria trabalhar com pessoas com deficiência? Você participou de algum treinamento para que conhecesse e conseguisse trabalhar com pessoas com deficiência?

O processo de inserção pode ser considerado um processo cultural de construção e desenvolvimento de vínculos, de reflexões, de novas estratégias de gestão, de resistência e de aprendizagem organizacional.

O conhecimento desta nova realidade despertou nos funcionários vários tipos de sentimentos e reações relativas à inserção das pessoas com deficiência.

Aceitei com tranquilidade, acho que a inserção é positiva e sempre vou defender. (O)

Fiquei um pouco assustado no início, porque não tinha ideia de como era trabalhar com esta situação. (O)

Eu fiquei apreensiva e curiosa ao mesmo tempo, pois nunca havia trabalhado com pessoas com deficiência e quando eles chegaram, percebi que são pessoas normais, que somente precisam de um pouco de supervisão nas atividades. (O)

Quando soube da vinda desse grupo pra cá, fiquei feliz. É importante compartilhar e ajudar. Tê-los aqui com a gente é uma felicidade. (O)

Observa-se que os sentimentos despertados com a inserção dessa nova demanda social demonstram a insegurança por se tratar de algo novo, de algo desconhecido; ao mesmo tempo, derruba preconceitos e ideias advindas da sociedade durante anos. A falta de conhecimento existente sobre a deficiência na empresa, segundo Ribas (2003), poderia alimentar preconceitos e estigmas, além de dificultar e atrasar o processo de inclusão. Mas percebe-se que a empresa tem conseguido trabalhar e adequar-se a esta nova demanda, e assim gerando um processo de mudança e transformação envolvendo a cultura e a estrutura organizacional. Resultados da interação entre as pessoas e a organização, e aquisição de um novo padrão de comportamento. Os colaboradores a nível operacional parecem sentir e demonstrar certo alívio em constatar, durante o trabalho transcorrido, que essas pessoas não são tão estranhas ou tão doentes quanto pareciam ser.

A empresa, com o objetivo de aprender a trabalhar com esse grupo de deficientes, iniciou um trabalho de orientação e conscientização de seus funcionários. Esta conscientização consistiu em mostrar aos mesmos a importância da inserção do trabalho das pessoas com deficiência, tanto por ser uma exigência

da lei, quanto pelo lado social. Este trabalho deu-se sob a forma de uma sensibilização por parte de funcionários da APAE e também o auxílio do SESI.

[...] Foi realizado um trabalho de socialização com todos os funcionários. (GS).

[...] Todos os gestores foram instruídos a conversarem com suas equipes. (GS).

O processo de sensibilização foi realizado na empresa através de dinâmicas de grupo e vivências, onde os funcionários da APAE apresentaram o Projeto CECAP-APAE/TANAGRO S.A.. Esse projeto é desenvolvido junto à empresa sob a forma de uma Oficina Protegida de Produção. Esta oficina tem a supervisão e acompanhamento de uma psicóloga, um monitor, uma assistente social, uma fisioterapeuta e uma auxiliar de serviços gerais, todos contratados e assistidos pela APAE de Montenegro. Os colaboradores a nível operacional ressaltaram o processo de sensibilização em suas falas:

Dias antes do início do trabalho deles no viveiro, vieram alguns responsáveis da APAE para nos instruir em como nos comportar diante desta nova etapa. Uma coisa que eu lembro é de que não podemos tratá-los como crianças, pois eles são pessoas com desejos e vontades iguais às nossas, mas com o diferencial de ter uma deficiência. (O)

A empresa proporcionou um treinamento, onde recebemos orientação de como deveríamos lidar com eles. Orientações de como deveria ser nosso comportamento para tratá-los. (O)

Pode-se perceber a preocupação da empresa com relação a uma inserção responsável e receptiva de todos, desde os gestores até os funcionários na recepção dos novos colegas portadores de deficiência. Novamente a empresa busca a construção de uma identidade organizacional, com o objetivo de promover uma interação entre os membros da organização em algo que seja socialmente aceito e construído. Contribuindo com relação à preocupação da empresa, Sasaki (2006) ressalta que os programas e práticas voltadas à sensibilização e conscientização dos trabalhadores de modo geral e de convivência humana e em locais de trabalho, são efetivamente desenvolvidos com o objetivo de reduzir os efeitos das barreiras da inserção.

Segundo a fala do supervisor de recursos humanos, a empresa está satisfeita com os resultados do projeto e da inserção.

O projeto de inserção foi motivo de muito orgulho e satisfação para a empresa, assim como para todos os funcionários. Inclusive a grande maioria dos deficientes que a empresa possui são oriundos da APAE, com o qual a empresa possui parceria e também auxílio do SESI, para a inserção no mercado de trabalho. (GS)

Este projeto desenvolvido junto a APAE é uma forma de humanizar as relações, de mostrar como é possível tornar acessível a todos a mesma qualidade de vida no trabalho, ocorrendo o respeito à diversidade de forma justa e equilibrada, ao mesmo tempo que é uma prática inovadora e pioneira entre as empresas. Para Mantoan (1997) e Correr (2002), este sentimento de solidariedade indica a importância do processo de inserção, que vai desde aquele que está sendo inserido, até aquele que está inserindo.

O trabalho com as pessoas com deficiência tem sido desenvolvido com tranquilidade e considerado como dentro do esperado. Pode-se ler nos depoimentos dos funcionários que trabalham diretamente com as pessoas com deficiência:

O trabalho é normal, não vejo nenhuma diferença entre os funcionários. O ambiente é tranquilo. A única diferença é saber e conhecer as capacidades de cada um para que sejam colocados nos lugares certos, e assim absorver o máximo deles. (O)

[...]O trabalho é muito bom em virtude do que a gente pode passar para eles e, assim, poder tornar a vida destas pessoas bem melhor. (O)

Vejo o meu trabalho como normal. É normal como com os outros colegas, se precisarem de alguma coisa eles me pedem, procuro atendê-los igualmente a todos. (O)

O meu trabalho é maravilhoso. Elas me fazem muito bem, me transmitem paz. Sempre me senti muito bem tratada por elas. (O)

Acredita-se que o trabalho diário tem transcorrido dentro da previsibilidade que a empresa colocou como meta a seguir. Parece não estar acontecendo fatos ou imprevistos que possam colocar em risco a vida, tanto das pessoas com deficiência, quanto da própria empresa. Os colaboradores parecem estar dispostos a ajudar e sentem-se valorizados com isso.

Assim, a preocupação inicial da empresa em corresponder e cumprir a lei de cotas imposta foi aos poucos transformada em uma reflexão sobre as dificuldades e desafios em receber o deficiente e como aprender com esta nova situação. Havendo a partir disso, um esforço da organização em garantir uma boa inserção, e pelo outro, uma identificação na descrença de uma realidade de impossibilidades. Como também a busca por um equilíbrio com relação as suas normas, rotinas e padrões já estabelecidos.

5.4 Bloco 4 - Novas percepções a partir da inserção de minorias

Nesta subseção, identifica-se e analisa-se como a organização está recebendo as novas demandas sociais de mercado. Com base neste bloco de investigação, foram elaboradas as seguintes questões: Apêndice A (Setor de Recursos Humanos – Gerência e Supervisão) - De que forma a inserção de pessoas com deficiência modificou a rotina e as atividades desenvolvidas na organização? A partir dessa inserção, foram desenvolvidas algumas rotinas ou atividades que a organização entende como necessárias para a inserção? Quais as mudanças organizacionais percebidas por você com a inserção de pessoas com deficiência em seu quadro funcional? Essas mudanças organizacionais trouxeram alguma mudança comportamental dos funcionários? Quais as principais dificuldades enfrentadas pela organização no trabalho com pessoas com deficiência? Em sua opinião, existem benefícios para a organização com a contratação de pessoas com deficiência? – Apêndice B (Colaboradores a nível Operacional) - Quais as principais dificuldades que você sentiu no trabalho com pessoas com deficiência? Houve alguma mudança no comportamento das pessoas que trabalham com você, a partir da inserção de pessoas com deficiência? O que você acha da experiência de trabalhar com pessoas com deficiência? Quais os benefícios trazidos com a inserção de pessoas com deficiência?

Além das mudanças arquitetônicas e ergonômicas, como a colocação de rampas de acesso, barras de apoio, ambiente adaptado para locomoção e acomodação de cadeiras de rodas, infraestrutura de banheiros e sinalizações, na fala dos colaboradores no âmbito da Gerência e Supervisão, pode-se perceber outras mudanças organizacionais importantes:

Houve a preocupação de todos com o bem-estar, segurança e desenvolvimento das atividades profissionais dos novos colegas. (GS)

A preocupação da empresa em deixar os deficientes bem integrados, com o bem-estar e segurança como um todo. Percebeu-se que há uma grande satisfação dos funcionários na implantação do projeto. (GS)

A principal mudança foi o espírito de colaboração dos demais funcionários com os colegas especiais. Ocorrendo uma maior percepção da existência desse público e a necessidade de darmos nossa contribuição. (GS).

Percebe-se, nas falas dos colaboradores que atuam em cargos de gerência e supervisão, que entre as mudanças ocorridas com a inserção, estão a preocupação com o bem-estar da pessoa com deficiência, assim como a visão do todo transformada e aprendida. Esta visão modificada identifica as pessoas como participantes de um processo de transformação da realidade, trazendo melhorias significativas e duradouras. Senge (2006) corrobora nesse sentido, dizendo que quando a organização aprende, ela passa a pensar sobre seu universo, de forma a considerar as qualidades pessoais e capacitá-las de forma a simplificar e enriquecer suas vidas. As pessoas passam a ser criadoras de seu futuro e, a organização, criadora de conhecimento.

Mudanças no comportamento a partir da inserção de pessoas com deficiência também foram percebidas, conforme a fala de um colaborador a nível operacional:

A única mudança foi que o pessoal viu o quanto é importante presença deles. Todos gostam deles, é uma felicidade o trabalho. Sentimos falta quando eles não vêm. Já ocuparam o espaço no trabalho e principalmente em nossos corações. (O)

A procura por uma prática inclusiva pela organização, e o intuito de ir além de uma legislação vigente, é um fator fundamental apresentado pela empresa. Ela apresenta a intenção de deslocar o rótulo e preconceitos referentes à pessoa com deficiência, demonstrando o quanto elas são produtivas e participantes do processo de produção e conhecimento.

De acordo com a fala dos colaboradores que atuam em cargos de gerência e supervisão, ocorreram mudanças na rotina da empresa, segundo a entrevista:

A sensibilização dos colegas, bem como, a transferência e readaptação de atividades que ocorriam em outras regiões da empresa. (GS)

Buscou-se a adaptação de atividades que eram realizadas por outros funcionários, assim como a compreensão e sensibilização dos demais colegas com a integração. (GS)

A entrada desta nova realidade social e profissional no âmbito organizacional da empresa pesquisada resultou, além da preocupação por parte da mesma na manutenção de um ambiente de trabalho agradável e saudável para todos, também em um ambiente justo. Para Srour (1998) a cultura mostra-se diante de adversidades externas e internas como uma ligação da empresa com o saber de como era antes e de como ficará a partir da inserção. Assim, a manutenção de um ambiente saudável é uma forma de contribuir para a permanência e coesão da organização, levando-se em consideração os conceitos pertencentes a sua cultura, entre eles, os valores, crenças, mitos, regras, normas, rotinas e padrões. Fica evidente a preocupação com a qualidade do processo inclusivo, assim como o empenho dos níveis gerenciais em organizar um processo de inserção com qualidade. A adaptação do trabalho indica o respeito às limitações da deficiência e, ainda, a valorização das capacidades da mesma, e o uso de competências para a criação de um novo conhecimento de desempenho organizacional, comprometendo-se com a valorização das pessoas e envolvendo a organização como um todo:

[...]Todos estavam ansiosos e preocupados para que os novos colegas tivessem um excelente ambiente de trabalho. (GS)

Tivemos a preocupação de que os deficientes tivessem uma rotina diária igual aos demais funcionários e um bom ambiente de trabalho. A preocupação da empresa em deixar os deficientes bem integrados, com bem-estar e segurança como um todo. (GS)

Apenas nos ajustamos em relação a horários, procedimentos e cuidados diferenciados para a segurança e bem-estar de todos eles. Ajustes nos procedimentos das atividades que eles passarem a realizar e preparação dos demais colegas para um convívio harmonioso e colaborativo. (GS)

Essa adaptação laboral, referida na entrevista e relativa ao bem-estar do novo funcionário, é uma tentativa de chegar a um nível de equilíbrio e estabilidade estrutural do grupo e da organização. No momento em que é atingido um sentimento

de identidade de grupo, encontram-se novamente valores que denotam pertencimento ao grupo e previsibilidade de ações, ocorrendo, a partir disso, a retomada da cultura organizacional já existente na empresa, seja ela formada por padrões, rotinas ou comportamento. Para Marchiori (2006), as empresas são compostas por diferentes profissões, classes e gêneros, além de áreas de trabalho, e tudo isso pode contribuir para a formação de culturas e subculturas heterogêneas, que competirão para a formação e definição da realidade e retorno ao equilíbrio.

Este processo de inserção é considerado pela empresa como um processo lento, necessário, positivo e sem maiores dificuldades. Os colaboradores no âmbito da gerência e supervisão salientam que:

Não detectamos dificuldades relevantes, todos se ambientaram muito bem as suas atividades. (GS)

Não constatamos grandes dificuldades, a ambientação às atividades transcorreu de forma natural. (GS)

Não tivemos dificuldades, apenas uma necessidade de tempo para treinamento e um monitoramento mais criterioso. (GS)

Este novo desafio no ambiente laboral desperta novas percepções e dificuldades em quem desenvolve suas atividades nele. Dentre os funcionários pesquisados também é possível perceber uma nova visão de trabalho quando falam sobre suas dificuldades:

Acho que minha maior dificuldade é manter o trabalho para que consigam fazer suas atividades sem precisar solicitar ou rever todos os dias. Saber lidar com algumas situações negativas deles. São pessoas sinceras e honestas que não têm maldade, mas às vezes não sabem medir as palavras. (O)

No início tive um pouco de dificuldade em dialogar com eles, mas com o tempo a gente começa a ter maior convívio e entender melhor cada um deles, e hoje é bem tranquilo. (O)

A maior dificuldade é de entender alguns, devido a suas deficiências para se expressar, é difícil de entender o que eles querem dizer. (O)

A única dificuldade que tive foi a de entender um deficiente que além de auditivo era mental também. No início eu não conseguia entender o que ele dizia, mas com o tempo fui me acostumando e prestando atenção no que ele dizia. (O)

Observa-se que a comunicação com a pessoa com deficiência foi a maior dificuldade referida com relação ao trabalho, por parte dos colaboradores a nível operacional. Pensa-se que o anseio da comunicação remete a uma falta de informação e desentendimento. E é necessário fazer-se entender para que se encontre o equilíbrio e estabilidade de ações e noção de unidade de trabalho. Esse entendimento será o resultado da mudança comportamental decorrida da experiência do trabalho e pela readaptação de um padrão aprendido pelo processo de socialização.

O trabalho oportuniza um convívio diário, incluindo manejo de dificuldades, limitações, capacidades, descobertas e desafios. Quando os colaboradores a nível operacional foram questionados sobre a experiência de trabalhar com pessoas com deficiência, as respostas foram muito positivas.

Vejo como um desafio bastante grande, além de saber como trabalhar, ainda tem que saber conhecer. (O)

A experiência é muito boa. Ver que cada um com sua deficiência tem algo de muito bom para nos passar e nos mostrar que são capazes de muita coisa. Temos que de uma forma ou de outra tentar fazer com que estas pessoas tenham uma vida mais feliz, mostrar a eles que são muito importantes para nós. Temos que valorizar cada um deles no que eles estão fazendo e saber respeitar estas pessoas. (O)

Com esta experiência o meu modo de ver muitas coisas mudou para melhor. Somos todos seres humanos e devemos respeitar o próximo como gostaríamos de sermos respeitados, pois ninguém é mais que ninguém. (O)

A experiência de vida é boa e muito importante pra gente. Parece que eles preenchem um vazio que a gente sente com o carinho deles. É como se eles fossem adotados pela gente. Nos preocupamos com a alimentação, com o bem-estar, com a participação deles nas atividades do trabalho. (O)

A experiência do trabalho é a criação do conhecimento que vai além da competência e das habilidades; de acordo com Senge (2006), o aprender adquirido não significa somente adquirir mais informações, mas principalmente a expansão das capacidades. A experiência do trabalho remete, mais uma vez, ao sentimento de pertencimento ao grupo e à transformação da realidade.

Desta forma, partindo da experiência diária, é possível encontrar benefícios advindos desta inserção. Para Schein (2009), sendo a cultura uma definidora de

padrões, crenças, valores e regras, à medida que os problemas com a inserção são solucionados, vai acontecendo uma adaptação e integração interna. Por conseguinte, acontece o ensinamento do modo correto de pensar, sentir e perceber com relação à inserção; os benefícios podem ser sentidos pela organização:

Os principais benefícios são a oportunidade aos novos colegas, a excelência das atividades por eles desempenhadas, bem como a integração interpessoal. (GS)

Saber que por maior que seja a deficiência, sempre se consegue alguma atividade que possam executar, e perceber que estão se sentindo úteis, valorizados perante a sociedade. Sentimento externado pelos pais dos mesmos, com a mudança para o melhor no convívio diário em seus domicílios. (GS)

[...]O fato de estar recebendo a ajuda deles e poder estar colaborando para o desenvolvimento intelectual e profissional deles. (GS)

Entende-se, a partir das falas dos colaboradores que atuam em cargos de gerência e supervisão, que a organização estava e continua comprometida em aprender, e mantém o interesse em continuar proporcionando a inserção de pessoas com deficiência. Demonstra que as incertezas iniciais do trabalho foram transformadas em habilidades, benefícios e oportunidades. A empresa parece acreditar no valor da pessoa como um todo e no desenvolvimento social e profissional.

Salienta-se a importância do engajamento dos gestores no processo de inserção das pessoas com deficiência. Segundo Prahalad e Hamel (2005), cabe ao gestor o papel gerencial caracterizado pelo exercício das habilidades e gerenciamento das competências existentes ou desenvolvidas pela organização. A partir disso, a aceitação da importância de seu papel proporciona uma forma mais facilitada do trabalho no manejo das dificuldades.

Na fala de quem está diretamente trabalhando com as pessoas com deficiência, também se pode perceber benefícios:

Para a empresa, a inserção em si faz com que ela seja bem vista pela comunidade. Aprende ou sabe olhar de outra forma para essas pessoas. Começa, assim, a valorizar o outro lado, eles com tantos problemas e, ainda, deficientes. (O)

O benefício foi ver o quanto cada um deles é importante, vê-los se sentirem importantes com o que eles estão fazendo. (O)

O benefício maior é ver o quanto gostam de estar aqui e como ficam felizes em estar trabalhando. (O)

Os benefícios são vários, eles estão sempre prontos a ajudar, ficam felizes com poucas e pequenas coisas. Um pequeno gesto que a gente faz, eles já ficam felizes. E isso traz felicidade pra gente também. São pessoas puras e com um carinho muito grande. (O)

Neste sentido, os benefícios comentados nas falas dos colaboradores a nível operacional, referem primeiramente a visão da empresa perante a sociedade: a busca pela confirmação do compromisso social assumido pela empresa em oportunizar melhores condições de vida para essas pessoas. E, em seguida, os benefícios pessoais dos próprios colaboradores, quando fazem referência aos sentimentos de valorização das capacidades e qualidades do deficiente, e também quando referem o deficiente como agente de seu processo de mudança e aprendizado.

Enfim, os aspectos relacionados às mudanças e percepções por parte da empresa acerca da inserção, demonstraram ser importantes e apontaram que o funcionário com deficiência é estimulado a realizar e cumprir suas tarefas e atividades dentro de suas capacidades. Sendo respeitados suas limitações e tempo para realizá-las, e que quando inseridos são funcionários como qualquer outro. As adaptações efetivadas pela empresa têm a preocupação de retomar o equilíbrio de sua rotina, fortalecer sua cultura organizacional, adequar o aprendizado de ambas as partes e não superproteger as pessoas com deficiência.

5.5 Bloco 5 - Elaboração de proposições que visem a melhor adequação das minorias no mercado de trabalho

Nesta subseção, pretende-se elaborar proposições que visem à melhor adequação das minorias no mercado de trabalho. Com base neste bloco de investigação da pesquisa, foi elaborada uma questão: em sua opinião, quais os

pontos a organização precisa desenvolver para a manutenção efetiva da gestão desta inserção?

A empresa vem adaptando-se a esta nova demanda social e profissional, que vem sendo inserida aos poucos, com responsabilidade e preocupação. Salienta a importância de uma boa gestão para a manutenção desta inserção, estando ciente do bom trabalho desenvolvido pela mesma e pelos seus funcionários como um todo. Reconhece que realizou e realiza pontos que oportunizam suporte para a inserção:

No momento atual não identificamos pontos a desenvolver, porém, sempre que necessário desenvolveremos ações pertinentes às novas demandas. (GS)

Pelo excelente andamento das atividades, não vejo a necessidade de pontos a serem desenvolvidos no momento. (GS)

O processo de inserção deles está andando bem, talvez pudéssemos promover uma maior interação deles com os demais colegas. (GS)

Os esforços da empresa em continuar aprendendo com a inserção, assim como a busca pela manutenção de um bom ambiente de trabalho são reconhecidos. Na visão de Senge (2006), a aprendizagem em equipe faz parte de um processo de equilíbrio, alinhamento e desenvolvimento da capacidade da mesma em criar os resultados que os membros que dela fazem parte realmente desejam.

Acredita-se que somente a adaptação da estrutura física não seja o único meio de promover a acessibilidade às pessoas com deficiência, é preciso repensar uma participação mais ativa na vida da empresa. Pensa-se que o trabalho possa ser estendido a outros setores da empresa, como, por exemplo, o administrativo ou de recepção. Pode-se também:

- Oportunizar às pessoas com deficiência a intensificação do processo de conscientização dos gestores e demais colaboradores da empresa. O processo de sensibilização realizado no início da aplicação do projeto poderia ser repetido com mais frequência, abrindo espaço de diálogo e troca de experiências entre as pessoas com deficiência, gerência e demais colaboradores.

- Novas contratações, ampliando o número de pessoas com deficiência, não somente sendo considerado o número de cotas. Oportunizar, a partir disso, novos processos de aprendizagem.

- Ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação, para que o processo de inserção evolua ao longo do tempo. Encontros com maior frequência com a coordenação do projeto, para que se possam planejar novas ações para a manutenção do projeto.

Pensa-se que a elaboração das proposições citadas possa desenvolver novas competências organizacionais, e estas poderão contribuir ainda mais para o sucesso da inserção de minorias no mercado de trabalho.

Acredita-se que as transformações e mudanças que ainda estão acontecendo na organização levam a pensar que o processo acontece gradualmente para ambos os lados. Schein (2009) corrobora com esta crença comentando que toda aquisição de conhecimento é um processo que se constitui lenta e gradativamente. O autor coloca, ainda, que para o enfrentamento de novos desafios, as pessoas e organizações deveriam desaprender as formas e regras conhecidas e aprendê-las novamente.

Pode-se dizer que a organização está aprendendo através do fortalecimento dos alicerces de sua cultura organizacional. Tais mudanças estão fazendo com que a organização passe por transformações individuais e coletivas, tornando o movimento de inserção evidente, possível e necessário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo permitiu elucidar aspectos relacionados à aprendizagem e a cultura organizacional frente às novas demandas sociais (questão central da pesquisa). Permitiu que pudesse ser realizado um aprofundamento de questões sobre a inserção de minorias no mercado de trabalho, mais especificamente, a inserção de pessoas com deficiência.

O estudo objetivou analisar qual o espaço para a inserção de minorias no mercado de trabalho a partir da organização pesquisada. Através dos resultados da pesquisa, foi verificado que a empresa TANAC S.A atua com uma postura inclusiva que transcende uma exigência legal; por conseguinte, a partir dos dados obtidos conclui-se que a organização estudada pode ser classificada como uma empresa de cultura inclusiva por princípios e pela lei.

Por princípios e valores, verificou-se, através das entrevistas realizadas, que a empresa preocupa-se com o bem-estar do novo funcionário, além de valorizar os demais membros do quadro funcional. Percebe-se o respeito em suas relações de trabalho, respeitando o lugar do funcionário, proporcionando condições dignas e adequadas de trabalho. E, acima de tudo, a empresa respeita a diversidade, que está presente no âmbito organizacional, respeitando as condições e diferenças individuais. De acordo com Correr (2002), acreditando na capacidade da pessoa com deficiência, oportunizando o suporte, o apoio que segundo Mantoan (1997) e Correr (2002), são condições essenciais e eficazes à uma inserção justa.

A empresa atua com o princípio da inclusão e inserção das minorias em conformidade com a exigência legal. Entre os benefícios estão o reconhecimento e aprendizado de uma realidade diferente, acolhendo a diversidade e uma nova gestão organizacional, retorno de desempenho e produção, assim como o reconhecimento da responsabilidade social e da gestão de pessoas. A empresa possui uma rotina de trabalho e de relações interpessoais baseadas em valores éticos e na boa convivência.

O segundo objetivo específico foi identificar como as organizações estão recebendo as novas demandas de mercado, a partir da empresa estudada.

Pode-se perceber a preocupação e a importância em receber e trabalhar a realidade organizacional com esta nova demanda social de mercado. O fato de a

empresa proporcionar um trabalho de orientação e socialização apresenta, além de uma flexibilização de seu modo de conduzir seus padrões culturais, a necessidade e a vontade de aprender com esta nova realidade. Takeuchi e Nonaka (2008) referem que o papel da organização no processo de aprendizagem organizacional é promover o contexto apropriado e adequado para facilitar as atividades coletivas, além de promover a criação de conhecimento em nível individual e, de acordo com Srour (1998), a busca pela identidade da organização.

A parceria com a entidade que trabalha diretamente com pessoas com deficiência e os membros da empresa demonstra, ao mesmo tempo, a fragilidade e o desconhecimento, mas também a sensibilidade e o compromisso de uma inserção justa e responsável.

Neste sentido Takeuchi e Nonaka (2008, p. 52) citam:

As equipes desempenham um papel central na empresa criadora de conhecimento porque proporcionam um contexto compartilhado onde os indivíduos podem interagir uns com os outros e engajar-se no constante diálogo do qual depende a reflexão eficaz. Os membros da equipe criam novos pontos de vista através do diálogo e da discussão. Eles coletam sua informação e a examinam a partir de vários ângulos. Por fim, integram suas diversas perspectivas individuais em uma nova perspectiva coletiva.

Percebe-se, a partir das entrevistas, que a empresa atingiu um relativo avanço no que tange ao processo de aprendizagem e conhecimento. O fato da empresa TANAC S.A buscar inserir em seu quadro funcional pessoas com diferentes graus de deficiência, faz com que toda a organização aprenda em conjunto. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa recebeu o novo conhecimento e atingiu a adaptação de suas situações e perspectivas reconhecendo esta nova demanda, aprendendo a trabalhar com ela, integrando-a a sua dinâmica organizacional sem apresentar prejuízos para nenhuma das partes. Nesse sentido, o aprendizado organizacional está baseado na interação, na troca de informações e assim, vai se transformando na geração de novos conhecimentos.

Pode-se dizer que o processo de inserção desta nova realidade foi um sucesso. Apesar de lento, necessário e positivo, priorizou o bem-estar de todos na organização. Entende-se que dificuldades foram encontradas e que estas estarão ao longo do caminho: por se tratar do trabalho com pessoas com deficiência, por

consequência lida-se com imprevistos, histórias de vida, valores e, principalmente, com seres humanos.

Outro ponto importante a ressaltar é a presença de uma gerência interessada e comprometida em proporcionar o bem-estar, participação e criação de conhecimento, aberta ao diálogo e comunicação, atuando diretamente na construção de vínculos e valores, onde o indivíduo é um agente transformador de sua realidade. Costa (2011, p.306) coloca que:

Um líder que valoriza aprendizagem tem que ser capaz de entender o que é adequado à cultura da organização, detectando as disfuncionalidades e promovendo a transformação necessária. Desenvolver um ambiente que favoreça a aprendizagem dos indivíduos é um desafio tanto para as organizações quanto para os líderes que são os responsáveis diretos neste contexto.

O diálogo, observado nas relações de trabalho entre os funcionários e a gerência, segundo Antonello (2011), é o intermediário entre o indivíduo e a mudança. É através dele que os indivíduos fazem conexões e ligações entre si e as comunicam socialmente, guiando o comportamento posterior. Por intermédio do diálogo, as pessoas aprendem rotinas, objetivos, metas, valores e políticas da organização. Para a autora, a mudança de atitude é a base fundamental que as organizações e as pessoas devem desenvolver na busca por um ambiente desejável e também de mudança. Segundo Marchiori (2006) a comunicação nas relações de trabalho está culturalmente relacionada aos processos formais e informais dentro da empresa. A partir do entendimento de uma inserção responsável, conforme verificado na pesquisa de campo, nota-se benefícios tanto no que diz respeito a forma de tratar os funcionários como também na construção de vínculos, quanto na construção de conhecimento e aprendizagem. Neste sentido, pode-se dizer que os esforços da empresa com relação à inserção ocorrem a partir da busca de um equilíbrio, tanto no que diz respeito ao cumprimento de leis, quanto a uma reformulação de comportamentos, normas, padrões, rotinas, ou seja, a reformulação ou retomada de sua cultura organizacional. De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é intrínseca a cada indivíduo, está em constante evolução à medida que acontecem reuniões de pessoas, criação de novos grupos, mudança de pensamentos e comportamentos. Na empresa, a inserção dessa nova demanda provocou o deslocamento de uma acomodação referente às formas de trabalho ditas

normais e rotineiras, para um processo que exigiu a criação de conhecimento e aprendizagem. Muda-se, assim, a visão de gestão das pessoas, a visão da gestão do trabalho e a visão nas relações interpessoais e de trabalho.

A empresa pesquisada acredita que está correspondendo, segundo os aspectos relacionados, à inserção; acredita que no momento não apresenta pontos que deveriam ser desenvolvidos. No decorrer das entrevistas e das observações, percebe-se o esforço da mesma em suprir as necessidades das pessoas com deficiência com eficiência e empenho.

As proposições foram elaboradas a partir das percepções feitas durante a realização da pesquisa e visam contribuir na melhor condição e adaptação do trabalho, tanto para a empresa, quanto para a pessoa com deficiência, elucidando as capacidades e os benefícios que a organização pode obter a partir desta inserção. De acordo com Costa (2011), a cultura da organização é responsável por estabelecer um ambiente onde os indivíduos são estimulados a reelaborarem suas rotinas e a comunicarem-se com os demais membros da empresa, com o objetivo de organizar e encaminhar a melhor maneira pela qual as atividades serão realizadas.

O funcionário com deficiência pode ser visto e tratado como qualquer outro, se forem levadas em consideração suas diferenças, capacidades, dificuldades, eficiências, qualidades e particularidades. Segundo Ribas (2003), se não fosse pelo fato de possuírem uma diferença que é perceptível, as pessoas com deficiência seriam pessoas como as outras.

6.2 Limitações do Estudo

A escolha intencional pela organização e, também, por um estudo de caso único permitiu que a visão da aprendizagem e de cultura organizacional ficasse restrita e limitada a apenas uma organização. O perfil específico de uma organização somente, de uma maneira geral, não permitiu que os resultados e conclusões fossem generalizados e aplicados à realidade do contexto empresarial brasileiro. Com o intuito de garantir a confiabilidade das informações obtidas nas entrevistas, alguns cuidados foram tomados. De qualquer forma, é importante ressaltar que outros setores da empresa poderiam ter sido investigados, para que se pudesse ampliar a visão da empresa relativa à inserção de minorias.

Sugere-se que estudos futuros busquem abranger um número mais expressivo de organizações, implicando uma representatividade maior, possibilitando um maior entendimento da aprendizagem organizacional frente às novas demandas sociais.

Sugere-se, também, a realização de entrevistas com os deficientes, com o objetivo de descobrir qual o sentimento e saber quais as mudanças na vida de cada um, a partir da inserção no mercado de trabalho. Por fim, seria interessante que em um estudo similar fosse aplicado a outros grupos sociais que também representam as minorias no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia Simone. Contextos do Saber: a aprendizagem informal. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (*et al.*). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AYAS, Karen. Estruturação de Projetos para a aprendizagem e a inovação. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luís (coord.). *Aprendizagem organizacional e Organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo, Atlas, 2001.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BOFF, Luiz Henrique; ANTONELLO, Claudia Simone. Descaminhos: aprendizagem e conhecimento organizacional *versus* organizações que aprendem e gestão do conhecimento. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (*et al.*). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CAMILLIS, Patrícia Kinast de. Os Saberes no Plural: um estudo acerca dos processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem um papel gerencial. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (*et al.*). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CORRER, Rinaldo. *Deficiência e Inclusão Social: construindo uma nova sociedade*. Bauru: EDUSC, 2003.

COSTA, Lucimara Amorim da. Ambiente Organizacional e sua influência no Processo de Aprendizagem dos Indivíduos. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (*et al.*). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DAVENPORT, Thomas h.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Claudia Simone. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (*et al.*). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências da Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2010.

CENSO demográfico 2010: Banco de dados agregados ao IBGE. Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/> acesso em 10 jul. 2013.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GOMES, S. et al. *A gestão da diversidade em pequenas e médias empresas europeias*. Portugal, 2008.

GONÇALVES, Marco A. (org). *Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: fatores de sucesso*. São Paulo: Áurea Editora, 2006.

GOULART, Íris B.; COIMBRA, Cristiane E. P. *Inserção de Pessoas com Deficiência numa Empresa de Reflorestamento: um estudo de caso*. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro, 2008.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

JONES, Gareth R. *Teoria das Organizações*. 6ªed. São Paulo; Pearson Education do Brasil: 2010.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva 2008.

MANTOAN, M. T. E. *A integração de pessoas com deficiência: contribuição para uma reflexão sobre o tema*. São Paulo: Memnon – SENAC, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar sobre a organização*. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MITTLER, Peter. *Educação Inclusiva: contextos sociais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MONTEIRO, Líbia G.; OLIVEIRA, Sônia M. Q. de; RODRIGUES, Suely M.; DIAS, Carlos A. *Responsabilidade Social Empresarial: inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho*. Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v.17, n3, p.459-480, Set-Dez, 2011.

MOTTA, Fernando C. P. *Cultura Nacional e Cultura Organizacional*. Revista da ESPM, 2009.

MOTTA, Fernando C.P.; VASCONCELOS, Isabella F. G. *Teoria Geral da Administração*. 3ªedição Revista. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde*. 10ª. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

NOGUEIRA, Arnaldo José. *Teoria Geral da Administração para o século XXI*. São Paulo, Ática, 2007.

MTE – Ministério do trabalho e Emprego 2014. Disponível em: <http://www.mte.gov.br>. Acesso em: 17 mar. 2014.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa – Como as Empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Marco A. *Como entender a Cultura Organizacional*. São Paulo: Nobel, 1988.

OLIVEIRA, Marileide A. de; GOULART JÚNIOR, Edward; FERNANDES, José M. *Pessoas com Deficiência no mercado de trabalho: considerações sobre políticas públicas nos Estados Unidos, União Europeia e Brasil*. Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v.15, n.2, p. 219-232, Mai-Ago, 2009.

PEREIRA, Júlio César R. *Análise de dados qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais*. 3^a. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

REIS, Daniel Gomes dos. O Papel da Reflexão na Aprendizagem Gerencial. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (et al). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

RIBAS, João B.C.. *O que são deficientes*. São Paulo: Brasiliense, 2003.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 8^aed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos*. 7^a.ed. Rio de Janeiro: WVA, 2006.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 21^a. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, Diego Nassif da. *Inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho: o conceito de pessoa com deficiência e sua aplicação jurídica*. Curitiba: Juruá, 2013.

SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: A chave da inovação gerencial. In: STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. São Paulo, Futura, 1997.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TANAKA, Eliza D. O.; MANZINI, Eduardo J. *O que os empregadores pensam sobre o trabalho da pessoa com deficiência?* Revista Brasileira de Educação Especial, Marília, v.11, n.2, p. 273-294, Mai-Ago, 2005.

TAVARES, Fernanda Pereira. *A Cultura Organizacional como Instrumento de Poder*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, V.1, N°3, 2° SEM. |1996.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VEIGA, José Eli da. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. São Paulo, 2ª. ed. Rio de Janeiro, Garamond, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em Administração*. 2ª. ed., São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Marcelo M. F.; NASCIMENTO, Rejane Prevot. A Aprendizagem Organizacional como forma de controle dos indivíduos. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (et al). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

WEGNER, Douglas – Aprendizagem Interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmitdt (et al). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

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

APÊNDICE A - Entrevista com os responsáveis pelo departamento de RH da empresa que participaram do processo inicial de contratação – Colaboradores em âmbito de Gerência e Supervisão.

Este trabalho tem o objetivo de investigar o processo de aprendizagem organizacional frente às novas demandas sociais, a partir da inserção de minorias no mercado de trabalho com ênfase na Deficiência Intelectual.

O trabalho visa conhecer como esta organização contrata, aprende e como desenvolve formas de trabalhar com o deficiente intelectual. Esta entrevista tem o objetivo acadêmico de aproximar-se da realidade organizacional, assim como conhecer a vivência da organização com relação à inserção do deficiente. A entrevista tem caráter sigiloso e os nomes dos participantes não serão divulgados.

Nome:

Cargo:

Setor:

Idade:

Escolaridade:

Tempo de experiência na função:

1. Quando a organização decidiu pela contratação de pessoas com deficiência?
2. A lei de cotas influenciou a contratação de pessoas com deficiência?
3. O Ministério do Trabalho foi consultado a respeito dos procedimentos para a contratação de pessoas com deficiência?
4. Qual o número de pessoas com deficiência que trabalham na organização atualmente?
5. Quais os tipos de deficiência que as pessoas que trabalham na organização possuem?
6. Quais os tipos de deficiência vocês consideram que seja mais difícil de adequar ao contexto da organização? Por quê?
7. Foi necessária alguma adaptação arquitetônica?
8. Em sua opinião, quais os pontos a organização precisa desenvolver para a manutenção efetiva da gestão desta inserção?

9. A partir dessa inserção, foram desenvolvidas algumas rotinas ou atividades que a organização entende como necessárias para a inserção?
10. Quais as mudanças organizacionais percebidas por você com a inserção de pessoas com deficiência em seu quadro funcional?
11. Essas mudanças organizacionais trouxeram alguma mudança comportamental dos funcionários?
12. Como foi comunicado aos funcionários que a organização começaria com um projeto de inserção de pessoas com deficiência?
13. A organização necessitou de alguma ajuda externa para aprender a trabalhar com pessoas com deficiência?
14. Como foi o processo de socialização?
15. De que forma a inserção de pessoas com deficiência modificou a rotina e as atividades desenvolvidas na organização?
16. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela organização no trabalho com pessoas com deficiência?
17. Em sua opinião, existem benefícios para a organização com a contratação de pessoas com deficiência?

APÊNDICE B - Entrevista com os funcionários que trabalham diretamente com as pessoas com deficiência – Colaboradores a nível Operacional.

Este trabalho tem o objetivo de investigar o processo de aprendizagem organizacional frente às novas demandas sociais, a partir da inserção de minorias no mercado de trabalho com ênfase na Deficiência Intelectual.

O trabalho visa conhecer como esta organização contrata, aprende e como desenvolve formas de trabalhar com o deficiente intelectual. Esta entrevista tem o objetivo acadêmico de aproximar-se da realidade organizacional, assim como conhecer a vivência da organização com relação à inserção do deficiente. A entrevista tem caráter sigiloso e os nomes dos participantes não serão divulgados.

Nome:

Cargo:

Setor:

Sexo:

Idade:

Tempo de experiência na organização:

1. Descreva como é seu trabalho com as pessoas com deficiência.
2. Qual a sua reação quando lhe falaram que iria trabalhar com pessoas com deficiência?
3. Você participou de algum treinamento para que conhecesse e conseguisse trabalhar com pessoas com deficiência?
4. Quais as principais dificuldades que você sentiu com o trabalho com pessoas com deficiência?
5. Quais os benefícios trazidos com a inserção de pessoas com deficiência?
6. Houve alguma mudança no comportamento das pessoas que trabalham com você, a partir da inserção de pessoas com deficiência?
7. O que você acha da experiência de trabalhar com pessoas com deficiência?